



**HAL**  
open science

# La norme entre paradoxe et nécessité : une étude du rôle du responsable qualité

Anne Maurand-Valet

## ► To cite this version:

Anne Maurand-Valet. La norme entre paradoxe et nécessité : une étude du rôle du responsable qualité. Gestion et management. Université Montpellier II - Sciences et Techniques du Languedoc, 2004. Français. NNT : . tel-00482193

**HAL Id: tel-00482193**

**<https://theses.hal.science/tel-00482193>**

Submitted on 9 May 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**UNIVERSITE MONTPELLIER II**

**THESE**

Pour obtenir le grade de

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITE MONTPELLIER II**

*Discipline : Sciences de Gestion*

*Formation Doctorale : Sciences de gestion*

*Ecole Doctorale : Economie et Gestion*

**LA NORME ENTRE PARADOXE ET NECESSITE : UNE ETUDE DU ROLE DU  
RESPONSABLE QUALITE**

Présentée et soutenue publiquement le 26 novembre 2004

par

Anne MAURAND-VALET

**JURY**

<b>M. Robert DESCARGUES, Professeur, Université Toulouse III</b>	<b>Rapporteur</b>
<b>M. Lucien VERAN, Professeur, Université Aix-Marseille III</b>	<b>Rapporteur</b>
<b>M. Alain BRIOLE, Professeur, Université Montpellier II</b>	<b>Examineur</b>
<b>M. Gérald NARO, Professeur, Université Montpellier I</b>	<b>Examineur</b>
<b>M. Jean-Michel PLANE, Professeur, Université Montpellier III</b>	<b>Examineur</b>
<b>M. Yves DUPUY, Professeur, Montpellier II</b>	<b>Directeur de thèse</b>

**L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.**

## Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers mon directeur de thèse, le Professeur Yves Dupuy, qui a bien voulu me suivre tout au long de ces années. Tant d'un point de vue scientifique que d'un point de vue humain, il a su dire au bon moment les bonnes paroles pour me guider dans mon travail de recherche

Je remercie les Professeurs Robert Descargues et Lucien Véran pour l'honneur qu'ils me font d'évaluer ce travail de recherche et les Professeurs Alain Briole, Gérald Naro et Jean-Michel Plane pour leur participation à ce jury de thèse.

Ma reconnaissance va aussi à tous les membres des groupes de recherche Contrôle-Organisation-Stratégie et Finance-Comptabilité-Contrôle-Stratégie, qui m'ont par leurs discussions et leurs remarques aidée à mûrir ma réflexion de doctorante.

Mes pensées vont par ailleurs à mon établissement d'enseignement, l'Université d'Avignon, qui en tant qu'institution a soutenu mon projet de recherche en m'accordant une décharge partielle d'enseignement durant quatre années pour inscription en thèse. Beaucoup des collègues d'Avignon sont aussi dans mes pensées qui ont contribué à faciliter mon projet de thèse.

Merci aux organisateurs et aux membres des jurys de tutorat pour doctorants qui m'ont permis de progresser dans ce projet qu'il s'agisse du tutorat Grand Sud, du tutorat du réseau des IAE ou du tutorat organisé par l'Association Francophone de Comptabilité. Ils ont été durant les printemps 2002 et 2003 des étapes clés dans ma réflexion.

Merci à ma famille qui a gardé mes enfants pour que je puisse me consacrer à mon travail ; à mes filles qui ont supporté les angoisses de leur mère, à mon mari.

Je suis reconnaissante vis à vis de toutes les personnes qui ont accepté mes rendez-vous et qui ont répondu à mes questionnaires me permettant ainsi de réaliser mon travail de recherche sur le rôle des responsables qualité. Leur témoignage a été fondamental.

Je remercie enfin toutes celles et tous ceux que j'ai oublié de citer et qui m'ont aidée à un moment ou à un autre.

*« Lorsqu'on est arrivé au bout du chemin, on peut plus aisément comprendre ce chemin dans son entier, de même que la signification de ses différentes étapes »*

*Vygotsky (1999, p.80)*

## SOMMAIRE

<i>AVANT-PROPOS</i> : .....	1
INTRODUCTION : ELEMENTS POUR UNE APPROCHE GENERALE DES RAPPORTS ENTRE NORME ET ORGANISATION .....	6
<i>Section 1. Les normes dans l'environnement socio-économique et socio-culturel de l'organisation</i> : .....	6
1.1. Les normes socio-institutionnelles : .....	6
1.2. Les normes socio-organisationnelles : la norme ISO 9000 .....	17
<i>Section 2. Les normes comme outil de contrôle</i> : .....	33
2.1. Normes et construction d'une image de l'organisation : .....	33
2.2. Normes et jeux de relation : .....	38

## **PARTIE I : DE LA NORME ISO 9000 COMME OBJET DE MEDIATION AU ROLE DU RESPONSABLE QUALITE**

CHAPITRE I : LA NORME COMME TEXTE A DECOUVRIR ET A APPLIQUER .....	53
<i>Section 1. La norme comme texte à découvrir</i> : .....	53
1.1. Le langage : .....	53
1.2. Les représentations mentales : .....	57
1.3. Spécificités de la norme en tant que représentation : .....	62
<i>Section 2. La norme comme texte à appliquer</i> : .....	78
2.1. L'auto-évaluation de l'organisation : .....	78
2.2. Le positionnement des responsables qualité dans l'entreprise : .....	84
CHAPITRE II : UNE APPROCHE QUALITATIVE DU ROLE ET DE LA MEDIATION DE LA NORME PAR LE RESPONSABLE QUALITE .....	94
<i>Section 1. Le choix d'une méthode qualitative</i> : .....	94
1.1. Les justifications du choix d'une méthode qualitative : .....	94
1.2. Les conséquences du choix d'une méthode qualitative : .....	100
<i>Section 2. L'application de la méthode qualitative</i> : .....	115
2.1. Le cadre de recueil des données : .....	115
2.2. Le processus de recueil des données : .....	127

## **PARTIE II : LE RESPONSABLE QUALITE DANS LE PROCESSUS D'APPLICATION DE LA NORME ISO 9000**

CHAPITRE I : DE L'APPROPRIATION DE LA NORME A L'EMERGENCE DU ROLE DU RESPONSABLE QUALITE.....	140
<i>Section 1. Les difficultés d'appropriation de la norme</i> .....	140
1.1.Etude du texte de la norme ISO 9000 : .....	140
1.2.Participation à une formation sur la norme ISO 9000 : .....	145
1.3.Entretiens collectifs auprès d'experts : .....	150
1.4.Les entretiens exploratoires : .....	155
<i>Section 2. Une pérennité incertaine de la norme ISO 9000 en dépit de la fonction de responsable qualité :.....</i>	168
2.1.La norme vécue comme une charge : .....	172
2.2.La norme vécue comme un outil de cohérence organisationnelle : .....	183
CHAPITRE II : L'OBSERVATION DU ROLE DU RESPONSABLE QUALITE DANS LA DIFFUSION DE LA NORME .....	200
<i>Section 1. La position et le rôle fonctionnel du responsable qualité :.....</i>	200
1.2.Les responsables qualité sont les seuls qui ont lu la norme : .....	204
1.3.Les résultats par rapport à la cartographie des processus : .....	206
<i>Section 2. Les processus induits par le responsable qualité et leurs résultats :</i> .....	218
2.1.Les résultats par rapport au vocabulaire de la norme ISO 9000 : .....	218
2.2.La gestion des audits internes : .....	236
RESUME ET CONCLUSION GENERALE :.....	258
<i>Table des matières</i> .....	263
<i>Bibliographie</i> .....	268
<i>Liste des tableaux</i> .....	280
<i>Liste des schémas</i> .....	282
Annexes.....	283

## **AVANT-PROPOS :**

Le problème pratique constaté au départ est le paradoxe entre, d'un côté, la construction lente et minutieuse du texte de la norme ISO 9000 version 2000<sup>1</sup> pour pouvoir l'appliquer facilement à tous les types d'activités et à tous les types d'organisations et, de l'autre côté, la nécessité dans la pratique pour les entreprises de consacrer du temps et des moyens financiers à l'application de cette norme, pourtant réputée générique ; ceci témoigne d'une adaptation nécessaire de la norme ISO 9000 dans les organisations candidates à la certification.

En effet la norme ISO 9000 a été conçue pour être applicable à tous les types d'organisation et tous les types d'activité : petites ou grandes entreprises, entreprises publiques ou privées, associations, organismes publics, administratifs, de formation, tous sont censés pouvoir être certifiés ISO 9000. De même, elle concerne autant les activités du secteur primaire, que celles du secteur secondaire ou tertiaire. Elle représente ainsi une norme générique et pose le problème de la conciliation entre un modèle unique servant de référence et l'identité ainsi que la singularité de chaque organisation.

L'objet de notre recherche n'est pas de nous pencher sur la norme ISO 9000 en tant qu'élément de la politique qualité de l'entreprise. Ce type d'approche a déjà pu être largement exploré dans des travaux de recherche antérieurs (Messeghem, 1999 ; Lobre, 2000 ; Buer, 2000 ; Labbé, 2001 ; Leckie, 2001).

L'approche que nous avons choisie consiste à appréhender la norme dans deux dimensions :

- d'une part en tant que texte, car elle est au départ une construction mentale établie par des experts lors de commissions. Elle peut donc avec profit être abordée sous l'angle cognitif en tant que représentation.
- d'autre part en tant qu'outil de gestion et d'amélioration du fonctionnement organisationnel, car elle fait partie de l'ensemble des outils de gestion dont disposent les entreprises pour assurer leur développement.

---

<sup>1</sup> Pour alléger la lecture, nous ne mentionnerons plus par la suite « version 2000 » sauf si cela s'avère nécessaire du fait d'une comparaison entre les différentes versions successives.

Pour que ces deux dimensions prennent toute leur importance, il est pertinent de nous interroger sur la nécessité pour l'organisation d'avoir un responsable qualité car c'est à travers le rôle de ce dernier que nous parviendrons le mieux à faire apparaître la dimension cognitive et pragmatique de la norme.

Nous appellerons cette personne ressource responsable qualité même si elle ne porte pas ce titre dans toutes les organisations. En effet, ce n'est pas toujours sa fonction principale ; de plus, la nouvelle version de la norme n'utilise pas le terme de responsable qualité et lui préfère celui de représentant de la direction. Cette personne a comme rôle d'organiser et de coordonner avec la hiérarchie la mise en place de la norme et d'assurer le suivi de son application (organisation des audits internes, mise à jour du manuel et des documents qualité etc...)

Il existe un paradoxe entre la volonté des normalisateurs de faciliter le plus possible la mise en place de la norme et le temps que doit y consacrer le responsable qualité dans l'organisation. Ceci apparaît dans le titre de notre thèse : « La norme entre paradoxe et nécessité : une étude du rôle du responsable qualité ».

L'intérêt pratique de notre travail réside dans l'explication de ce paradoxe ; cela intéresse tant les normalisateurs qui souhaitent faciliter l'application de la norme, que les gestionnaires visant l'obtention de la certification pour leur entreprise.

D'un point de vue méthodologique, notre travail fournit en terme de méthode d'action une grille de lecture pour les responsables qualité et les décideurs et permet de comprendre les mécanismes en jeu. En terme de méthode de recherche, nous avons développé une démarche originale, adaptée des méthodes de recherche qualitatives traditionnelles pour la rendre pertinente vis à vis de notre terrain d'observation.

Ceci nous renvoie à l'intérêt théorique de notre thèse qui consiste à développer un angle particulier du management de la qualité non encore étudié, à savoir la diffusion d'une représentation comme référence et le rôle de médiation du responsable qualité.

Les définitions que nous avons retenues pour la notion de norme sont issues pour partie d'un travail de synthèse sur des cas pratiques où le terme de norme est utilisé : normes

linguistiques, sociales, juridiques et techniques. Nous en avons retenu les traits caractéristiques de toute norme :

- existence de règles universelles avec incitations et sanctions
- constitution d'une élite de référence
- effort d'abstraction et de généralisation pour fixer la norme
- détermination d'une répartition du pouvoir
- ambiguïté du rôle des normes qui doivent évoluer tout en défendant leur statut de référence
- possibilité de comportements déviants.

Ces caractéristiques s'appliquent en particulier aux normes organisationnelles dont fait partie la norme ISO 9000 et que Bénézech (1996) définit ainsi : « *document accessible à tous, établi par consensus et adopté par des organismes dont la compétence est reconnue, que ce soit au niveau national, régional ou international* ».

D'un point de vue plus opérationnel, on peut caractériser la norme ISO 9000 par les actions qu'elle impose :

- analyse transversale de l'entreprise pour mettre en évidence les processus et les interactions
- organisation de la gestion documentaire
- mise en place d'audits internes en vue d'une amélioration continue.

Ces actions ne sont pas toujours acceptées d'emblée dans l'entreprise et le vocabulaire du texte de référence qui les accompagne pose des problèmes d'interprétation. Le responsable qualité se retrouve donc dans un rôle d'interprète-médiateur.

De ce fait, notre problématique est la suivante : quel est le rôle du responsable qualité en terme de médiation dans la relation entre le modèle véhiculé par la norme ISO 9000 et l'entreprise candidate à la certification ?

Pour répondre à cette question, il nous faudra :

- établir la notion de norme et en particulier celle de norme ISO 9000 (introduction)
- analyser les problèmes d'interprétation et d'application qu'elle pose (partie I, chapitre I)
- choisir une méthode de recherche (partie I, chapitre II)
- établir les résultats des observations (partie II, chapitres I et II).

Pour tout cela, la partie exploratoire de notre travail a été essentielle par la compréhension des phénomènes qu'elle a apportée. Nous nous sommes de ce fait autorisée, lors de la rédaction, des rapprochements entre certains éléments exploratoires et d'autres plus théoriques ou méthodologiques.

# INTRODUCTION : ELEMENTS POUR UNE APPROCHE GENERALE DES RAPPORTS ENTRE NORME ET ORGANISATION

<i>Section 1. Les normes dans l'environnement socio-économique et socio-culturel de l'organisation :</i> .....	6
<b>1.1. Les normes socio-institutionnelles :</b> .....	<b>6</b>
1.1.1. Langage et normes sociales :.....	6
1.1.2. Normes juridiques et techniques : .....	12
<b>1.2. Les normes socio-organisationnelles : la norme ISO 9000</b> .....	<b>17</b>
1.2.1. La norme ISO 9000 comme processus de régulation :.....	18
1.2.2. La norme ISO 9000 comme processus de construction :.....	22
 <i>Section 2. Les normes comme outil de contrôle :</i> .....	 33
<b>2.1. Normes et construction d'une image de l'organisation :</b> .....	<b>33</b>
2.1.1. Le modèle d'action de la norme : .....	34
2.1.2. La norme dans l'entreprise : .....	35
<b>2.2. Normes et jeux de relation :</b> .....	<b>38</b>
2.2.1. La relation entre la norme ISO 9000, la connaissance de l'organisation du point de vue des acteurs internes à celle-ci et les relations inter-individuelles : .....	39
2.2.2. Le positionnement de la direction par rapport à la norme ISO 9000 :.....	42

# **INTRODUCTION : ELEMENTS POUR UNE APPROCHE GENERALE DES RAPPORTS ENTRE NORME ET ORGANISATION**

Le terme de norme est utilisé dans des domaines très différents. Pour mieux en saisir les particularités et lui donner toute sa dimension, les caractéristiques de ce qui constitue une norme seront tout d'abord présentées.

Pour cela, une synthèse des éléments observés dans différents cas pratiques sera réalisée.

## **Section 1. Les normes dans l'environnement socio-économique et socio-culturel de l'organisation :**

Dans cet exposé général, les domaines qui ont un lien avec les organisations seront tout particulièrement retenus :

- le langage, car il est nécessaire à la communication organisationnelle
- les phénomènes de groupe qu'on observe dans les organisations comme dans la société en général
- le droit qui constitue un élément important dans la prise de décision du gestionnaire
- les techniques qui alimentent le développement des activités économiques.

(Les données utilisées pour cet exposé sont extraites essentiellement de l'Encyclopedia Universalis CD-Rom, Version 7).

### **1.1. Les normes socio-institutionnelles :**

Le domaine du langage et celui des normes sociales seront abordés ensemble car ils sont interdépendants : les normes linguistiques participent aux normes sociales et réciproquement.

Parallèlement, les normes juridiques et techniques feront l'objet d'un rapprochement car elles s'influencent dans un aller-retour permanent, les nouvelles techniques modifiant les droits et devoirs de chacun.

Tout ceci participe à l'établissement du contexte environnemental des organisations.

#### **1.1.1. Langage et normes sociales :**

La langue est une norme qui permet la communication orale articulée ou la communication écrite. Elle présente trois dimensions qui sont la prononciation, la grammaire et l'orthographe.

C'est entre 1820 et 1840 que s'établit en France une norme prescriptive fondée sur un usage moyen bourgeois, que l'enseignement va imposer et qui n'est vraiment menacé que depuis quelques décennies.

La norme en matière de prononciation se fixe à cette période-là et changera peu : il s'agit d'une prononciation d'origine bourgeoise parisienne (mais les accents régionaux persistent).

Pour la grammaire, les règles se fixent sur les principes issus du XVIII<sup>e</sup> siècle qui tendaient à rapprocher logique et grammaire. Elle se présente sous la forme de règles assorties de nombreuses exceptions.

Quant à l'orthographe, on assiste à l'aboutissement du processus de fixation c'est à dire à l'acceptation générale d'une norme graphique et entérinée autant que décidée par l'Académie dans son dictionnaire de 1835, édition qui devient la référence des directives officielles.

On peut dire que les pouvoirs publics officialisent un usage linguistique qui s'est déjà imposé. Cela remonte au XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles où l'accent avait été mis dans les classes sociales favorisées sur la « pureté » du langage. Ainsi Vaugelas a-t-il publié en 1647 un ouvrage intitulé « Remarques sur la langue française » qui ne constitue pas à proprement parler une grammaire mais où il indique le bon usage : « *C'est la façon de parler de la plus saine partie de la Cour* ». **L'attitude de Vaugelas apparaît ainsi comme essentiellement normative : il dit le droit en fait de langage, il précise les frontières du goût.** Il ne s'agit pas d'une théorie complète sur la langue française, mais pour reprendre une expression de l'époque, il s'agit de l'œuvre d'un « honnête homme » plutôt que d'un savant. Le positionnement de Vaugelas est à rapprocher du mouvement du purisme dont l'âge d'or en France coïncide au XVII<sup>e</sup> siècle avec l'apogée d'une société aristocratique raffinée à l'extrême. La politesse, la bien-séance y sont les valeurs sûres. Elles président à l'élaboration d'une esthétique normative et à la réglementation non moins normative de la grammaire.

**Au total, ce sont les salons littéraires et l'Académie qui décident du sort de la langue.** Mais ces deux types d'institutions vont adopter des positions différentes : alors que les précieuses des salons, à force d'éviter toute expression jugée vulgaire, en arrivent à des périphrases baroques (voir « Les précieuses ridicules » de Molière), l'Académie cherche à fixer dans son dictionnaire l'usage moyen.

La connaissance de l'orthographe étant indispensable dans les emplois publics, son acquisition devient un des buts de l'enseignement primaire en particulier (enseignement institué par les lois Ferry, 1881-1886). L'Etat et l'école ont donc pris le relais des salons, et ces actions conjuguées aboutissent à une relative stabilité de la norme qui fait que l'on peut encore écrire en 2004 comme en 1850.

Les comparaisons avec d'autres cultures nous aident cependant à relativiser l'obligation de normalisation de la langue. Ainsi les grammaires du type classique (phonétique, morphologie, syntaxe) ne sont pas l'ingrédient nécessaire d'une langue et d'une civilisation élaborées. De grands peuples, dotés d'une riche littérature, par exemple en Extrême-Orient, n'en ont jamais possédé. Les archétypes indien, grec, arabe peuvent être à la limite considérés comme des singularités. C'est dire que toute grammaire est liée au système social dans lequel elle se développe. Alors que la linguistique adopte un positionnement descriptif, **la grammaire se positionne comme un acte normatif. Son intérêt est de définir les règles universelles de la langue en inventoriant les possibilités qui lui sont spécifiques.** De ce fait, elle correspond à un effort d'abstraction et de généralisation qui apporte non seulement un outil d'interprétation de la langue mais aussi de multiples possibilités d'expression des relations de pouvoir car **celui qui est entraîné à identifier les règles générales d'organisation des langues s'attribue par là même un large pouvoir sur la circulation et l'articulation des discours.**

Dans les écoles centrales de la Révolution, inspirées par les idéologues disciples de Condillac, la grammaire générale s'assigne, là plus qu'ailleurs, une double mission : elle est un instrument efficace pour l'apprentissage des langues et donc pour l'amélioration des communications, mais surtout elle est une discipline sociale qui, avec moins d'abstraction que les mathématiques, et dans un champ d'application plus immédiatement sensible, enseigne à l'enfant que l'analyse de la langue permet de déchiffrer le monde et de lui imposer une rationalité qui en transforme l'histoire.

**La norme apparaît donc comme gouvernée par deux principes qui s'opposent : d'une part, le principe du purisme qui souhaite figer le modèle de la langue pour le garder proche de ses racines, d'autre part, le principe de l'adaptation qui veut que la langue accompagne l'évolution de la société dans laquelle elle s'intègre.**

**Ce principe général va se retrouver au niveau de la diffusion du vocabulaire de la norme ISO 9000 dans les organisations candidates à la certification.**

Si le modèle du langage met un éclairage très net sur l'ambiguïté de la norme écartelée entre purisme et assimilation, le modèle des normes sociales, lui, va mettre l'accent sur la notion de déviance qui existe parallèlement à celle de norme.

Intéressés par les comportements collectifs, les sociologues se sont longuement interrogés sur la notion de norme qui constitue un concept central de leur champ de recherche. Dans le langage sociologique, une norme représente une règle ou un critère régissant notre conduite en société. Il ne s'agit donc pas d'une régularité statistique à proprement parler, observable dans les comportements, mais d'un **modèle de conduite auquel les individus appartenant à une même société sont censés se conformer.**

La norme possède une signification sociale dans la mesure où elle est jusqu'à un certain point partagée par un groupe d'individus. En effet, en instituant certains usages, la norme permet d'apprécier la conformité ou non des conduites des différents individus. Lorsqu'ils prennent une connotation morale, ces usages se transforment en mœurs qui représentent les pratiques jugées propres à assurer la prospérité publique. Dans tous les cas, qu'il s'agisse d'usages ou de mœurs, alors que la loi découle d'une procédure formelle qui préside à son établissement, les normes sociales sont générées spontanément et présentent un caractère implicite et non écrit. De la même façon, le système juridique prévoit des sanctions institutionnalisées en cas de non respect des règles juridiques, alors que les normes sociales sont assorties de sanctions non explicites mais cependant bien réelles.

Mais si la loi ne prévoit que des sanctions négatives, les sanctions associées aux normes sociales peuvent être négatives ou positives. En effet, pour le sociologue, les sanctions recouvrent aussi bien les récompenses accordées pour conformité aux normes que les châtiments subis par celui qui les a transgressées.

Tandis que les normes sont des règles de conduite stipulant quelle est la conduite appropriée pour un acteur donné dans des circonstances déterminées, les valeurs sont des critères du désirable définissant les fins générales de l'action et c'est l'examen de l'ensemble qui permet de mieux comprendre le concept de normes sociales et son corollaire, celui de

déviante. Il faut tout d'abord analyser pourquoi les individus ont tendance à suivre les normes sociales qui leur sont proposées. On peut avancer trois raisons :

- La première est celle liée à un sens bien compris de ses intérêts. Dans ce cas l'acteur prend en compte les risques de sanctions sociales négatives et le respect de la norme sociale lui apparaît comme la voie la plus sûre. La norme joue ici un rôle de contrôle social sous une forme négative, celle de la contrainte externe.
- La deuxième raison possible est celle d'une intériorisation par les individus des droits et des devoirs propres à leurs rôles. On entre ici dans le questionnement concernant les processus de socialisation des individus. La norme sociale devient alors une contrainte non plus externe mais interne et prend la forme d'une obligation morale. Le contrôle social apparaît ici sous son aspect positif, celui de la régulation. Cependant une norme intériorisée n'est pas pour autant automatiquement respectée.
- La troisième raison possible de respect de la norme par les individus est liée au souhait d'identification à un groupe social particulier. La conformité ne résulte pas d'un calcul rationnel mais traduit la volonté des individus d'être assimilés aux membres de ce groupe et de se fondre dans ce dernier par mimétisme.

Les cas les plus courants sont les deux premiers c'est à dire lorsque les individus respectent les normes sociales par protection de leur propre intérêt ou par intériorisation des normes sociales. Le plus souvent ces deux cas sont mêlés. En effet, on a pu dire que le contrôle social ne peut s'établir uniquement sur la base d'une contrainte d'ordre externe. Ainsi la crainte seule d'être sanctionné en cas de non respect des normes sociales ne suffit pas à assurer le respect de ces dernières. De plus, le risque d'être sanctionné n'est pas si grand que cela et très souvent comme le dit le dicton populaire « pas vu, pas pris ». Enfin l'individu a une capacité d'information limitée qui ne lui permet pas d'anticiper totalement le système de sanctions auquel il peut être soumis. De ce fait, **le contrôle social ne peut être assuré que s'il est accompagné à côté des sanctions négatives d'une intériorisation des normes sociales. C'est cette intériorisation à laquelle souhaitent aboutir les promoteurs de la norme ISO 9000 en matière de comportements au sein des organisations. La dimension morale de la norme ISO 9000 n'est d'ailleurs pas absente de leurs discours.**

Mais, s'il existe des raisons pour l'individu de respecter les normes sociales, il peut aussi exister des raisons de les transgresser. Une vision complète du problème nécessite donc de

prendre en compte cet aspect là c'est à dire celui des déviations. On peut considérer qu'il existe quatre cas de déviance possibles :

- Dans le premier cas, les moyens proposés par la société pour atteindre les valeurs affichées ne sont pas réalistes et ne permettent pas à toutes les couches sociales de garder l'espoir d'y parvenir un jour. On peut alors voir se développer dans les groupes les moins favorisés un abandon des normes sociales pour trouver des moyens plus efficaces d'atteindre les objectifs reflétant les valeurs de la société. On sera alors dans un cas d'anomie, puisque les normes tendront à être rejetées et parfois oubliées (il y a anomie selon Durkheim quand les règles sociales qui guident les conduites et les aspirations des individus perdent leur pouvoir, sont incompatibles entre elles ou si, minées par les changements sociaux, elles doivent céder la place à d'autres).
- Dans le deuxième cas, la société tend trop à privilégier les règles normatives et de ce fait, institutionnalise le ritualisme. Les fins culturelles sont tôt ou tard négligées. On peut retrouver ce modèle dans des sociétés traditionnelles, qui rejettent le changement à tout prix. Certains individus refusent alors de respecter ces normes qui leur semblent non justifiées.
- Dans le troisième cas, la déviance provient d'un abandon des valeurs, et des normes sociales. Dans ce cas, on parle d'évasion.
- Dans le quatrième cas, l'individu cherche à remplacer les valeurs et les normes de la société dans laquelle il vit par des valeurs et des normes qu'il juge plus appropriées. Ceci correspond à la rébellion.

Certains soulignent cependant qu'il convient de garder à l'esprit de ne pas séparer le comportement de l'acteur de la réponse qu'il suscite de la part des autres membres du système social étudié. L'interprétation de la déviance doit donc être replacée dans une perspective d'interaction.

Parallèlement aux normes sociales et en très forte interaction avec elles, les sociétés sont organisées autour de normes juridiques dont les caractéristiques seront maintenant étudiées. Les normes techniques qui peuvent être rendues obligatoire par la loi seront aussi abordées.

### ***1.1.2. Normes juridiques et techniques :***

Les normes juridiques sont les lois et règlements édictés par les corps spécialisés (parlement, ministères). Elles constituent le droit c'est à dire l'ensemble de règles et d'institutions qui fixent de façon officielle et sanctionnée par la puissance publique les conduites jugées légitimes à un moment donné. Le droit indique ainsi ce qui est légal.

**La norme juridique doit être mise en rapport avec l'essor de la division du travail et la spécialisation des fonctions sociales** car cette évolution contribue à alimenter les besoins juridiques de la société afin de préciser les droits et devoirs de chacun dans chacune de ses fonctions.(droit fiscal, droit social, droit de la sécurité sociale...).

Ces normes juridiques ont un caractère impératif au sens où leur non respect entraîne une sanction exercée par les instances spécialisées. Elles concrétisent l'Etat de droit qui assurent aux individus d'être jugés selon des règles et des principes permanents et connus de tous. **Les normes juridiques s'inspirent beaucoup des normes sociales des sociétés dans lesquelles elles sont établies. Mais les rapports entre normes sociales et normes juridiques sont tendus en raison des interdépendances qui les lient.**

**Les juges ont un rôle central d'interprètes de la norme juridique qui ne suffit pas à elle seule pour juger tous les cas soumis à la justice. (De la même façon, la norme ISO 9000 possède son interprète, le responsable qualité).** En particulier dans le droit anglais, le rôle des juges est encore plus grand que dans le droit français. En effet, à côté de la loi, le droit anglais laisse une grande place à la jurisprudence. Autrement dit, les juges qui ont à établir un verdict se basent sur les situations similaires qui ont déjà été jugées (« *the precedent, the case law* »). Au lieu d'avoir des concepts abstraits de référence, ils se positionnent par rapport à des verdicts déjà rendus dans des cas semblables. Le risque pourrait être de voir le droit anglais perdre sa cohérence et son efficacité mais les juges anglais soutenus en cela par les théoriciens de la « *common law* » prétendent que les retouches successivement apportées aux règles jurisprudentielles ne modifient aucunement les fondements de ce droit.

Cependant à partir du XIX<sup>e</sup> siècle, le rôle croissant des universités dans l'enseignement du droit, la publication de manuels exposant des principes généraux et l'influence de lois telles que celles qui en 1925 ont refondé le droit des biens et des successions ont contribué à stabiliser le droit anglais sur certains concepts.

**A côté des normes liées au langage, aux comportements ou à la loi, la notion de norme existe aussi dans le contexte technique ce qui procure un éclairage complémentaire aux trois approches déjà vues.**

Selon la directive du Conseil des Communautés européennes du 28 mars 1983, une norme est « *une spécification technique approuvée par un organisme reconnu à activité normative pour application répétée ou continue dont l'observation n'est pas obligatoire.* »

Il découle de cette définition que les normes présentent un processus d'élaboration en trois étapes :

- Identification des besoins et programmation des travaux. La demande peut émaner d'un partenaire du système normatif (Etat ou industries) ou apparaître à la faveur d'une veille technologique ou économique.
- Elaboration d'un projet de norme par une commission d'experts. Cette commission doit être représentative de l'ensemble des partenaires (producteurs, distributeurs, utilisateurs, consommateurs, laboratoires). Un consensus est trouvé.
- Réalisation d'une enquête publique. Appelée en France enquête probatoire pour les normes homologuées, elle permet de s'assurer que ce projet est conforme à l'intérêt général. Pour cette étape, le projet de norme est publié au Journal officiel et au Bulletin officiel de la normalisation, et tous les services ministériels qui n'auraient pas participé à son élaboration peuvent ainsi formuler leurs critiques et réserves s'il y a lieu. Ils s'assurent ainsi que le projet n'est pas en contradiction avec des textes réglementaires en vigueur.

**L'objectif des normes techniques est de permettre l'interchangeabilité des produits et l'interopérabilité indispensable au fonctionnement des grands réseaux (transports ferroviaires, électrotechnique). C'est à ce même titre que la norme ISO 9000 met en**

**avant un vocabulaire unifié pour parler du fonctionnement du système de management permettant ainsi l'interchangeabilité et l'interopérabilité au sein de l'organisation.**

Il est significatif à cet égard que le premier organisme normalisateur international ait été celui relatif à l'électrotechnique ( 1906, Commission électrotechnique internationale. Cet organisme existe toujours par ailleurs parallèlement à l'ISO qui ne traite donc pas des problèmes électrotechniques).

Les normes restent par définition volontaires et non obligatoires qu'il s'agisse du niveau international ou national. Si elles ont été les outils indispensables à l'ouverture du marché et à la régulation de la concurrence, leur origine technique ne les empêche pas de prendre une dimension sociale importante. En effet, elles influencent le comportement des industriels et des consommateurs. Ayant souvent un lien avec la sécurité du travail ou du consommateur, la santé ou l'environnement, elles sont utilisées comme outils d'application des grandes politiques européennes.

On perçoit ici que si les normes peuvent avoir été initiées par les industriels, elles peuvent l'être aussi par les pouvoirs politiques et ne se contentent donc pas d'entériner une tendance née dans l'industrie. D'un simple rôle d'enregistrement des changements apparus dans l'industrie, elles se transforment en outils volontaristes de politiques industrielles des gouvernements ou en outils de politique commerciale entre les Etats.

**Ces normes-techniques ne doivent pas être confondues avec les normes-référentiels, propres à faciliter le dialogue entre l'offre et la demande et la compréhension de la relation client-fournisseur comme c'est le cas de la norme ISO 9000. Il s'agit alors de normes de management et d'assurance de la qualité intervenant dans le fonctionnement de l'organisation et ses relations avec son environnement.**

Exceptionnellement, pour des raisons de sécurité, certaines normes techniques sont rendues obligatoires par les Etats. (en France, au milieu des années 90, moins de 300 normes sur un total de 17 000 textes). Chaque Etat délègue à un institut national de normalisation une mission d'intérêt général afin que cet organisme assure la publication, la diffusion et la mise en œuvre des actions liées à la normalisation. En France il s'agit de l'AFNOR, Agence

Française pour la Normalisation . Cette association loi 1901 a été créée en 1926 et déclarée d'intérêt public. Elle est régie par les textes réglementaires suivants (voir annexes 6 et 7) :

- décret du 26 janvier 1984
- décret du 19 mars 1991

Le rôle des normes s'est considérablement accru quand l'Union Européenne a décidé au cours des années 80 de les utiliser comme outil de la construction européenne. Jusque là en effet, l'Union Européenne avait cherché à unifier les législations nationales pour faciliter les échanges commerciaux et supprimer les entraves techniques. Ce travail s'étant révélé trop lourd, le Conseil des Communautés européennes a décidé le 16 juillet 1984 quatre orientations majeures :

- harmoniser les seules exigences essentielles (sécurité, santé, protection de l'environnement, défense des consommateurs)
- renvoyer l'élaboration des spécifications techniques à la normalisation
- maintenir le statut volontaire des normes
- permettre la libre circulation des produits fabriqués conformément aux normes, ces derniers bénéficiant ainsi d'une présomption de conformité aux exigences essentielles.

Ces choix devaient permettre d'accélérer le processus législatif, d'éviter de rendre obligatoires des règles de détail et de renforcer la synergie entre les acteurs économiques.

Dans la pratique on constate une surenchère en terme de normes sur les produits : les pratiques commerciales aboutissent en effet à une double apposition, d'une part le marquage C.E. et d'autre part une marque volontaire, signe d'une qualité allant au-delà de la stricte réglementation.

Contrairement aux normes européennes, une norme internationale comme celles émises par l'ISO n'est pas de reprise obligatoire dans les collections nationales de normes et ne s'impose pas aux pays ayant voté contre elle. La forme de cette reprise est de la responsabilité de chaque comité membre ce qui peut amener à avoir une norme ISO 9000 en France différente de la norme ISO 9000 aux Etats-Unis.

## Conclusion :

Le tableau suivant fournit une synthèse des observations effectuées dans les quatre domaines (linguistique, social, juridique et technique) :

**Tableau 1 : synthèse des caractéristiques des normes présentées :**

	<b>Langage</b>	<b>Comportements</b>	<b>Lois et règlements</b>	<b>Normes techniques</b>
<b>Contexte de différenciation</b>	La nécessité de pouvoir communiquer avec tout le monde et partout	Chacun doit rester dans son rôle pour que la société garde sa cohérence.	La norme juridique se développe avec l'essor de la division du travail et la spécialisation des fonctions sociales.	Développement des réseaux ferroviaires et électroniques.
<b>Règles universelles, existence d'incitations et de sanctions</b>	Le ridicule lié à un langage non respectueux des règles de grammaire, d'orthographe et de prononciation ; l'impossibilité d'atteindre certains postes dans la société. Développement de l'enseignement primaire, nécessité de maîtriser la langue pour obtenir des emplois publics.	Sanctions négatives mais surtout positives qui permettent d'améliorer la situation sociale de l'individu.	La loi s'impose à tous, des sanctions juridiques sont prévues en cas de non respect à la loi.	Impossibilité d'intégrer le réseau si non respect des normes (incompatibilité)
<b>Existence d'une élite de référence</b>	A l'origine, le groupe de référence est la cour ; ensuite ce sera la bourgeoisie parisienne après la Révolution.	Les individus prennent pour modèle le groupe auquel ils ont le sentiment d'appartenir mais aussi souvent le groupe social qu'ils estiment se situer juste au dessus d'eux dans la hiérarchie sociale.	Le parlement et les ministères qui fixent les lois et les règlements.	Grands groupes industriels à l'initiative de la normalisation.
<b>Effort d'abstraction et de généralisation</b>	Mise en place de règles de grammaire et d'orthographe à visée généralisante et systématisante.	Mise en avant de valeurs justifiant les normes comportementales.	La loi donne les principes généraux sur lesquels s'appuient les juges dans leur mission.	Spécification technique unique pour tous.
<b>Fixation d'une répartition du pouvoir</b>	Le pouvoir est dans les mains de ceux qui fixent les règles (Académie Française) et de ceux qui savent les appliquer.	La réussite sociale tend à accompagner ceux qui respectent les normes sociales.	Fixation des pouvoirs législatif, judiciaire et exécutif.	Le pouvoir est détenu par les organismes de normalisation et de certification.

<b>Ambiguïté du rôle des normes</b>	Crainte de perte de l'identité de la langue française parallèlement au désir d'intégrer des néologismes ou des anglicismes.	Les normes sociales évoluent, déplaçant ainsi la frontière des comportements déviants.	Rapports tendus entre norme juridique et norme sociale (qui précède l'autre ?)	Les normes techniques détiennent une dimension marketing.
<b>Possibilité de déviance</b>	Analphabétisme, dyslexie.	Ritualisme comportemental, rébellion.	Délinquance, criminalité.	Maintien de normes différentes pour protéger un marché.

La notion de norme présente les caractéristiques suivantes mises en évidence au cours de la présentation des quatre cas envisagés ci-dessus :

- le besoin d'une norme apparaît dans un contexte de différenciation
- l'existence d'une norme s'accompagne de sanctions pour ceux qui ne la suivent pas
- la norme est basée sur un groupe de référence
- elle traduit un effort d'abstraction et de généralisation
- elle génère une répartition spécifique en terme de pouvoir
- elle est dans une position ambiguë quant à la question de savoir quels sont les facteurs légitimes pour la faire changer
- enfin, elle suscite des comportements de déviance.

## **1.2.Les normes socio-organisationnelles : la norme ISO 9000**

Parallèlement aux normes linguistiques, sociales, juridiques ou techniques, il existe des normes qui s'appliquent directement aux organisations par le biais de leur fonctionnement : nous les appellerons normes socio-organisationnelles pour tenir compte à la fois de l'organisation mais aussi du contexte qui l'entoure. La plus connue est sûrement la norme ISO 9000 qui peut s'appliquer à tous les types d'activités (il en existe d'autres, spécifiques à certains secteurs, comme le bâtiment).

Pour D.Bénézech (1996), les normes socio-organisationnelles sont constituées d' "*un document accessible à tous, établi par consensus et adopté par des organismes dont la compétence est reconnue, que ce soit au niveau national régional ou international*" (p.27). Elle insiste sur le fait que ces normes jouent un rôle de vecteur d'information établi collectivement. Elles s'opposent en cela aux règlements qui ne présentent pas de processus consensuel de conception. Cette construction consensuelle devrait permettre une application aisée du texte, en particulier dans le cas de la norme ISO 9000. D'emblée elle insiste sur la dimension cognitive de ce type de texte :

*“ Formalisée sur un savoir scientifique et/ou technique, elle résulte d’un acte de connaissance, elle en a une dimension cognitive ”... “ La norme doit être considérée comme une forme conventionnelle qui assure la coordination des activités en situation d’incertitude critique et, parallèlement à son aspect cognitif, favorise l’évaluation objective en servant de base à un jugement sur les caractéristiques des biens ”. (p.33)*

### **1.2.1. La norme ISO 9000 comme processus de régulation :**

Il convient de situer la norme ISO 9000 dans l’ensemble des normes existantes. Selon la taxinomie de David citée par Bénézech (1996), on peut distinguer trois catégories de normes selon leur fonction :

- les normes de base et de définition
- les normes définissant un seuil minimum de qualité, de performance ou de sécurité
- les normes de compatibilité et d’interface

La norme ISO 9000 nous semble devoir être rattachée à la deuxième catégorie car elle s’inscrit dans les principes de la qualité totale : transparence et amélioration continue. Mais elle participe aussi de la première catégorie par la définition des concepts qu’elle fournit en début de document afin que chaque organisation puisse faire le lien entre son fonctionnement propre et les termes utilisés dans le texte de la norme. A ce titre elle a donc un rôle de base et de définition.

Grenard (1996) a cherché à caractériser la norme en tant qu’objet et a sélectionné des critères qui permettent de dire si l’on est en présence d’une norme ou non. Ils seraient au nombre de quatre :

- existence d’une spécification technique
- accessibilité au public
- choix collectif préalable
- proposition d’une base d’action pour des problèmes répétitifs

Dans le cas de la norme ISO 9000, le terme de spécification technique utilisé par Grenard ne doit pas être pris au premier degré car il s’agit plutôt pour la norme de fournir une technique au sens de méthode d’organisation et non pas une technique au sens de méthode de production. Dans ce sens-là la norme ISO 9000 présente bien une spécification technique. En ce qui concerne l’accessibilité au public elle est vérifiée pour la norme ISO 9000 comme pour

toutes les normes dont l'objectif final est une diffusion la plus large possible. Le seul obstacle possible est financier (achat de la norme, coût des services des consultants et des audits de certification). La norme ISO 9000 découle enfin d'un choix collectif et permet de traiter des problèmes répétitifs à travers la gestion documentaire qu'elle organise et la gestion anticipatrice des risques organisationnels dont elle est porteuse.

Couret, Igalens et Pénan (1995) présentent les différentes normes en fonction de l'objet certifié :

*« Pour répondre à ces sollicitations nouvelles, des systèmes généralement privés de certification de produits, d'entreprises et de personnes se sont développés. Ils permettent de garantir, par l'intervention d'un organisme tiers, qu'un produit, un procédé de fabrication ou une prestation de service présente les caractéristiques attendues en matière de qualité »*

Le certificat apparaît donc comme une preuve de conformité à un référentiel donné. L'existence des référentiels elle-même fait l'objet d'une mention au Journal Officiel de la République Française et la loi du 3 juin 1994 organise le système national d'accréditation des laboratoires, des organismes de certification et des organismes d'inspection.

Couret, Igalens et Pénan (1995) donnent la typologie suivante en matière de certification :

**Tableau 2 : typologie des certifications**

Types de certification	Certification d'entreprise	Certification de produits et de services	Certification de personnes	Certification des comptes
Sur qui porte l'évaluation ?	L'organisation	Le produit, la Prestation de service	Aptitude de l'individu à réaliser des tâches normalisées	
Quel est le référentiel ?	Normes de la série ISO 9000 (EN 29 000)	Normes de produits et de service (NF, DIN, BSI...)	Corpus de Normes	
Quelles sont les procédures d'évaluation ?	Audit qualité par les auditeurs qualité certifiés	Essai (visite d'usine le cas échéant) par un laboratoire d'essai accrédité	Examen théorique et pratique	
Qui certifie ?	L'AFAQ ou un autre organisme certificateur agréé	L'organisme certificateur	L'organisme certificateur	

(Extrait de « La certification », Couret A., Igalens J. et Pénan H., 1995, *Que Sais-je ?*, PUF)

Les auditeurs qui réalisent les certifications sont eux-mêmes agréés par l'Institut de Certification des Auditeurs. L'ICA est de plus un lieu de rencontre des auditeurs qui peuvent y trouver information et contact avec les personnes qui entretiennent la même compétence.

On peut noter d'autre part qu'il existe dans la notion de norme une notion de mesure ou d'étalon. La norme intervient ainsi en tant que point de référence dans les organisations. A ce titre elle permet de construire des évaluations par comparaison et par mesure, si l'on prend le terme de mesure au sens large c'est à dire l'évaluation d'une grandeur, le terme de grandeur désignant tout élément susceptible d'augmenter ou de diminuer<sup>1</sup>.

Grenard (1996) note aussi que les normes sont évolutives et connaissent de perpétuels changements. Elles apparaissent ainsi comme relatives, à la différence du mètre-étalon qui, s'il gagne en précision, ne change pas de définition<sup>2</sup>. Elle rappelle que la norme ISO 9000 est un modèle pour l'assurance qualité. Le poids de cette référence est d'autant plus important que le projet de construction d'une norme pour l'assurance qualité a été conçu par les grandes entreprises donneuses d'ordre. Ainsi indique-t-elle :

*“ La référence s'effectue exclusivement sur la base de ces normes parce qu'elles présentent la spécificité d'avoir été élaborées par les principaux donneurs d'ordre internationaux ” ... “ En interne, l'adoption générale de ces normes nécessite la mise en place d'un système qualité c'est à dire d'une organisation qualité répondant à certains principes fondamentaux ” (p.56)*

Une définition de la norme ISO 9000, suffisamment précise pour notre travail sans trop de détails inutiles pour notre réflexion car les approches de la norme sont multiples, pourrait, dans le cadre notre problématique, être celle-ci :

**La norme est un outil de gestion cherchant à développer une analyse processuelle de l'organisation afin de mettre en évidence les risques liés à celle-ci qui seront réduits par la formalisation de certaines étapes et l'organisation de la mémoire écrite de l'entreprise.**

---

<sup>1</sup> Définition du Petit Larousse Illustré 2000 : grandeur : ce qui peut être augmenté ou diminué : grandeur physique, grandeur de l'âme.

<sup>2</sup> Le mètre fut établi en France en 1791. Il représente le dix millionième de l'arc allant de Dunkerque à Barcelone, cet arc se situant lui-même sur la méridienne. La définition du mètre n'a jamais été modifiée, par contre l'évolution des instruments de mesure a permis d'affiner la réalisation du mètre étalon.

**Grâce à cette dernière, un système d'amélioration continue est mis en place sur la base des audits internes.**

Dans l'approche qui est la nôtre nous retiendrons donc comme définition opérationnelle de la norme une représentation de celle-ci à travers trois axes :

- la norme comme organisation de la gestion documentaire
- la norme comme analyse transversale de l'entreprise
- la norme comme réalisation des audits internes en vue de produire une amélioration du système organisationnel.

La norme comme organisation de la gestion documentaire traduit le fait que l'application de la norme ISO 9000 entraîne la mise à plat et la reconsidération de l'établissement, de la circulation, de l'archivage et de la mise à jour de tous les documents au sein de l'organisation. Non seulement cela permet de supprimer les redondances existantes mais aussi de vérifier que les interfaces présentant le plus de risque au sein de l'organisation sont clairement enregistrées sur des documents pour limiter les risques.

Exemple : dans une activité de location de grues, il n'est pas possible d'établir de devis. Le seul élément connu avant l'exécution de la prestation de service est le tarif horaire du type de grue louée. Le prix total de la location dépend ensuite de la durée de la location qui n'est connu qu'à la fin de la prestation. Cela peut poser des problèmes de contestation du montant de la facture finale. Pour limiter ce risque, les secrétaires indiquent sur le tableau récapitulatif des locations à venir avec des codes couleur qu'elles ont bien fourni toutes les informations tarifaires par téléphone au client avant la prestation de service et qu'elles ont confirmé par fax ces informations.

Dans cet exemple on n'a pas pu mettre en place de système permettant l'établissement de devis préalable à l'intervention, c'est à dire la mise en place d'un document écrit justifiant que l'information a bien été donnée par le fournisseur et acceptée par le client comme le prouve la signature de ce dernier sur le devis.

Par contre cet exemple montre comment l'analyse processuelle permet de souligner les risques existant tout au long du déroulement de l'activité.

La norme comme analyse transversale de l'entreprise met en avant les processus organisationnels. Le texte de la norme insiste sur cette analyse des processus qui se révèle selon les entreprises soit très simple (exemple : concession automobile avec une activité stable

au niveau organisationnel et un découpage qui distingue la vente de véhicules neufs, la vente de véhicules d'occasion, la vente de pièces de rechange et le service après vente), soit plus complexe (exemple : aéroport pour lequel les activités sont diverses : mise à la disposition des compagnies aériennes des équipements nécessaires, gestion des parkings passagers, organisation de l'accueil, de l'affichage, promotion de l'aéroport, développement économique de la concession donnée à l'aéroport )

La norme comme réalisation des audits internes en vue de produire une amélioration du système organisationnel traduit le principe d'amélioration continue qui est à la base des systèmes de qualité totale. Sur eux repose l'auto-évaluation de l'organisation souhaitée par la norme. Réalisés par des acteurs internes à l'organisation, ils doivent permettre de mettre à jour des dysfonctionnements ce qui, une fois ces derniers corrigés, assure une amélioration de l'efficacité de l'organisation dans la poursuite des objectifs qu'elle s'est fixés.

### ***1.2.2. La norme ISO 9000 comme processus de construction :***

La norme ISO 9000 est à la fois objet des sciences de gestion ( comme outil de gestion) et objet des sciences psycho-cognitives ( comme représentation).

Les théories relatives à ces deux dimensions qui vont nous permettre d'alimenter notre réflexion peuvent être regroupées en deux ensembles, l'un dans lequel la norme apparaît en tant que mots et représentation, l'autre dans lequel la norme apparaît en tant qu'outil de gestion. On ne peut négliger cependant que la frontière est perméable entre les deux catégories, tout outil de gestion étant aussi une représentation, de même que toute représentation, en aidant l'individu à structurer sa compréhension du monde, peut être un outil de gestion au sein de l'organisation. De ce fait, pour distinguer les deux groupes, notre classification s'appuie peut-être plus sur le champ disciplinaire d'origine des auteurs que sur les champs disciplinaires susceptibles d'utiliser les théories présentées.

### **Tableau 3 : références théoriques**

<b>Références théoriques</b>	<b>Apports à la problématique</b>
<i>La norme en tant que représentation :</i>	
Austin (1962):les actes de langage, la valeur locutoire, perlocutoire et illocutoire du langage	Le vocabulaire de la norme est à la fois un outil de désignation dans l'application de la norme( valeur locutoire), mais c'est aussi un signal indiquant que celui qui parle garde en mémoire les principes de la norme (valeur illocutoire) et c'est enfin un outil de rappel des valeurs véhiculées par la norme par la hiérarchie à travers la spécificité même de ce vocabulaire(valeur perlocutoire).
Bachelard (cité par Combessie, 1999): il n'y a pas de description qui n'engage de point de vue, toute représentation est une construction	La présentation de l'entreprise sous forme de processus participe au jugement que les acteurs au sein de l'organisation se font de celle-ci.
Sapir (1968): le langage est un instrument de socialisation tout en permettant à travers de subtiles différences linguistiques de souligner l'existence de groupes différenciés	La diffusion de la norme ISO 9000 alimente le discours interne à l'organisation et participe ainsi à l'intégration et à la cohésion sociale. Réciproquement le vocabulaire véhiculé par la norme peut être le moyen de reconnaissance d'un sous-groupe, celui des acteurs supports dans l'application de la norme.
Habermas (cité par Airaudi, 1998) : le contenu normatif de a modernité et la notion de " monde vécu " Airaudi (1998): la conquête de la frontière intérieure	La norme ISO 9000 cherche à approcher le monde vécu dans l'organisation. Elle cherche à normaliser les formes sociales de la vie en entreprise.
Foucault (1966) : " <i>le sens des mots n'appartient qu'à la représentation de chacun, et il a beau être accepté par tous, il n'a d'autre existence que dans la pensée des individus pris un à un</i> ".	Le rôle du responsable qualité dans la diffusion et l'acceptation du vocabulaire de la norme.
Foucault (1971) : le principe de spécificité, le discours ne s'établit pas dans un jeu de significations préalables, le monde ne tourne pas vers nous un visage lisible que nous n'aurions plus qu'à déchiffrer	La norme ISO 9000 en alimentant le discours tenu dans les organisations sur la qualité ne contribue-t-elle pas à façonner la vision que les acteurs internes à ces organisations ont de ces dernières.
Favereau (cité par Bénézech 1996, 2003) : la notion de dispositifs cognitifs collectifs	La norme ISO 9000 et l'analyse processuelle de l'entreprise qu'elle demande de réaliser fournit à l'organisation un outil d'auto-référencement à la fois résultat de décisions lors de la construction de la cartographie des processus et support de processus structurants.
Varela (1989) : le contexte historique de la construction des connaissances	Chaque personne dans l'organisation a sa vérité sur l'application de la norme ISO 9000, en particulier du fait de sa formation (approche constructiviste) C'est à travers le processus de certification que le responsable qualité perçoit les problèmes de mise en place et son rôle.
Varela (1989), K.Weick (1995): la notion d'enaction, le sens se construit au cours de l'action	Décidée au niveau hiérarchique, la mise en place de la norme ISO 9000 va être accompagnée d'une construction de sens autour d'elle-même en tant qu'objet de la part des acteurs de l'organisation

<i>Références théoriques :</i>	<i>Apports à la problématique :</i>
<u>La norme en tant qu'outil de gestion :</u>	
Lorino ( 1998 ) : la notion d'efficacité cognitive et ergonomique. Un indicateur doit pouvoir être lu, compris et interprété aisément par l'acteur auquel il est destiné, dans le cadre de son action afin d'en faire un support d'apprentissage efficace.	Le vocabulaire de la norme ISO 9000 doit pouvoir être lu, compris et interprété aisément par les acteurs concernés par l'application de cette norme au sein de l'entreprise pour être intégré à leur travail quotidien.
Lorino(1998), Imai( 1994) : en centrant le pilotage sur les processus, on s'éloigne du formalisme financier pour entrer dans les rouages des modes opératoires concrets. Cela comble le fossé entre processus et résultats, entre fins et moyens, entre objectifs et mesure.	Le développement de l'analyse processuelle demandée par la norme ISO 9000 contribue à rapprocher les acteurs de l'organisation animés par des objectifs différents.
Boltanski & Thevenot (1991) : le monde industriel et ses valeurs - méthodes, efficacité, performance, fiabilité, normes, progrès -	L'application de la norme ISO 9000 cherche à rendre le fonctionnement des organisations stable, prévisible et transparent.
Couret, Igalens & Pénan (1995) : une certification qui ne repose pas sur une culture normative locale a peu de chance de s'ancrer vraiment dans les pratiques et risque de rester de l'ordre du gadget.	Influence de la culture d'entreprise sur les difficultés rencontrées lors de la mise en place de la norme ISO 9000.
Simon (1983) : <i>“ Aucune différence fondamentale n'oppose “ but ” et “ processus ” ; il ne s'agit que d'une question de degré. Un “ processus ” est une activité dont le but immédiat se situe au bas de la hiérarchie moyens-fins, tandis qu'un “ but ” commande une série d'activités qui répondent à une valeur ou à une fin haut placées dans la hiérarchie fins-moyens ”.</i>	La détermination du niveau de détail de la cartographie des processus.
Bonnet (1996) : <i>“ Plus le champ dans lequel l'individu se situe et se déplace est grand, plus les relations sont diversifiées et plus l'appréhension des différents aspects de la démarche qualité est large ”.</i> <i>“ Etres de combinaisons, les hybrides peuvent permettre la traduction et le passage d'une vision indigène à une autre, d'un cadre spatio-temporel à un autre ”</i> <i>“ Individu en marge, l'hybride semble plus apte à ne retenir que les caractéristiques générales et essentielles. Il nous apparaît comme le messenger à partir duquel peut se construire collectivement une démarche qualité ”</i>	Le choix du responsable qualité dans l'entreprise selon la dimension du rôle qu'on souhaite lui donner
Benezech (1996) : <i>“ La norme, en tant que convention, permet de développer la rationalité procédurale face à l'incertitude critique à laquelle sont confrontés les acteurs économiques ”</i> <i>“ L'information normative est donc libre. Toutefois, sa</i>	L'impact du degré d'incertitude qui entoure l'organisation dans laquelle la mise en place de la norme intervient.

<i>mise en œuvre peut nécessiter l'existence de connaissances tacites connexes. Même si la détention de l'information est possible pour tout récepteur (acheteur de normes), son utilisation efficace – son appropriation- peut être soumise à la possession d'un savoir-faire interne c'est à dire à la mobilisation d'une connaissance non transmissible ”.</i>	Le rôle spécifique du responsable qualité et des auditeurs internes, détenteurs d'un savoir-faire concernant la qualité
---	---

(dans les commentaires suivants nous nous contenterons de citer les auteurs sans les dates de publication puisqu'elles ont été données dans le tableau)

Il ressort de cette présentation deux grands courants théoriques : l'un tend à considérer la norme comme un instrument, l'autre préfère intégrer la norme à l'ensemble des processus participant à la construction des représentations individuelles.

La normalisation de l'organisation peut être appréhendée dans un premier temps comme un instrument pour atteindre certains résultats. On est ici dans une logique instrumentale où le fait d'actionner une variable laisse espérer obtenir certains résultats. C'est la position de Austin et Sapir qui apportent un éclairage théorique à notre problématique. En effet, selon le premier, le langage permettrait de réaliser des actes, au même titre que des actions permettant le déplacement physique de corps ou d'objets<sup>1</sup>. Par le fait d'émettre des mots, on réaliserait ainsi à la fois un acte de désignation, mais aussi un acte de démonstration et un acte de contextualisation<sup>2</sup>.

**Ainsi en employant le vocabulaire propre à la norme ISO 9000, comme par exemple « enregistrement qualité », les personnes utilisent une expression précise, désignant des objets bien particuliers, mais elles soulignent aussi en abandonnant le langage courant (exemples : preuve, justificatifs) qu'elles sont attentives à la problématique de la norme, elles lui donnent valeur et importance et par la même effectuent une sorte de rappel à l'ordre aux personnes qui les entourent. L'application de la norme est donc un outil à travers le vocabulaire qu'elle véhicule. Elle est instrumentalisée pour diffuser un certain paradigme et un code de bonne conduite.**

Sapir, lui, a souligné le rôle du langage en tant qu'instrument de socialisation. Or la mise en place de la norme ISO 9000 s'accompagne de réunions et de rencontres entre personnes internes et externes à l'organisation. La norme alimente les discours tenus à ces

<sup>1</sup> Ainsi par le seul fait de dire « je le jure » on réalise un acte d'engagement.

<sup>2</sup> En indiquant « je te prie de prendre en compte ce que je te dis ! » on fournit une information, on montre sa détermination et on sous-entend un risque de représailles en cas de non exécution.

occasions-là , permettant de développer l'échange de représentations et la création de représentations communes. **Autour du discours concernant l'application de la norme peut se construire le sentiment de participer à un projet commun, à une histoire commune. La norme peut donc être un instrument pour relancer le dialogue entre les services au sein de l'entreprise et participer donc aux processus de socialisation réalisés à travers le langage comme le note Sapir.**

D'autres auteurs encore présentent la norme selon cette logique instrumentale , mais cette fois dans une approche plus philosophique. Airaudi, en reprenant la position de Habermas, montre la diffusion du modèle de la norme ISO 9000 comme une tentative pour approcher le monde vécu dans l'organisation. **La norme serait ainsi un instrument pour tenter de repousser la frontière entre le monde formel et logique, et le monde intérieur, beaucoup plus difficile à atteindre par un regard extérieur.** On chercherait ainsi à rendre transparent le comportement des personnes au travail de manière à mieux le maîtriser.

Cette idée se retrouve chez Boltanski et Thévenot lorsqu'ils décrivent dans leur théorie de la justification le monde industriel et ses valeurs (méthodes, performance, fiabilité, progrès). Selon ces auteurs les groupes humains s'organisent autour de processus de légitimation basés sur des valeurs très différentes : honneur dans la cité de l'opinion, volonté générale dans la cité civique...efficacité dans la cité industrielle. **Les normes sont à rattacher au fonctionnement de la cité industrielle car elles constituent un élément qui permet de développer ou du moins que l'on juge apte à développer l'efficacité. Cela fonde leur légitimité. Réciproquement, les normes jouent un rôle dans le renforcement du discours prônant l'efficacité avant tout. Elles apparaissent comme un élément éminemment moderne.**

Dans une approche plus gestionnaire, Lorino estime que le développement d'une représentation processuelle de l'entreprise comme le demande la norme Iso 9000 tend à mieux décrire les rouages opérationnels et permet ainsi de mieux lier objectifs et moyens. La norme serait ainsi un instrument créateur de lien entre les différents services et les différents niveaux de l'entreprise. Cette idée est très présente aussi chez Imai pour lequel le processus doit être considéré avec la même importance que le résultat attendu. L'analyse processuelle demandée

par la norme ISO 9000 est donc un instrument pour développer cette représentation fondée sur les processus dans les organisations.

Enfin dans la conception de Bénézech **la norme est un instrument permettant de développer la rationalité procédurale face à l'incertitude que rencontrent les acteurs économiques.** Son rôle en tant qu'instrument de gestion est donc de formaliser des méthodes de travail donnant ainsi un point de référence aux personnes de façon à leur permettre de stabiliser les représentations qu'elles ont du monde qui les entoure.

**Pour d'autres auteurs, il est important de souligner dans l'application de la norme ISO 9000, l'ensemble des processus qui vont se développer autour de cette application. De ce fait, cette dernière n'apparaît pas comme complètement contrôlée et le sens qui peut lui être attribué se construit peu à peu.**

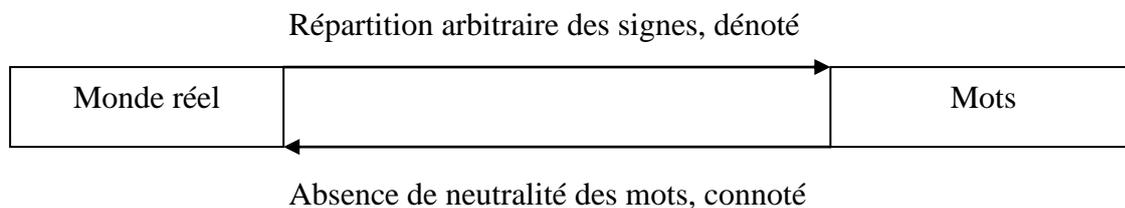
Ainsi concernant le vocabulaire de la norme, on peut, en reprenant les propos de Foucault, noter qu'il n'existe pas pour le discours un jeu de significations préalables. Autrement dit, le sens des mots se construit au fur et à mesure de l'usage que l'on fait de ceux-ci et il existerait au départ, dans la répartition des signifiants par rapport aux signifiés, un certain arbitraire. Le terme de "cheval" par exemple, aurait pu au départ représenter un tout autre animal. C'est le cas aussi pour les termes utilisés dans la norme. Une fois leur sens initial fixé, les termes se sont intégrés dans la langue française en tant qu'outil de communication et leur sens s'est alimenté de tous les usages dont ils ont fait l'objet. La construction de leur sens a débuté de ce fait bien avant l'établissement du texte de la norme qui nous intéresse.

**Ainsi si certains termes de la norme ne sont utilisés que par la hiérarchie, il seront considérés comme réservés à cette catégorie de personnel dans l'organisation.** Réciproquement ils apparaîtront comme participant à la définition de la catégorie « supérieurs hiérarchiques », ceux qui utilisent ces termes « devant » être des supérieurs hiérarchiques.

Cette représentation catégorielle dans l'organisation, fondée sur le vocabulaire employé ou de manière plus large sur le comportement adopté, n'est pas toujours entièrement consciente. Mais la répétition de ce que les linguistes appellent des actes de langage, c'est à dire ici l'utilisation répétée d'un certain vocabulaire par les personnes représentant la hiérarchie dans l'organisation ne fera que conforter la représentation associant hiérarchie et

termes de la norme dans l'esprit des acteurs au sein de l'organisation. Selon sa diffusion dans l'organisation, le vocabulaire de la norme ISO 9000 apparaîtra comme celui de la hiérarchie, du responsable qualité ou de l'ensemble du personnel dans le cas d'une diffusion complète au sein de l'organisation.

Mais si la confrontation au réel détermine le sens des mots tant dans leur dimension dénotée que connotée, en retour, les mots utilisés par la norme vont eux aussi avoir une action sur le sens que les personnes attribuent à l'application de cette norme.



*Schéma 1. Relation entre monde réel et mots*

Pour Weick, il y a co-construction entre les mots et les situations dans lesquelles ceux-là sont utilisés. Ainsi le terme d'analyse processuelle, qui est primordial dans le texte de la norme ISO 9000, s'il est utilisé, entendu, répété suffisamment, peut contribuer à changer l'idée que les personnes se font de leur travail : elles peuvent développer le sentiment d'être partie intégrante d'un processus et non plus seulement d'une organisation hiérarchique. L'expression « enregistrement qualité » peut aussi donner une signification élargie aux documents utilisés dans le travail par ces personnes, documents qui n'auraient plus uniquement une utilité directe dans leur travail mais aussi un rôle pour organiser et développer le système qualité de l'entreprise.

Cependant le débat ne peut pas s'arrêter là. En effet, il faut en toute rigueur se demander aussi si la signification attribuée aux documents du fait de leur désignation par un terme nouveau (enregistrement qualité), se traduit pour ceux-ci par un enrichissement de leur signification ou par une simple réorientation de celle-ci. Dans ce cas, il n'y aurait pas accumulation de sens, mais simplement modification et évolution. Comme Simon le rappelle, la ressource rare au sein des organisations est l'attention de ses acteurs. Ainsi si on attache une nouvelle dimension aux documents à l'aide d'un nouveau terme, on peut se demander si cela

ne va pas cacher d'autres dimensions sémantiques préalablement établies. Si cette dernière proposition était vraie, alors le poids de la contextualisation et de l'historique de l'usage d'un mot aurait encore plus d'importance puisque un nouveau contexte d'utilisation se traduirait par une modification importante du sens de ce mot du fait de la disparition de sa signification antérieure.

Varela ne dit pas autre chose quand il insiste aussi sur **l'importance du contexte historique de la construction des connaissances, donc des mots et de leur sens**. Il rejoint en cela Couret, Igalens et Pénan qui soulignent que l'application d'une norme est très liée à l'existence d'une culture normative préalable qui va permettre de développer tout le champ sémantique des termes du texte de la norme ISO 9000 dans une orientation de politique qualité générale. Sans cette condition, l'application risquerait selon eux de rester superficielle ce qui situe ces auteurs à la limite de l'opposition à la vision instrumentaliste de la norme ISO 9000. En effet, peut-on encore parler d'instrument quand celui-ci n'a plus d'effet certain sur le monde réel que l'on cherche à modifier ?

La norme ISO 9000 serait dans cette approche **un dispositif cognitif collectif** pour reprendre un concept employé par Favereau. Elle permettrait d'échanger des représentations entre acteurs, de faire évoluer celles-ci sans que l'on puisse contrôler véritablement ce processus. Elle serait donc ici considérée comme un objet de débat et un outil pour échanger des points de vue sur l'organisation.

Certains concepts de la norme portent d'ailleurs en eux-mêmes cette dimension de débat. Ainsi le concept de processus n'est pas définissable en soi. La détermination des processus lors de l'établissement de la cartographie<sup>1</sup> est souvent l'objet de discussion au sein des organisations.

Une ancienne consultante nous a raconté le cas d'une entreprise ayant une activité de commissionnaire dans laquelle la mise en place de la norme ISO 9000 avait suscité un débat pour définir les processus de l'entreprise et plus précisément le but de ces processus. En effet, les responsables hésitaient sur l'objectif principal vis à vis des clients : les matières premières

livrées étaient-elles le point prioritaire ou bien l'essentiel du contrat (entre l'entreprise et le client) résidait-il dans les services rendus (choix du fournisseur, négociation, acheminement des biens) ? La demande par la norme de faire apparaître une analyse de l'activité en terme de processus avait donc suscité une réflexion sur ce qu'était véritablement l'activité de cette entreprise et donc une réflexion sur l'identité de cette organisation.

Un autre exemple montrant les questionnements soulevés par l'analyse processuelle de l'entreprise demandée par la norme est fourni par une concession automobile pour laquelle la responsable qualité a insisté sur la difficulté pour les responsables de l'entreprise à cerner précisément ce qu'englobait la notion de processus :

*-“ ...pour moi en fait le processus c'est en gros par exemple, pour le service des véhicules d'occasion, il existe un processus, c'est le processus de vente des véhicules d'occasion qui va de l'accueil du client à la livraison et qui en fait est au départ du client, et après il y a des procédures qui font partie de ce processus et c'est des étapes de travail , qui sont bien décrites pour que chacun puisse travailler dans les mêmes conditions au cas où il y aurait un remplacement ou ... c'est pas ...*

*-Et la frontière est floue ?*

*-Oui, c'est flou... ”*

Dans ce cas, la difficulté à cerner le sens d'un terme de la norme a amené la responsable qualité et le dirigeant de l'entreprise à co-construire le sens du mot processus (en opposant entre autres celui-ci au terme de procédures) et à co-construire la représentation de l'activité assurée par l'entreprise. C'est le cas classique où **l'utilisation d'un terme au sens flou oblige les acteurs à “ travailler ” le sens de ce terme par rapport à la réalité qu'ils vivent afin de parvenir à l'intégrer à leur quotidien, soulevant parallèlement un questionnement par rapport à leur vécu.** Simon lui-même indique au sujet des processus qu'il n'existe aucune différence fondamentale entre processus et but et que tout dépend d'une question de degré.

Un dernier cas rencontré lors de notre étude sur le terrain est celui de l'observation menée lors d'une réunion entre responsables de formation par alternance chargés de la mise en place de la norme ISO 9000 dans leurs formations. La description des processus a suscité un

---

<sup>1</sup> La norme ISO 9000 version 2000 demande que soit réalisée une analyse des processus de l'organisation candidate à la certification afin de faire apparaître les interactions à risque. La cartographie de ces processus n'est

débat sur l'identité des clients de ces formations : étaient-ce les étudiants ? les entreprises qui finançaient ces formations ? les institutions qui les encadraient (CFA, Régions...) ?

La mise en place de la norme et la recherche du sens à donner aux termes de la norme ISO 9000 (clients, enregistrement qualité, processus...) ont donc soulevé un questionnement sur les fondements mêmes de l'activité et sur ses raisons d'être.

Bonnet à travers son analyse du **rôle des individus hybrides au sein des organisations** rappelle combien le rôle de ceux-ci est important dans ces débats transversaux à l'organisation. Il insiste sur l'effort de traduction à réaliser afin de rapprocher les points de vue. **Dans le cadre de la politique qualité, le responsable qualité est un exemple de ces individus hybrides. En effet, il cherche à concilier les différentes représentations de l'entreprise qui peuvent exister au sein de celle-ci.**

Les normes socio-organisationnelles et plus particulièrement la norme ISO 9000 constituent ainsi un outil de régulation tant au niveau intra-organisationnel (organisation de la gestion documentaire, analyse transversale de l'entreprise pour y relever les interactions à risque, réalisation d'audits internes) qu'au niveau inter-organisationnel (assurance qualité donnée aux fournisseurs et aux clients).

Mais la norme ISO 9000 initie aussi un processus de construction car sa mise en place suscite chez les acteurs de l'organisation une évolution des représentations : si la norme modifie l'organisation et ses représentations, réciproquement chaque organisation spécifique développe une interprétation de la norme qui lui est particulière.

### **Conclusion de la section :**

Il découle des considérations précédentes qu'il nous a semblé intéressant, dans cette optique de la norme ISO 9000 en tant que représentation et en tant qu'outil de gestion, de nous centrer sur le rôle du responsable qualité dans la diffusion de cette représentation et la gestion au quotidien de cet outil de gestion et ce, d'autant plus, que **cette norme présente une dimension paradoxale**. En effet, **elle demande aux organisations de se normaliser, tout en étant créatives** dans l'application qu'elles réalisent de la norme. Nous sommes donc devant **une injonction paradoxale**.

**Notre question de recherche porte donc sur le rôle du responsable qualité dans la mise en place de la norme ISO 9000. L'angle d'approche que nous avons retenu, autrement dit la problématique qui alimente notre réflexion, est celui de la médiation.**

Ainsi la question à laquelle nous cherchons à répondre est la suivante :

**Sachant que la norme est un outil de gestion cherchant à développer une analyse processuelle de l'organisation afin de mettre en évidence les risques liés à celle-ci et d'en permettre les audits internes dans le but d'une auto-évaluation permanente à visée d'amélioration et sachant qu'elle constitue une injonction paradoxale (être « normal » tout en étant créatif), quel est le rôle de médiation du responsable qualité dans la construction et la diffusion de la représentation de la norme et la gestion au quotidien de cet outil de gestion ?**

Il convient maintenant de s'interroger sur la norme en tant qu'outil de contrôle pour mieux en saisir les mécanismes et la portée. Pour cela, nous la situerons par rapport aux outils de contrôle en général.

## **Section 2. Les normes comme outil de contrôle :**

*“ Le contrôle organisationnel est l'ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses objectifs ” (Langevin & Naro, 2003).*

La définition de Langevin et Naro permet d'attribuer à la norme ISO 9000 le statut d'outil de contrôle. Elle participe en effet à la collecte de l'information rendant possible le pilotage de l'entreprise.

Cet outil de contrôle est fourni par une entité externe à l'entreprise, l'agence de normalisation, qui fixe des règles d'organisation susceptibles d'améliorer la coordination des actions au sein de l'entreprise dans le respect des objectifs de celle-ci. Le contrôle est ainsi basé sur des normes d'activité et se traduit en obligations de moyens. On accorde de ce fait beaucoup d'importance aux documents qui permettent de noter la mise en œuvre effective des moyens requis. On peut presque parler à travers la norme ISO 9000 d'une gestion par l'éthique car il y a une relation d'engagement moral de l'entreprise vis à vis de l'organisme certificateur et parallèlement un engagement moral des salariés de l'entreprise vis à vis des procédures fixées. Enfin, la procédure présente une logique forte, qui est particulièrement flagrante quand on replace cette norme dans le paradigme général de la qualité. Celui-ci développe une représentation globalisante, structurant la prise de décision et le contrôle, en une succession de feed-back qui donne à l'ensemble une grande solidité systémique<sup>1</sup>.

Ce mode de fonctionnement participe à la construction d'une image particulière de l'organisation et alimente les jeux de relation au sein de l'entreprise du fait de l'expertise en qualité qu'il nécessite.

### **2.1. Normes et construction d'une image de l'organisation :**

La mise en place de la norme ISO 9000 procède d'un modèle d'action particulier, ici la qualité totale.

Parallèlement il demeure toujours une incertitude quant à son processus d'acceptation dans l'organisation candidate à la certification.

---

<sup>1</sup> L'exemple type de ces boucles de feed-back est le schéma du PDCA (initiales en anglais de plan, do, check, act). Ce schéma a été établi par Deming, auteur américain apprécié d'abord par les japonais et redécouvert quelques années plus tard par ses concitoyens. Tout est conçu dans l'approche qualité pour permettre de boucler n'importe quelle action.

### 2.1.1. Le modèle d'action de la norme :

Pour Hatchuel et Weil, l'outil procède d'un modèle, c'est à dire d'un schéma idéal, de trois manières complémentaires :

- à travers le modèle formel (substrat technique) : c'est l'ensemble des symboles qui rendent sa représentation possible, et ce sont aussi les éléments concrets qui permettent son fonctionnement
- à travers le modèle d'action (philosophie gestionnaire) : l'outil exprime dans son fonctionnement une philosophie de l'action qui se rattache à un principe de rationalisation. Cela tend à légitimer cet outil d'une part, et d'autre part cela oriente et organise son application.
- à travers le modèle d'organisation (organisation idéale) : c'est l'organisation qui permet à l'outil un fonctionnement le meilleur possible.

**Tableau 4 : les dimensions de l'outil de gestion**

Modèle formel	Modèle d'action	Modèle d'organisation
Ensemble des symboles qui rendent la représentation de l'outil de gestion possible	Philosophie de l'action et principe rationalisateur	Organisation idéale pour le fonctionnement optimal de l'outil de gestion

*Extrait de « L'expert et le système », Hatchuel et Weil (1997)*

Dans le cas de la norme ISO 9000, le modèle formel correspond à la représentation fournie par le texte de la norme lui-même et à la description dans la norme du type de fonctionnement que doit atteindre l'organisation ; par exemple, il est indiqué les points que doit comprendre l'ordre du jour des revues de direction destinées une fois par an à réaliser un bilan de la politique qualité menée au sein de l'entreprise. De même, le texte de la norme ISO 9000 fournit des obligations en terme de procédures pour la gestion documentaire. Sans fournir directement les procédures propres à chaque organisation, il souligne les points de leur gestion à écrire. Il en est de même en ce qui concerne la gestion des produits non conformes. La norme ISO 9000 analyse et décrit les traitements à organiser de manière à assurer la maîtrise des produits non conformes c'est à dire éviter une circulation non volontaire de produits ne correspondant pas aux normes fixées. Dans tous ces exemples, le texte de la norme ISO 9000 constitue bien la représentation de la norme en tant qu'outil de gestion, y

compris d'un point de vue concret (modèle formel ou substrat technique chez Hatchuel et Weil).

Le modèle d'action, quant à lui, est celui de la qualité totale. Cela apparaît dans le schéma systémique globalisant du fonctionnement de l'entreprise fourni par le modèle de la norme ISO 9000. Chaque dysfonctionnement détecté doit être suivi d'une action corrective.

Quant au modèle d'organisation, il représenterait ici dans le cadre de la norme ISO 9000, une organisation où chaque individu serait un relais parfait pour la politique qualité de l'entreprise. Cela signifie que l'ensemble du personnel devrait avoir un niveau élevé de formation à la qualité et que chacun devrait être convaincu de l'utilité de l'application de la norme ISO 9000 et de sa non négativité à son égard. Ainsi, par exemple, les non conformités en terme de produits ou de services ne devraient pas être considérées comme un jugement porté sur une personne, celle ayant fabriqué le produit ou exécuté le service, mais comme un fait constaté déclenchant une action pour éviter que ce genre de non conformités ne se reproduise. Dans cette organisation idéale, le modèle de la norme ISO 9000 devrait pouvoir montrer toute son efficacité. Ceci met en évidence l'importance du contexte organisationnel dans lequel l'application de la norme se réalise.

### **2.1.2. La norme dans l'entreprise :**

Pour Hatchuel (2002), la notion d'entreprise recouvre « *un type d'action collective où phénomènes économiques et sociaux s'emmêlent inévitablement. On doit y concevoir l'action collective simultanément dans une logique d'échange entre individus (contrats, rémunérations etc...) et dans une logique de groupe social (« esprit de corps », intérêt et langages communs etc...) ».*(p.16)

Pour cet auteur, il n'est donc pas possible de séparer en gestion les relations d'ordre économique, basées sur l'utilitarisme, qui sont l'objet de la Science Economique, des relations d'ordre collectif, basées sur les phénomènes de groupe, qui sont l'objet de la Science Sociologique. Il lui semble en effet que l'entreprise constitue un « artefact » réductible ni à un type particulier de relations (comme en économie, où les relations étudiées se rattachent à la production de la richesse et à la répartition de cette dernière), ni à un groupe d'individus particulier (comme en sociologie où l'on étudie les caractéristiques de groupes humains

distincts : les hommes, les femmes, les ruraux, les riches, les pauvres etc...) D'après Hatchuel, alors que l'économie et la sociologie se sont développées à partir d'un projet théorique fondateur (théorie walrassienne du marché pour l'économie, faits sociaux définis par Durkheim pour la sociologie), la gestion s'est développée suite à des besoins éducatifs liés à la formation des dirigeants des entreprises. L'unification théorique reste à faire et la gestion se trouve souvent attaquée sur ses bases théoriques.

Hatchuel présente donc un projet théorique global qui éclaire la problématique de la mise en place des normes organisationnelles telles celle de l'ISO 9000. Pour lui la spécificité des sciences de gestion peut être résumée en quatre points :

- premier point : les sciences de gestion sont nées des questions et des difficultés de l'action dans les entreprises
- deuxième point : l'entreprise est un collectif particulier. Elle est éphémère et n'admet pas de définition d'elle-même.
- troisième point : l'entreprise doit simultanément définir ce qu'elle va faire et la manière dont elle va le faire . Autrement dit, en tant qu'action collective, elle n'existe que parce qu'on la pense ! Il y a inséparabilité de l'action collective et de la pensée sur cette action.
- la forme d'action collective que représente l'entreprise n'est ni naturelle (comme pourrait l'être une action familiale), ni traditionnelle (comme pourrait l'être une action culturelle annuelle) , ni territoriale (comme pourrait l'être une action menée par un pays pour défendre sa souveraineté), ni légitimée par une quelconque transcendance (comme pourrait l'être une action religieuse). Elle constitue donc une action « artefactuelle ».

C'est cette dernière dimension, celle de la nature « artefactuelle » de l'entreprise, qui explique d'après Hatchuel le développement des doctrines de management. En effet, ces doctrines sont à la fois la conséquence et la condition de cette « artefactualité ». C'est pour cela que les entreprises sont capables de se métamorphoser et de récupérer les critiques qui leur sont faites (Boltanski et Chiapello, 1999).

Le développement des normes organisationnelles du type ISO 9000 alimente ces doctrines de management qui construisent la définition de l'entreprise. Elles proposent en effet un modèle théorique idéal d'organisation qui apparaît nettement dans les entreprises en croissance ou en mutation où les responsables qualité soulignent le rôle de fil directeur que joue le texte de la norme ISO 9000. Mais réciproquement, les entreprises elles-mêmes, telles qu'elles existent, alimentent l'établissement et l'évolution des normes organisationnelles. C'est pour ces raisons que la norme ISO 9000 en est à sa troisième version. Les deux versions

précédentes ont été modifiées pour ne plus limiter le modèle de la norme à des relations entre fournisseur et sous-traitants et pour en permettre les applications aux entreprises de services.(les premières versions étaient très marquées par l'origine militaro-nucléaro-industrielle du modèle).

En tant qu'outil de gestion la norme ISO 9000 se rattache plutôt aux sciences de l'organisation dans le débat qui oppose les tenants de la gestion en tant que « sciences de l'organisation » aux tenants de la gestion en tant que « sciences des organisations ». En effet, dans le premier cas, les auteurs insistent sur les objectifs d'activité organisatrice de la gestion et mettent en avant les techniques de gestion, tandis que dans le second les auteurs insistent sur la diversité des organisations et la nécessité d'en rendre compte. Pour Hatchuel, il convient de relier les deux pendants en associant savoirs et relations. En effet, si un dirigeant présente un projet d'actions à réaliser, il le fait sur la base d'un certain savoir. Mais son action est rationnelle ou intéressante ou juste et donc elle n'est acceptée que s'il existe un moyen de faire apprécier par autrui le savoir de ce dirigeant. Cela implique la nécessité d'un autre individu qui portera le jugement sur l'action projetée. Ainsi Hatchuel souligne-t-il :

*« Il n'y a pas de jugement de l'action de A, sans un acteur B, qui puisse construire (et par quels moyens ?) « un savoir (de B) sur le savoir de A ».* (2002, p.32)

Mais aucun acteur ne peut à lui tout seul déterminer le cours d'une action collective : cela signifierait qu'il dispose d'un savoir infini et que les autres acteurs obéissent à ses ordres en les réalisant comme lui même l'aurait fait. Il n'y a donc pas de fait collectif naturel (sans savoir) ni de construction de la réalité (sans relations). Tout collectif renvoie à son tour à un savoir qui le détermine comme collectif et une relation est donc à la fois un savoir sur ce qui relie des acteurs et une condition pesant sur les savoirs détenus par chacun. Ainsi dans le cas d'une relation hiérarchique, c'est la position supérieure du chef qui fait supposer au subordonné que le projet d'action du chef est valable : celui-ci bénéficie d'un a priori qui lui est favorable car il est sous-entendu que s'il est chef c'est parce qu'il en sait un peu plus que les autres et que cela a été contrôlé par un tiers.

Par contre dans une relation avec un expert, il n'existe aucune obligation d'obéissance systématique. Mais l'expert est supposé être un spécialiste dans son domaine et donc par reconnaissance intellectuelle, le salarié acceptera la plupart du temps ses indications (il

convient cependant que l'expert n'ait pas détruit son crédit initial par des erreurs grossières de jugement dans ses décisions antérieures). Pour Hatchuel, l'expert est un « attracteur de l'action collective », son rôle allant dans le sens du principe de rationalisation, principe cher au monde des entreprises.

**Ainsi la norme ISO 9000 trouve sa légitimité dans le fait qu'elle est censée avoir été construite par des experts et que sa diffusion elle-même est soutenue par des experts qui peuvent être externes (consultants) ou internes (responsables qualité). Quand sa mise en place génère des problèmes importants, cela peut alors créer dans l'esprit des personnes des phénomènes de dissonance cognitive.**

Il est abusif de dire qu'une action collective se déroule selon le plan prévu. Hatchuel indique que cet énoncé est acceptable en pratique mais que l'action collective ne peut se réduire à un plan, c'est à dire au savoir d'une partie des acteurs. **Les plans seraient des savoirs que certains acteurs tentent de prescrire à autrui au cours de l'action collective comme des stimulations. Mais une action collective ne peut jamais se réaliser en suivant le plan qui avait été prévu à la lettre : elle est à la fois différente du plan et plus que le plan.**

Il ressort de ce qui vient d'être développé qu'il existe une philosophie sous-jacente à la mise en place de la norme ISO 9000 : la qualité totale. C'est ce que Hatchuel et Weil appellent le modèle d'action.

Parallèlement un outil de contrôle est aussi soumis au contexte de son utilisation. Ainsi la mise en place de la norme ne se réalise jamais comme le plan du responsable du projet, ici le responsable qualité, le prévoyait.

## **2.2. Normes et jeux de relation :**

Si l'application de la norme ISO 9000 est dépendante du contexte organisationnel, c'est en particulier parce qu'elle cherche à organiser les relations dans l'entreprise et qu'elle est très dépendante du positionnement de la hiérarchie à son égard.

**2.2.1. La relation entre la norme ISO 9000, la connaissance de l'organisation du point de vue des acteurs internes à celle-ci et les relations inter-individuelles :**

David (1998) présente les outils de gestion comme analysables en terme de connaissances et de relations en interaction :

*“ l'outil, tout comme l'organisation, peuvent être analysés comme des connaissances et des relations en interaction...certains sont orientés vers les relations...d'autres sont orientés vers les connaissances...d'autres enfin sont mixtes... ”.*

L'organisation pour David n'est pas un simple contexte pour les outils de gestion : il y a une co-construction entre l'organisation et les outils de gestion (approche constructiviste).

Dans le cas de la norme ISO 9000, il nous semble que l'aspect relationnel est prédominant : le texte insiste sur l'organisation de la circulation des documents entre les personnes et sur les réunions régulières pour effectuer les bilans et décider des améliorations. Il ne s'intéresse pas véritablement à des connaissances mais cherche à organiser des relations. Ceci lui confère sa dimension générique qui aurait été sûrement plus difficile à atteindre s'il avait été axé sur les connaissances.

David présente d'autre part quatre rôles pour les outils de gestion :

**Tableau 5 : rôles des outils de gestion selon David**

<b>Rôle de l'outil</b>	<b>Définition</b>
Conformation	Normer les comportements, au sens de les rendre conformes à un “ optimum ” postulé par l'outil
Investigation du fonctionnement	La confrontation entre outil et organisation conduit à l'explication des “ lois ” de cette dernière ; l'outil permet de révéler les déterminants essentiels de l'organisation et d'aider les acteurs à imaginer de nouveaux schémas d'évolution.
Accompagnement de la mutation	Le point de départ n'est pas la volonté d'introduire un outil nouveau mais de concevoir des outils qui accompagnent et facilitent un changement décidé par ailleurs. L'outil joue le rôle de support d'une construction progressive de représentations partagées.
Exploration du nouveau	L'outil joue un rôle non seulement dans la transformation des règles organisationnelles mais aussi dans le questionnement et la transformation des savoirs “ techniques ”.

*Extrait de “ Outils de gestion et dynamique du changement ”, David (1998)*

En ce qui concerne le **rôle de conformation**, la norme ISO 9000 ne donne pas directement des obligations en terme de comportement. Simplement, pour qu'elle puisse être appliquée de manière satisfaisante, il convient que certains comportements soient adoptés (par exemple, faire remonter les dysfonctionnements et les non conformités par écrit).

Il nous semble plus facile de faire un rapprochement entre cette typologie de David en quatre rôles et la norme ISO 9000 pour ce qui concerne le **rôle d'investigation** et le **rôle d'accompagnement** en nous appuyant sur quelques exemples.

Il est apparu clairement dans les contacts que nous avons eus lors des entretiens menés, que l'établissement de la cartographie processuelle selon le modèle de la norme ISO 9000, avait fréquemment révélé des problèmes de redondances et provoqué des questionnements. Nous pouvons en donner ici un exemple à travers le cas d'une petite entreprise de transport dans laquelle deux personnes étaient chargées de mettre en place les plannings de circulation pour les chauffeurs en fonction des demandes des clients. Chacune des deux personnes avaient une façon d'organiser son travail et de ce fait le planning ne pouvait être modifié ou poursuivi que par celle qui l'avait débuté. Un des axes de travail dans la mise en place de la norme ISO 9000 a donc consisté à établir une méthodologie commune à la construction des plannings de circulation. Ainsi la norme a suscité une réflexion sur une méthodologie commune. Sans l'objectif d'obtenir la certification ISO 9000, les acteurs au sein de l'entreprise n'auraient peut-être jamais pris le temps de réaliser cette homogénéisation des méthodes de travail qui permet le remplacement d'un responsable de plannings de circulation par l'autre sans problème.

A côté du rôle d'investigation du fonctionnement de l'organisation comme dans l'exemple ci-dessus, la norme ISO 9000 présente aussi un fort rôle d'accompagnement de la mutation ,quand mutation il y a.

Cela a été le cas dans une entreprise du type SSII créée par deux anciens cadres informaticiens d'une grande entreprise. Ils avaient les connaissances techniques de leur métier mais se sentaient un peu démunis face à l'organisation administrative à mettre en place dans leur entreprise. La mise en place de l'application de la norme ISO 9000 concomitamment avec la création de leur société leur a donné le cadrage administratif nécessaire et a donc joué pleinement un rôle d'accompagnement.

Un autre exemple qu'il nous a été donné d'observer et qui fait apparaître le rôle d'accompagnement de la mutation de la norme ISO 9000 est celui d'une SSII, avec une activité de conseil et assistance, de production et d'ingénierie.

Créée en 1995, la société a connu un développement rapide mais émaillé par des conflits opposant les deux dirigeants principaux. Dans ce contexte, le témoignage de la responsable qualité montre que la mise en place de la norme ISO 9000 a favorisé la structuration de l'organisation au départ et la gestion de la croissance et du changement. De plus le manuel qualité et la cartographie établis pour l'obtention de la certification ont servi dans cette entreprise de documentation de communication au moment des recrutements (l'effectif de l'entreprise au bout de 7 ans d'activité était de 49 personnes).

Dans ces trois exemples, l'application de la norme ISO 9000 se positionne comme un outil d'investigation du fonctionnement organisationnel, mais aussi comme un outil d'accompagnement de la mutation lorsque la norme sert à organiser l'activité dans une entreprise naissante. Dans le cas de la petite entreprise de transport, l'application de la norme permet de mettre à plat l'existant et révèle entre autres des dysfonctionnements ou des redondances dans l'organisation du travail. Pour les SSII, l'application de la norme aide à développer un schéma organisationnel cohérent et sert de référence dans la mise en place d'habitudes de travail. En tant que point de référence elle réduit l'incertitude et la sensation de s'aventurer vers l'inconnu. Elle joue un rôle de phare.

(On peut noter que ce dernier cas n'exclut pas le fait que l'application puisse servir aussi à éviter des dysfonctionnements et des redondances, mais ici alors au stade de la création et non dans une remise en cause d'habitudes existantes.)

Pour être exhaustif, il convient aussi de se demander si le **rôle d'exploration du nouveau**, quatrième rôle de l'outil de gestion chez David, peut s'appliquer à la mise en place de la norme ISO 9000. Présenté ainsi par David, l'outil de gestion paraît avoir dans ce rôle un impact sur l'identité de l'organisation. Or il ne nous semble pas que l'on puisse dire que la mise en place de la norme ISO 9000 se traduise par une modification de l'identité de l'entreprise car ni les règles organisationnelles, ni les savoirs techniques ne sont modifiés. Ce quatrième rôle ne correspond donc pas à l'outil de gestion qu'est la norme.

**En conclusion, la norme ISO 9000 met l'accent sur les relations qui permettent le fonctionnement de l'organisation plutôt que sur les connaissances.** De ce fait, cela pose la question du positionnement de la hiérarchie face à la mise en place de la norme, puisque la hiérarchie constitue un des pôles dans les relations intra-organisationnelles.

**2.2.2. Le positionnement de la direction par rapport à la norme ISO 9000 :**

David (1998) donne une autre grille d'analyse des outils de gestion en sus de celle fondée sur leurs rôles. Il classe cette fois-ci les outils de gestion en fonction du modèle d'implémentation managériale c'est à dire du positionnement de la direction par rapport à la mise en place de la norme ISO 9000.

Il en existerait cinq :

- 1/ le modèle politique qui s'appuie sur un cadrage relationnel
- 2/ le modèle gestionnaire qui met au centre les connaissances détenues sur l'organisation
- 3/ le modèle technocratique où toute formalisation est faite avant que ne commence la contextualisation ce qui peut susciter une mauvaise prise en compte des besoins des utilisateurs
- 4/ le modèle de la conquête où l'innovation provient de la base et gagne ensuite les étages supérieurs dans la hiérarchie
- 5/ le modèle de l'expérimentation dans lequel c'est la hiérarchie qui décide d'expérimenter localement une innovation, ceci pouvant se faire par cadrage relationnel ou sur les connaissances, dans une approche technocratique ou non.

**Tableau 6 : modèles d'implémentation managériale**

Modèle politique	Modèle gestionnaire	Modèle technocratique	Modèle de la conquête	Modèle de l'expérimentation
Cadrage relationnel	Place centrale donnée aux connaissances sur l'organisation	La formalisation est antérieure à la contextualisation	La base est à l'origine de l'innovation	Expérimentation locale d'une innovation décidée par la hiérarchie

*Extrait de « Outils de gestion et dynamique de changement », David (1998)*

L'application de la norme ISO 9000 nous semble s'apparenter au modèle de l'expérimentation teinté de modèle gestionnaire en raison de la place occupée par la gestion

documentaire qui organise la circulation d'une partie des informations, donc des connaissances, dans l'organisation. Selon l'adaptation qui est réalisée du texte dans l'organisation, l'implémentation peut se rapprocher du modèle technocratique. Mais cette situation tend à disparaître de plus en plus avec le passage à la version 2000 plus attachée à l'esprit qu'à la lettre ce qui permet une plus grande souplesse dans la mise en place de la norme. (Ceci semble dû aussi à l'évolution des exigences des auditeurs lors des certifications d'après ce qui ressort des entretiens menés sur plusieurs mois).

Toujours en ce qui concerne le positionnement de la direction, si l'on appréhende le problème du lancement de l'application de la norme ISO 9000, on peut utiliser comme angle d'éclairage la présentation théorique du changement dans sa dimension communicationnelle. Cette approche a le mérite de mettre en évidence l'aspect communicationnel associé à toute implantation d'outils de gestion car tout changement est accompagné d'un discours de la part de la hiérarchie qui entoure la présentation de la nouveauté. Pour Giroux et Giordano (1998), il convient de lier la communication et le changement car ils sont souvent les deux facettes d'une même chose. La communication est ainsi présentée comme un moyen de créer l'adhésion au changement et de mobiliser tous les acteurs lors de sa mise en œuvre. Mais il existe dans cet usage de la communication, deux conceptions :

- la première est instrumentale et considère que la communication est un instrument pour aider au changement
- la seconde est constitutive et estime que le changement se construit à travers la communication.

Girod-Séville et Perret (1999) ont repris l'analyse de Giroux et Giordano en introduisant la dimension épistémologique dans les deux angles d'approche de la communication :

**Tableau 7 : communication et positionnement épistémologique**

	<b>La communication sous l'angle positiviste –Une vision balistique de la communication-</b>	<b>La communication sous l'angle constructiviste –Une vision maïeutique de la communication-</b>
<b>Hypothèse épistémologique sur la nature de la réalité</b>	Hypothèse ontologique : Emetteur => Récepteur (sujet) (Objet-Cible)	Hypothèse phénoménologique Acteur => Acteur (Sujet) (Sujet)
<b>Conception de la communication</b>	« Manipuler les hommes comme des choses » Propose une attitude instrumentale de la communication, reposant sur des schémas théoriques de communication techniques et linguistiques	« Négocier, construire un sens commun » Propose une attitude identitaire, reposant sur des schémas théoriques de communication interlocutoires et psychosociologiques.
<b>Modèle théorique de la communication</b>	Modèle télégraphique On étudie la communication à travers une vision mécaniste : communication en tant que structure ou design technique.  Conception de la communication « boule de billard ».	Modèle orchestral On étudie la communication à travers une vision processuelle : communication en tant que processus d'interaction constitutif de la signification  La communication est co-construite par les acteurs pourvus de capacités cognitives, affectives et stratégiques

*Extrait de « Fondements épistémologiques de la recherche », Girod-Séville & Perret (1999)*

La norme étant avant tout un texte destiné à être diffusé dans l'organisation, elle alimente de ce fait le discours managérial et l'on peut se demander sur quelle conception de la communication elle repose. Si elle joue un rôle d'instrument de changement, les acteurs au sein de l'organisation et tout particulièrement le responsable qualité vont l'utiliser sans que cela change les relations et les représentations de chacun. Si la diffusion de la norme dans l'organisation se réalise sur le second modèle, celui de la maïeutique, les acteurs et le responsable qualité connaîtront un changement dans les relations qui les lient et dans les représentations qu'ils se font du travail de leurs collègues.

D'autres questions se posent par ailleurs : le choix entre les deux branches de l'alternative est-il unique pour tous les cas d'application de la norme ISO 9000, quelles que soient les organisations ? Ou bien découle-t-il de l'usage que l'on fait de ce texte au sein de

l'organisation ? Y-a-t-il des facteurs de contextualisation à prendre en compte ? Et si oui, lesquels ?

Pour conclure sur cette présentation de la norme ISO 9000 en tant qu'outil de contrôle, on peut se demander si la notion théorique traditionnelle de contrôle bureaucratique est un des vecteurs de développement de l'application de la norme. Personnellement nous ne le pensons pas, car l'esprit de la norme est d' " écrire ce que l'on fait et de faire ce que l'on a écrit ", argument souvent cité par les défenseurs de la norme ISO 9000, autrement dit de fournir des traces écrites de l'organisation existante sans pour autant lui donner plus de contraintes et de règles à respecter qu'auparavant. Présentée ainsi la norme ne devrait pas modifier le style et l'identité de l'organisation choisie.

Cependant ces pratiques d'écriture ne sont pas sans soulever la problématique de la stabilisation des comportements, et son corollaire, la problématique de l'évolution des comportements. En effet, écrire ce que l'on fait ne va-t-il pas contribuer à supprimer les évolutions ou du moins les ralentir. Tout dépendra de l'attitude choisie face aux révisions : accepte-t-on des révisions fréquentes ? Dans quelles limites ? Dans quels délais les procédures sont-elles révisées ?

Cette pratique, écrire ce que l'on fait et faire ce que l'on a écrit, participe aux processus que David qualifie de processus mixtes autoritaires-ouverts dans le pilotage. Cela ne semble pas modifier l'identité de l'organisation mais peut influencer son rythme d'évolution.

Par contre on peut avancer en s'appuyant sur la présentation par Airaudi (1998) de la notion de " frontière intérieure ", que l'application de cette norme participe d'une normalisation progressive des formes de vie sociale. L'entreprise tend ainsi à coloniser le monde vécu en mettant à plat et au grand jour les modalités d'organisation du travail en son sein par les différents salariés. Cela pose d'ailleurs le problème de savoir jusqu'où cette colonisation s'effectue, s'il y a une part de l'activité qui y échappe et l'importance de cette dernière.

Nous pouvons souligner au passage que la diffusion du modèle de la norme ISO 9000 dans de nombreuses entreprises peut s'apparenter à une forme de contrôle clanique, mais un contrôle qui se situerait au niveau inter-organisationnel en raison de la volonté des entreprises

déjà certifiées et des acteurs de la certification de protéger la valeur de cette norme. Parallèlement, les entreprises sont poussées par la concurrence à se lancer dans une démarche de certification et de ce fait il se crée une sorte de méta-contrôle basé sur la diffusion des principes de la qualité totale.

On peut enfin pour élargir le débat sur la norme en tant qu'outil de contrôle citer Segrestin (1996, p.297) :

*“ elle (la logique des systèmes qualité, ndlr) soulève une question finalement bien plus sérieuse que le soupçon de régression taylorienne : derrière ce glissement pourrait s’opérer un véritable “ enrôlement cognitif ” des salariés, associé à un déplacement des formes du contrôle organisationnel, appliqué non plus à l’activité des individus mais à leur subjectivité ”p.297*

La remarque de cet auteur montre que la problématique associée à la diffusion de la norme ISO 9000 est des plus larges et qu'elle suscite à la fois une questionnement gestionnaire, mais aussi philosophique dans lequel le rôle du responsable qualité est central du fait de la traduction et de l'adaptation de la norme qu'il réalise.

Au final, **la mise en place de la norme ISO 9000 suscite une évolution des relations inter-individuelles** du fait des exigences qu'elle véhicule en terme de fonctionnement (gestion documentaire, audits internes).

**Elle participe aussi à mettre en évidence le positionnement de la direction** vis-à-vis de l'introduction de nouveaux outils de gestion..

### **Conclusion de la section :**

La norme apparaît comme un outil utilisé dans un objectif de renforcement de la cohérence de l'organisation et à ce titre, elle fait partie de l'ensemble des outils de contrôle. Elle suscite à travers son application un dialogue entre les acteurs immergés dans l'organisation candidate à la certification. Ceci est dû au modèle qu'elle véhicule et qui crée la possibilité de comparaisons avec les modèles d'organisation propres aux acteurs. La norme apparaît de ce fait comme un facteur d'évolution des représentations et donc, un facteur d'évolution des relations au sein de l'organisation, tant les relations semblent liées aux représentations individuelles. Elle peut jouer un rôle d'investigation du fonctionnement de l'organisation et permettre ainsi une certaine distanciation par rapport au vécu ce qui permet de mieux percevoir ce dernier, comme elle peut aussi, dans certains cas, accompagner le changement organisationnel en fournissant un schéma préétabli de développement pour l'entreprise.

La norme apparaît ainsi comme un outil de contrôle à deux dimensions :

- d'une part elle se justifie par un principe de qualité totale qui peut influencer sur l'accueil réservé à sa mise en place (modèle d'action)
- d'autre part elle contribue à organiser les relations inter-individuelles au sein de l'entreprise (gestion documentaire, audits internes) et influe de ce fait sur les relations de pouvoir existantes.

Mais ceci n'est possible dans tous les cas qu'en présence d'une personne ressource, le responsable qualité qui joue un rôle d'interface entre la norme et l'organisation qui l'accueille.

## **Conclusion de l'introduction :**

Les normes existant dans et autour des organisations (normes linguistiques, sociales, juridiques et techniques) ont fait l'objet d'une présentation générale. Cela a permis de souligner les éléments communs à ces normes afin d'en dresser un portrait robot. Ces caractéristiques ont été retrouvées dans le cas particulier que constitue la norme ISO 9000 :

- le développement de la sous-traitance qui est à l'origine de la conception de la norme traduit un contexte de différenciation en terme d'organisations
- le risque de perdre la certification est une sanction en cas de non respect de la norme
- les entreprises certifiées représentent le groupe de référence
- la norme ISO 9000 est abstraite et générale
- elle génère une répartition en terme de pouvoir à l'intérieur des organisations et entre organisations
- une ambiguïté demeure sur les facteurs susceptibles de la faire évoluer (en théorie elle ne devrait pas changer, c'est la réalité qui devrait s'adapter à elle, sinon elle n'est plus une norme !)
- il existe des comportements de déviance (entreprises certifiées frauduleusement).

Cette présentation d'ensemble a permis d'aborder plus facilement la norme ISO 9000 qui appartient au groupe des normes socio-organisationnelles. Cette dernière est aussi un exemple d'outil de gestion en organisant la gestion documentaire dans l'organisation, en nécessitant l'analyse des processus et en mettant en place des audits internes en vue de produire une amélioration continue du système organisationnel.

Lors de sa mise en place, on constate des phénomènes de co-construction entre l'organisation qui l'accueille et le modèle proposé.

Parallèlement, il demeure cependant une incertitude sur son rôle exact. Constituée en vue de rendre des ensembles homogènes et donc de permettre d'effectuer des comparaisons, elle cherche à donner aux organisations la possibilité d'échapper à certaines contingences, notamment comportementales, dans le temps et dans l'espace, mais de ce fait, elle nécessite de figer une entité, l'organisation, qui est en évolution permanente. Les organisations se transforment et se déforment sans arrêt, ce qui est a priori « a-normatif ». Il faut de ce fait, paradoxalement, adapter la norme en permanence, car elle est forcément inapplicable du fait

de son niveau d'abstraction (afin d'échapper aux contingences). Cela implique la présence du responsable qualité et son rôle théoriquement inéluctable de médiateur-traducteur.

En effet, de la même manière que dans notre société « nul n'est censé ignorer la loi », nul n'est censé ignorer la norme dans une organisation certifiée.

Or le paradoxe est qu'il existe parallèlement une pléthore de professionnels liés au droit (ce qui laisse supposer que nombreux sont ceux qui ne connaissent pas la loi et sont obligés de se faire aider), comme il existe un responsable qualité dans toutes les entreprises certifiées. Norme et responsable qualité apparaissent comme consubstantiels et cela nous conduit à une étude approfondie du texte de la norme ainsi que la mise en place d'un protocole d'approche des phénomènes en jeu.

**PARTIE I :**

**DE LA NORME ISO 9000 COMME  
OBJET DE LA MEDIATION  
AU ROLE DU RESPONSABLE  
QUALITE**

La norme organisationnelle que représente la norme ISO 9000 n'apparaît pas comme applicable telle quelle. Conçue pour pouvoir théoriquement être mise en place facilement dans tous les types d'activité et dans tous les types d'organisations, elle nécessiterait un travail d'interprétation et d'adaptation préalable à son application au sein d'une organisation afin de concilier l'identité et la singularité de chaque organisation avec le développement de ce modèle organisationnel unique.

Pour réaliser la traduction de ce modèle dans une organisation spécifique une personne ressource serait nécessaire au sein de l'entreprise, le responsable qualité. Son rôle serait celui de lecteur privilégié du texte de référence que constitue la norme afin d'en réaliser la traduction aux autres acteurs de l'organisation et de permettre un usage de la norme en tant qu'outil de gestion.

Une approche qualitative est nécessaire pour cerner ce rôle.

# CHAPITRE 1 : LA NORME COMME TEXTE A DECOUVRIR ET A APPLIQUER

<i>Section 1. La norme comme texte à découvrir :</i>	<i>53</i>
<b>1.1.Le langage :</b>	<b>53</b>
<b>1.2. Les représentations mentales :</b>	<b>57</b>
1.2.1.La construction des représentations dans une approche épistémologique :	57
1.2.2.Les modes d'évolution des représentations mentales :	59
1.2.3.Les représentations en gestion :	60
<b>1.3.Spécificités de la norme en tant que représentation :</b>	<b>62</b>
1.3.1 La norme, produit de notre cognition :	62
1.3.1.1.La norme est un objet historique avant toute chose :	62
1.3.1.2.La norme est une réduction de la complexité de la réalité :	63
1.3.1.3.La norme est un objet conceptuel :	66
1.3.1.4.La norme en tant que méta-organisation :	68
1.3.2.Les « mots » de la norme :	69
1.3.3 La cartographie des processus, une représentation processuelle d'une réalité complexe :	71
<i>Section 2. La norme comme texte à appliquer :</i>	<i>78</i>
<b>2.1.L'auto-évaluation de l'organisation :</b>	<b>78</b>
2.1.1.L'auto-évaluation par la description :	78
2.1.2. L'auto-évaluation par les audits internes :	79
2.1.3. L'auto-évaluation par l'analyse du travail :	83
<b>2.2. Le positionnement des responsables qualité dans l'entreprise :</b>	<b>84</b>
2.2.1.La nature hybride des responsables qualité :	85
2.2.2.Les difficultés rencontrées par les responsables qualité :	86
2.2.3.Les conséquences de l'ouverture à un regard extérieur au service :	89

## **CHAPITRE I : LA NORME COMME TEXTE A DECOUVRIR ET A APPLIQUER**

La norme ISO 9000 est tout d'abord un texte c'est à dire une suite de mots destinés à transmettre une certaine représentation de l'entreprise. Etablie par des comités d'experts, elle est une interprétation de l'organisation et donne lieu à une ré-interprétation au moment de son application au sein de l'entreprise par les acteurs de cette dernière. Il se pose donc à la base la problématique du langage et du sens à donner aux termes de la norme.

On se trouve dans les faits face à deux étapes dans le processus d'application de la norme ISO 9000 :

- dans un premier temps, il s'agit pour le responsable qualité de découvrir et d'analyser le texte de référence que constitue la norme.
- dans un second temps, il lui revient d'en réaliser l'application proprement dite avec l'aide des autres acteurs.

### **Section 1. La norme comme texte à découvrir :**

La question du sens à donner aux termes de la norme ISO 9000 nous plonge d'emblée au cœur du problème du langage et de sa signification. Grâce à lui, des représentations comme la norme peuvent se développer et être diffusées.

#### **1.1.Le langage :**

Foucault (1966) montre que l'on ne peut plus penser que le langage soit un élément transparent comme on le croyait à l'époque Classique. En effet, après la période du Moyen-Age où le langage avait trois dimensions<sup>1</sup>, l'époque Classique a apporté une vision simplifiée du langage qui n'était plus considéré que comme un voile transparent, chaque mot ayant la même signification chez tous les individus quels que soient l'endroit et le lieu. Foucault explique ensuite que l'époque Contemporaine nous a amenés à revoir cette philosophie du langage en découvrant la dimension historique de ce dernier. Le langage apparaît ainsi de nos

---

<sup>1</sup> Selon Foucault, le langage au Moyen-âge avait une triple dimension en ce sens qu'il était à la fois signifiant, signifié et symbole. Cette troisième dimension disparaîtra avec l'époque Classique dans le courant de la philosophie des Lumières et le développement de la pensée positiviste.

jours comme un construit, fruit des sociétés où il se développe, et réciproquement jouant un rôle non neutre sur ces mêmes sociétés. Il véhicule donc une interprétation et une philosophie du monde qu'il habite.

*“ Le seuil du classicisme à la modernité a été définitivement franchi lorsque les mots ont cessé de s'entrecroiser avec les représentations et de quadriller spontanément la connaissance des choses ” (p.315).*

Les mots ont ainsi perdu la transparence qu'on leur prêtait. Ils sont imprégnés du contexte qui les a vu naître :

*“ Les mots sont comme autant d'objets constitués et déposés par l'histoire ” (p.315)*

Bakhtine (1977) reprend cette idée en lui donnant toute sa portée sociale quand il indique :

*« Il n'est pas un seul énoncé verbal qui puisse, en quelque consistance que ce soit être porté au seul compte de son auteur : il est le produit d'une interaction verbale entre locuteurs et plus largement le produit de toute la conjoncture sociale complexe dans laquelle il est né (...) n'importe quel produit de notre activité linguistique, du propos quotidien (...) résulte non de la réaction subjective du locuteur, mais de la conjoncture sociale dans laquelle il est prononcé. La langue et les formes qu'elle revêt sont le produit d'une communication sociale continue au sein d'un groupe linguistique donné. »(p.174)*

Peirce (2002) adopte aussi cette vision d'un langage que l'on doit resituer dans son contexte à travers son modèle triadique. Dans ce dernier on retrouve le signe, le signifiant et l'interprétation à donner. Cette dernière donne l'autonomie à l'individu. C'est en effet elle qui lui permet dans son travail de tous les jours de situer les tâches qui lui sont demandées et d'y répondre avec pertinence. Il ne suffit pas d'avoir l'information, il convient aussi de savoir l'interpréter.

Ainsi Lorino (1995) explique que l'uniformité syntaxique peut cacher une tour de Babel sémantique. En effet, alors que la syntaxe établit des règles de cohérence logiques et formelles, il n'existe pas de sémantique objective. L'idée d'un modèle dyadique avec une sémantique stable et déterminée d'en haut ne fonctionne pas ; il existe non pas deux éléments (le signifiant et le signifié ) mais trois : l'objet, le signe et la loi d'interprétation. Cette loi d'interprétation se transforme à travers l'expérience de l'interprétant ce qui permet l'évolution sémantique. Lorino reprend donc l'idée du modèle triadique de Peirce et indique aussi que

modèle triadique et autonomie cognitive sont liés : c'est la richesse du système interprétatif qui va permettre de comprendre des situations différentes.

Par exemple, Lorino cite le cas de pièces défectueuses au niveau de la production dans l'entreprise. Sur la base de l'analyse de Peirce, il distingue trois éléments :

- la priméité, c'est à dire la donnée brute qui serait ici représentée par la notion de défectuosité
- la secondéité qui traduit l'instanciation d'une donnée brute, ici les pièces effectivement défectueuses du fait qu'elles ne vérifient pas les mesures de référence
- la tiercéité qui est le sens donné à l'action, ici le jugement apporté par l'acteur-opérateur qui, connaissant le contexte d'utilisation de la pièce, grâce à son expérience, saura si elle est effectivement à mettre au rebut ou si elle peut convenir pour l'usage que l'on souhaite en faire. C'est lui qui dans une dernière étape décide de la qualification de la pièce en pièce défectueuse ou non, donc mise au rebut ou non.

Il existe ainsi des aller-retour permanents entre priméité, secondéité et tiercéité, l'interprétation finale à travers la tiercéité pouvant à terme modifier la priméité, ici la notion de défectuosité. (par exemple, acceptation d'une marge plus importante des mesures à vérifier pour les pièces si l'on réalise avec l'expérience que le degré d'exigence est excessif vu l'usage auquel elles sont destinées).

Pour autant si le langage est complexe (ici en raison d'une interprétation variable de l'adjectif « défectueux »), il est un instrument indispensable à la pensée même si sa neutralité est remise en cause. En effet, il est un ensemble de “ *systèmes de notes que les individus ont d'abord choisies pour eux-mêmes : par ces marques ils peuvent rappeler les représentations, les lier, les dissocier et opérer sur elles* ” (Foucault, 1966).

Sans mots l'homme ne pourrait donc ni penser, ni communiquer ses pensées.

De Saussure (2002) et le courant structuraliste indiquent de leur côté que n'importe quel signifiant pourrait correspondre à n'importe quel signifié. En cela réside un arbitraire total. Mais le choix fait, il s'impose à tous. Réciproquement cet arbitraire permet de ne pas modifier le signifiant lorsque le signifié change (c'est ce que l'on peut appeler la stabilité des signifiants)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Ainsi si en se promenant on aperçoit un cheval blanc dans un pré on peut le qualifier de “ cheval ”. Un kilomètre plus loin, en croisant un cavalier sur une monture baie, on pourra encore qualifier cette dernière de “ cheval ” car rien ne rend le terme de “ cheval ” spécifique à un équidé particulier.

Cette stabilité des signifiants permet de développer une pensée abstraite. L'esprit humain peut catégoriser, généraliser et discuter sur les caractéristiques générales établies concernant une chose. Comme l'indique Piaget (cité par Dolle, 1997) : *“ l'intelligence organise le monde en s'organisant elle-même ”*. Le concept utilisé par Piaget pour expliquer la construction de sens chez le jeune enfant est celui de schème. Le schème est ce qu'il y a de plus généralisable dans une action et de plus transposable comme tel d'une action à une autre. Il est par conséquent le cadre dans lequel un grand nombre d'action se regroupent. Il est un cadre d'assimilation des actions de même nature pour reprendre un terme de Piaget. A chaque action élémentaire correspond un schème particulier et lorsque l'enfant souhaite réaliser une action plus complète il associe et coordonne entre eux plusieurs schèmes. L'activité à travers la répétition d'actions fixe ou consolide les schèmes (assimilation reproductrice). Elle peut également discriminer les significations des situations rencontrées par l'enfant et donc les assimiler à des schèmes. Enfin elle étend le champ des schèmes d'action à des situations non encore rencontrées : c'est l'assimilation généralisatrice.

Quant à l'accommodation, autre concept de Piaget, elle consiste à différencier les schèmes d'actions pour mieux les adapter aux conditions changeantes ou à créer des schèmes nouveaux. Piaget suppose que cette organisation se réalise dans l'esprit en situation d'apprentissage sans que le langage n'intervienne.

Mais d'autres auteurs, par contre, pensent que la pensée ne peut se structurer sans langage. Entre autres, Foucault insiste sur l'organisation de la pensée que procure le langage : *“ Il (le langage, ndlr) est à la pensée et aux signes ce qu'est l'algèbre à la géométrie : il substitue à la comparaison simultanée des parties (ou des grandeurs) un ordre dont on doit parcourir les degrés les uns après les autres. C'est en ce sens strict que le langage est analyse de la pensée : non pas simple découpage mais instauration profonde de l'ordre dans l'espace ”*. (p.97)

Il apparaît à travers les propos de Foucault que le langage est très lié aux représentations mentales que nous construisons du monde qui nous entoure. Nous allons donc aborder maintenant dans notre réflexion le problème des représentations mentales.

## 1.2. Les représentations mentales :

Les représentations sont bâties à partir des connaissances, mais jusqu'à ce jour, aucune recherche neuro-biologique ou physiologique n'a pu définir exactement la forme que prenaient les connaissances dans le cerveau. Les psychologues ont donc imaginé des "représentations" possibles de connaissances. Celles-ci sont construites d'après les stimulus reçus par les structures cognitives. Le terme de représentation est associé à celui de connaissance. Les connaissances que l'individu possède sont donc des copies ou des duplicata du stimulus original, qui peuvent prendre différents aspects et ce sont ces copies qui sont appelées "représentations" (Walleit, 1992). En effet, « *connaître une chose, c'est se l'assimiler, se la rendre intérieure, la faire sienne, et ainsi se la rendre plus présente* » (Encyclopedia Universalis, CD-Rom, version 7).

Mais tout en la faisant sienne, la réalité conserve sa dimension externe et la distance est maintenue entre l'objet et le sujet. **La connaissance serait donc à travers les représentations comme un « doublement » du monde.**

### 1.2.1. La construction des représentations dans une approche épistémologique :

Reste à se poser la question du comment : comment la conscience fait-elle sienne la réalité à travers la représentation ? Le mécanisme est-il le même pour tous les individus ? Aboutit-il au même résultat quels que soient les individus ?

Différents courants philosophiques se sont penchés sur le problème de la représentation et de la connaissance. Ils établissent traditionnellement trois types de connaissance selon le canal de représentation utilisé :

- la connaissance physique est liée à la mise en présence physique avec l'objet et la prise de connaissance de cet objet à travers les différents sens humains, donc à travers une interaction entre l'objet et le système nerveux humain.
- la connaissance imaginaire peut produire ou reproduire un objet non physiquement présent à partir de fragments de réalité ou de souvenirs. Elle utilise comme type de représentation, c'est-à-dire comme médium entre la réalité et elle-même, une image, sorte d'objet psychique.
- la connaissance abstraite appréhende l'objet non dans sa réalité concrète mais dans un de ses traits particuliers, considéré isolément et qui peut se retrouver dans d'autres

objets. Ce qui intervient ici n'est ni le système nerveux ni une image, mais le concept en tant qu'objet intelligible, produit par la conscience grâce à un mécanisme d'abstraction.

Quel que soit le médium choisi comme représentation, la position de celui-ci par rapport à la réalité dépend du positionnement épistémologique.

Pour le courant épistémologique réaliste, la réalité est donnée directement au sujet à travers la représentation. Le sujet se trouve donc en position de réception et la représentation n'est qu'un simple reflet de la réalité. Cette position caractérise le courant réaliste direct. Le courant réaliste indirect reconnaît qu'il puisse y avoir des distorsions entre la réalité et la représentation.

Le courant opposé au réalisme est celui de l'idéalisme. Pour lui le sujet est au centre de tout et plus que le sujet, la pensée. La pensée ne doit pas être prise au sens de pensée individuelle mais de pensée absolue. La pensée des individus ne serait qu'une participation à cette dernière. Dans la forme extrême de l'idéalisme, la pensée et donc la connaissance peuvent être totalement déconnectées de la réalité comme deux systèmes évoluant en parallèle et s'ignorant. Dans la forme plus nuancée de l'idéalisme, le réel est pris en compte mais la connaissance reste prioritairement basée sur le sujet et la pensée.

Le courant phénoménologique a tenté de dépasser le débat entre réalisme et idéalisme en supprimant la représentation comme intermédiaire entre la réalité et le sujet. Pour la phénoménologie, la conscience n'est ni un réceptacle des représentations du monde, ni une source de représentations suffisamment féconde pour se passer de la réalité. La conscience est « *une sorte de foyer d'éclairement qui, en dirigeant sa propre clarté vers le monde, permet à celui-ci de se montrer, de se constituer comme phénomène, c'est-à-dire comme apparition, manifestation, de se révéler dans sa visibilité* » (Encyclopedia Universalis). L'idée fondamentale est donc celle d'intentionnalité. L'intentionnalité se présente de différentes sortes de la même manière qu'il existe différents modes de conscience. La connaissance est une forme de la conscience : elle peut être liée à la perception, à l'imagination ou à la création de concepts. Dans ce dernier cas de connaissance, la phénoménologie a du mal à se passer de la notion de représentation. En effet, même si au départ, la connaissance abstraite a souvent un

lien avec la perception, elle s'en détache ensuite, ne gardant qu'une caractéristique particulière, isolée et existante dans différents objets. On a du mal à imaginer que cette connaissance abstraite, théorique puisse se développer en dehors de toute représentation.

### ***1.2.2. Les modes d'évolution des représentations mentales :***

Les processus d'évolution des représentations mentales sont complexes. En effet, Piaget (2003) et après lui Lang (1992), ont montré qu'ils obéissent à un processus d'équilibration qui vise à maintenir l'identité tout en évoluant en fonction des changements extérieurs.

Piaget distingue trois axes d'équilibration :

- L'équilibration entre l'assimilation des objets à des schèmes d'actions et l'accommodation de ces derniers aux objets. Ce processus conduit à l'équilibre entre le sujet et les objets.
- L'équilibration « *entre schèmes et sous-systèmes de même palier hiérarchique* » selon Piaget, c'est à dire un processus cette fois-ci interne à la psychologie de l'individu
- L'équilibration hiérarchique entre la différenciation des schèmes et leur « *intégration en totalités supérieures De ce fait les différents acteurs ne sont pas exposés de la même manière aux mêmes discours* » (Dolle, 1997) ce qui représente là encore un processus interne à la psychologie de l'individu.

Ce processus d'équilibration se traduit souvent par une « *équilibration majorante* », c'est à dire par un élargissement du système de compréhension de son environnement par l'individu et par une différenciation plus fine des schèmes.

Alors que la notion de schèmes est propre à Piaget, d'autres auteurs parlent de catégorisations pour décrire le même type de processus. Ainsi les individus tendent à catégoriser le monde selon les expériences qu'ils en réalisent car sans catégorisation, le monde nous apparaîtrait comme une multiplicité d'entités uniques, sans lien entre elles, avec l'obligation de devoir apprendre à les connaître toutes, une par une, pour en établir une représentation complète. Grâce au regroupement en catégories, nous pouvons prétendre connaître toutes les entités, du moment qu'elles appartiennent à une catégorie que nous avons pu déjà observer et caractériser ; de plus, ces catégories donnent lieu à l'établissement de concepts, concepts sur lesquels peut se développer une réflexion à travers la constatation de relations fondées sur des constantes et exprimant des éléments de stabilité. Mais ces catégories une fois établies, les remettre en cause revient à remettre en cause l'individu lui-même et son identité, car cela pose

la question de la validité de son mode de réflexion. L'individu est en fait ce qu'il pense et changer sa pensée revient à le changer lui. Toutes ces représentations stabilisées constituent donc un bagage cognitif qui peut être autant une charge qu'une aide selon le contexte dans lequel évolue l'individu.

D'autre part, ces catégorisations liées aux représentations mentales sont aussi souvent réductionnistes afin de les rendre intelligibles à l'esprit humain. Bacon (1847) lui-même disait :

*“ l'esprit humain est naturellement porté à supposer dans les choses plus d'ordre et de ressemblance qu'il n'y en trouve et tandis que la nature est pleine d'exceptions et de différences, l'esprit voit partout harmonie, accord et similitude ”*( Novum Organum, traduction, Paris, Livre I, p.111 et 119).

Concomitamment à ce phénomène de réduction, l'esprit humain tend aussi à généraliser ses représentations. Comme l'indique Popper, *“ tant que ça marche, on croit que la représentation est vraie ”*(1973). Une représentation n'est de ce fait remise en cause que si elle se révèle inadaptée à rendre compte du réel. (D'où le principe de falsifiabilité qui doit être vérifié d'après Popper pour que l'on puisse parler de science).

Enfin il nous faut citer Weick (1995) qui insiste sur le fait que les représentations mentales se construisent à travers l'action. En effet, pour cet auteur le sens vient par l'action et l'on peut ainsi par extension estimer que les représentations qui structurent la pensée des individus et qui sont intimement liées au sens que les individus donnent au monde qui les entoure découlent donc aussi de ce processus organisant, celui de l'action.

### ***1.2.3. Les représentations en gestion :***

Philippe Lorino (1995) propose deux statuts épistémologiques possibles pour les représentations dans l'entreprise ou dans l'organisation plus généralement :

- soit les représentations visent à donner une image exacte de la réalité et face à la complexité de cette dernière, elles nécessitent un investissement très lourd, sans aucune certitude pour aboutir.
- soit elles renoncent à être exhaustives et se contentent de servir de support à l'action – représentations adhoc-. Dans ce cas-là, ce qui est déterminant, c'est leur pertinence et

leur efficacité qui se jugent par rapport à l'aide qu'elles fournissent à l'action.

L'investissement à réaliser peut être ici beaucoup plus léger.

Dans tous les cas, les représentations en gestion se trouvent confrontées à la problématique de la performance. Pour Lorino (1995), ces représentations liées à la performance remplissent ainsi trois fonctions :

- une fonction de coordination
- une fonction de conservation et de transmission de l'expérience et en même temps une fonction de support de changement ( notion de d'équilibration de Lorino)
- une fonction de support au diagnostic

La première fonction, celle de coordination, s'observe au niveau de la norme ISO 9000, à travers le fait que cet outil de gestion peut servir de point de référence dans la communication. Les acteurs internes à l'organisation peuvent se mettre d'accord sur le fait d'appliquer cet aspect de la norme ou non dans leur organisation et cela leur permet donc de coordonner leur activité. La norme fournit aussi un langage commun et de manière générale une image commune de structuration de l'activité, surtout en ce qui concerne la circulation des documents au sein de l'entreprise.

La seconde fonction, celle de conservation et de transmission de l'expérience existe aussi dans la norme ISO 9000. Du fait des écrits qu'elle exige, on constitue une mémoire écrite dans l'organisation, qui peut aussi être un support de changement si on souhaite faire évoluer le système. On sait ainsi de quel point on part et l'on peut déterminer un schéma d'évolution.

Enfin la fonction de support au diagnostic existe aussi dans la norme ISO 9000, l'analyse processuelle visant à mettre en évidence les risques organisationnels qui peuvent exister. Ceci participe donc au diagnostic de l'entreprise.

Enfin Lorino insiste au sein des représentations sur la distinction entre représentations individuelles et représentations partagées (Chabin, 2001) et sur la différence entre représentations explicites et représentations implicites (Polanyi, 1966).

### **1.3.Spécificités de la norme en tant que représentation :**

Les caractéristiques de la norme ISO 9000 en tant que représentation vont être maintenant abordées.

#### ***1.3.1 La norme, produit de notre cognition :***

##### **1.3.1.1.La norme est un objet historique avant toute chose :**

La norme est profondément marquée par le contexte qui l'a vu naître et les évolutions qu'on lui a fait subir. Ainsi elle a connu plusieurs versions : version de 1987, version de 1994, version 2000. En février 1993, Alain Brune rappelait dans un rapport destiné au ministère de l'Industrie, des Postes et des Télécommunications et du Commerce Extérieur le manque de lisibilité des textes officiels, ce qui tendait à favoriser d'après lui les interprétations diverses et les rendait peu adaptés au cas des PME. Ce rapport a contribué à alimenter les révisions du texte amenées par la version 2000. D'autres détracteurs des versions 1987 et puis 1994 (Lasfargue, 1994) citaient la fixation faite sur le respect des procédures au mépris par moments de la qualité du produit ou du service. La version 2000 a souhaité ainsi alléger l'importance conférée aux procédures (il n'existe plus que 6 procédures obligatoires) et orienter la norme Iso 9000 vers le système de qualité totale qui sert de toile de fond à l'interprétation de cette norme.

Au départ, la certification fut initiée par les grandes entreprises donneuses d'ordre qui souhaitaient ainsi mieux maîtriser les relations avec leurs sous-traitants. Elle est apparue de ce fait dans des domaines stratégiques comme l'armement ou le nucléaire.(Grenard, 1996) Cette origine transparait encore dans la version 1987 de la norme ISO où le texte utilisait le terme de fournisseur et de sous-traitant car il demeurait une imprégnation forte des grandes entreprises donneuses d'ordre sur la rédaction du texte. Avec la généralisation de l'application de cette norme, les versions suivantes ont changé ce vocabulaire et préfèrent le terme d' » organisme » à ceux de fournisseur ou sous-traitant.

L'International Standard Organization est organisée en différents comités en charge chacun d'une norme particulière. La norme Iso 9000 est ainsi associée au comité technique

TC 176. Chaque comité travaille assez librement sur la norme dont il a la charge. Tamm Hallström (1996) indique ainsi que le TC 176 est une organisation assez mature, avec une moyenne d'âge pour les participants assez élevée, des projets en nombre assez faible et qui travaille beaucoup sur la révision des standards existants. (elle cite par comparaison le TC 207 travaillant sur la gestion de l'environnement qui est beaucoup plus actif et novateur juge-t-elle). Néanmoins elle indique qu'il est normal d'effectuer une révision des normes environ chaque cinq ans : *“An established standard has to be reconsidered at least every fifth year”* (p.69). Elle souligne que les pays membres de l'ISO finançant eux-mêmes leur participation tend à refuser peu de projets au sein de cette organisation.

*“The costs of the standardisation work are mainly covered by the participants themselves, which increases the autonomy of the working groups»* (p.72)

Elle insiste sur l'image moderne véhiculée par les normes en général, image qui est entretenue pour favoriser leur diffusion. Elle écrit : *“the more social entities are constructed and legitimated as modern entities (and particularly as modern “actors”), the more social materials flow among them“* et ajoute : *“As mentioned earlier, the supporting actors are specialised in ISO 9000 and management as an abstraction, having an important role as missionaries of rationality and translators of standards of local circumstances”* (p.73)

### 1.3.1.2. La norme est une réduction de la complexité de la réalité :

Valéry a écrit en 1924 : *“Rien n'est simple, rien n'est naturel ... Mais notre automatisme est absorption du complexe, et occultation du complexe C'est pourquoi le complexe devient simple par éducation”* (Cahiers, édition Pléiade, tome I, p.988)

L'établissement de la norme a cherché à répondre à la problématique de la complexité des organisations. La norme Iso 9000, comme toutes les représentations, tend vers une réduction de la complexité afin de rendre intelligible la réalité et de lui donner un sens.

Ricoeur (1977) a noté dans un ouvrage sur la sémantique de l'action :

*« La réduction met fin au vivre naturel et fait apparaître l'Erlebnis, qui n'est plus un vivre, - ni un revivre, mais le sens de la vie. Par la réduction, un empire du sens apparaît, un paraître pour , où le sens ne renvoie qu'à un autre sens et à la conscience pour qui il y a du sens »* (p.13)

Girin (2002) a tenté de mieux cerner la complexité dans le domaine de la gestion des organisations. La complexité peut être une complexité au sens technique c'est à dire qu'il est difficile d'anticiper le comportement de l'objet étudié. Deux théories existent pour rendre compte de cette forme de complexité d'après Girin :

- La théorie du chaos, théorie déterministe mais où le système est extrêmement sensible aux conditions initiales. Une toute petite variation des conditions initiales génère de très grandes différences au bout d'un certain temps. C'est l'effet papillon, souvent cité dans les phénomènes météorologiques.
- La seconde théorie illustrant la complexité au sens technique est la complexité algorithmique. Cette forme de complexité a été introduite par les théoriciens de l'informatique. Pour eux, un problème est complexe si le temps de traitement ou le volume des données intermédiaires à stocker augmente excessivement vite lorsqu'on augmente le nombre de données que l'on souhaite traiter. On est ici très proche de la notion de rationalité limitée de Simon (1983).

Pour Girin, ces deux modèles de la complexité n'apportent pas grand chose à la gestion.

Mais à côté de la complexité au sens technique, il existe d'après Girin une complexité liée au comportements des acteurs qui peut intéresser les gestionnaires. Il cite ainsi la complexité de coordination qui découle de la diversité des objectifs poursuivis par chaque acteur dans l'organisation. Cette divergence dans les objectifs peut être telle que les acteurs ne parviennent pas à se mettre d'accord sur une représentation commune des buts de l'organisation. La norme ISO 9000 peut servir de support de discussion et à travers une description en terme de processus permet de développer autant de processus qu'on le juge souhaitable. Au final, on aboutit à une représentation processuelle de l'entreprise qui permet de valoriser les différents services. A ce titre, la norme ISO 9000 peut aider à réduire la complexité de coordination dans une organisation.

Il y a aussi complexité de coordination d'après Girin quand les acteurs désirent tous parvenir à un résultat d'intérêt commun ne disposent que d'informations partielles sur les moyens de parvenir à ce résultat. Ici la complexité est liée à l'incertitude qui nourrit les dissensions au sein de l'organisation. La norme ISO 9000 peut aider à réduire le sentiment d'incertitude en rappelant les objectifs prioritaires de l'entreprise. La représentation qu'elle donne à travers le

manuel qualité et la cartographie des processus peut servir de point d'ancrage dans une situation d'incertitude.

Une autre forme de complexité dans les organisations est celle associée aux « effets de composition » ou « effets pervers » (Boudon, cité par Girin, 2002). Il s'agit de configurations dans lesquelles même s'ils poursuivent le même objectif les individus parviennent au final au contraire de ce qu'ils souhaitaient atteindre.

A côté de la complexité liée aux comportements des acteurs, Girin cite une complexité liée aux ressources symboliques. Pour lui ces dernières sont constituées de tous les documents qui circulent dans l'organisation (comptes-rendus, schémas, données comptables...). Une ressource symbolique est en général mise en œuvre initialement en vue d'un usage déterminé (c'est le cas pour la comptabilité générale dont l'objectif initial est de garder mémoire des opérations réalisées avec les tiers). Mais avec le temps, d'autres utilisateurs s'intéressent à l'information portée par cette ressource symbolique et en influencent le contenu pour l'enrichir dans le sens qui les intéresse. L'abondance des ressources symboliques peut alors dépasser les ressources cognitives des utilisateurs si bien que les opérateurs se retrouvent à devoir établir leur propre document pour noter ce qui leur semblait le plus important ou le plus utile.

**La norme ISO 9000 dans son apparente simplicité peut être un vecteur pour relier tous ces documents circulants à un système de pilotage global, celui du système qualité en général. Ce dernier est susceptible de s'adapter à toutes les configurations puisque la notion polysémique de qualité permet d'en faire l'interprétation que l'on souhaite.**

**En tant que système globalisateur, la norme cherche à structurer une représentation cohérente et simple du fonctionnement de l'organisation.**

**Enfin, la norme ISO 9000 possède les avantages et les inconvénients de toute tentative de représentation de la réalité complexe. Elle se veut assez simple pour rester intelligible et interprétable par tous, tout en souhaitant être un point de convergence pour tous les acteurs de l'organisation. En effet, l'ambition de traduire la réalité telle quelle est de la part d'une représentation rendrait celle-ci incohérente et illisible tout en excluant la possibilité d'arriver à la certitude d'avoir atteint l'exhaustivité.**

### 1.3.1.3. La norme est un objet conceptuel :

Il découle du caractère généraliste de la norme ISO 9000 que les éléments cités dans le texte doivent pouvoir s'appliquer à tous les types d'organisation. De ce fait, le texte utilise un vocabulaire très conceptuel et laisse le soin aux personnes sur le terrain d'établir le lien entre ces concepts et les éléments concrets utilisés dans les organisations. (c'est le cas par exemple pour le terme « enregistrement qualité »).

L'individu utilise donc les représentations ancrées dans sa mémoire pour interpréter les concepts dans les situations qu'il vit et en particulier l'application de la norme ISO 9000 à réaliser. Ainsi pour un responsable du laboratoire développement d'une entreprise chargé de la mise en place de cette norme, les points essentiels seront ceux liés aux mesures et à l'analyse des résultats de l'activité en fonction des indicateurs qualité liés au produit. Pour un responsable qualité attaché à la direction des ventes au contraire, le point essentiel de la norme sera l'écoute client à travers la remontée des réclamations et la réalisation d'enquêtes.

Dans ces deux cas, le responsable qualité tend à retenir du texte de la norme ce qui se rapproche le plus de ses préoccupations habituelles : les tests produits pour le premier, les clients pour le second.

De même dans une entreprise de culture scientifico-industrielle, le terme de non conformité employé par la norme ISO 9000 sera accepté sans problème car déjà utilisé dans le vocabulaire technique. Par contre, dans une entreprise de service où la personne exécutante est directement liée à la prestation fournie, ce terme aura du mal à s'imposer car il remet directement en cause l'individu qui a réalisé la prestation et semble beaucoup trop froid et négatif aux yeux du personnel. En effet, une non conformité du service rendu renvoie directement aux compétences de l'exécutant.

**Les concepts utilisés par le texte de la norme ISO 9000 sont donc interprétés par les personnes à travers le prisme de leurs propres représentations.** Ces concepts ne sont pas universels ; ils résultent de phénomènes de catégorisation et cette dernière est à la base individuelle. Les catégorisations varient d'un individu à l'autre. De plus, si ces catégorisations peuvent évoluer au contact du réel, on peut remarquer que l'inertie des représentations auxquelles elles sont liées est grande. Tout se passe comme si l'individu vivait dans un monde clos du fait de la non transmissibilité totale de ses propres représentations aux

individus qui l'entourent en raison des limites liées à la polysémie du langage. Il n'existe en effet aucun dénominateur commun autorisant une traduction parfaite des représentations personnelles d'un individu en un langage totalement transparent pour un autre individu permettant ainsi à celui-ci de construire une représentation identique en sens et en connaissance à la première. Ce problème se pose quant à l'interprétation de la norme ISO 9000 qui est faite sur le terrain. Ainsi toute transmission de représentations entre individus est soumise aux phénomènes de simplification et de généralisation. En effet, une représentation se trouve simplifiée au moment de la transmission, d'une part, car l'émetteur risque de ne présenter que les traits essentiels de la représentation, d'autre part, car le récepteur ne va enregistrer, du moins au début, que les traits qui lui semblent semblables par rapport à ce qu'il connaît déjà. Cela crée pour la norme ISO 9000 des délais dans sa diffusion auprès des personnes .

Ainsi March (Garel & Godelier,1998) remarque :

*« chacun apprécie ce qu'il voit en fonction de ce qu'il connaît et mémorise en fonction de ses préférences »*

Une représentation d'un problème divergente de celle qu'a un individu, même si elle est plus adaptée, aura du mal à supplanter la représentation existante dans l'esprit de celui-ci ( on observe souvent une certaine prégnance de l'ancienne version de 1994 dans l'esprit des personnes qui l'ont connue et qui doivent maintenant appliquer la version 2000 de la norme ISO 9000). En effet, l'identité d'un individu tient beaucoup aux représentations qu'il s'est fabriquées du monde. Lui demander de revoir pour partie au moins une représentation lui impose en fait un travail sur sa propre identité qui peut être douloureux quand la représentation touche à des valeurs importantes. Ainsi les personnes très attachées au statut que leur confère l'expérience du métier peuvent présenter des réticences face aux changements qu'implique l'application de la norme ISO 9000 dans leur méthode de travail. En effet, la formalisation de certaines tâches est rendue nécessaire afin de pouvoir obtenir des enregistrements qualité qui prouvent le respect des consignes ; mais elle peut donner l'impression aux personnes au sein de l'entreprise qu'on ne fait plus confiance en leur capacité à organiser leur propre travail. On peut noter de plus que le récepteur aura tendance lors de la transmission de la représentation à utiliser la représentation nouvelle de manière plus généralisée que ne le fait l'émetteur car la nouveauté cache dans un premier temps les limites du modèle. En effet, c'est par l'usage que l'on fait d'une représentation en cherchant à l'appliquer à différents cas que l'on perçoit les limites et les faiblesses de celle-ci, ce qui peut

entraîner lorsqu'elles sont trop importantes la remise en cause de la représentation (Watzlawick et la notion de « fit », 1996).

Un exemple de ce phénomène est fourni par les investissements réalisés en informatique. Même s'ils donnent lieu à une réflexion importante du fait de leur coût, ils créent dans l'esprit des acteurs un espoir disproportionné par rapport à la réalité quant à l'amélioration de l'efficacité de l'organisation. La représentation des bénéfices escomptés est ainsi erronée. Elle évoluera progressivement au fur et à mesure du contact avec le réel pour s'ajuster à la réalité.

**Les adaptations des représentations, et donc entre autres, la diffusion de la représentation que constitue la norme ISO 9000, sont ainsi freinées par l'inertie des représentations et la difficulté à transférer des représentations d'un individu à l'autre.**

Le texte de la norme tient compte pour partie de ces problèmes puisqu'il fournit un glossaire afin de préciser les termes conceptuels employés dans sa rédaction, termes qui ne sont pas quotidiennement utilisés dans les organisations par ailleurs, du moins à tous les niveaux hiérarchiques.

Couret, Igalens et Penan (1995) soulignent que cette approche conceptuelle de l'organisation par la norme présente des avantages comme des inconvénients :

*“ Cette flexibilité dans l'interprétation est aussi bien une source d'avantages que d'inconvénients...Etant donné que les normes sont des modèles ou des lignes directrices couvrant une large gamme d'industries, leurs auteurs ont dû délibérément envisager toutes les lignes directrices possibles pouvant être interprétés par chaque type d'industrie. La difficulté provient de ce qu'il y a autant d'interprétations que de lecteurs (et d'experts en la matière). ”(p.67)*

#### 1.3.1.4.La norme en tant que méta-organisation :

Le terme de méta-organisation doit être avant tout explicité. On peut pour cela opérer un parallèle entre le méta-langage désigné par Foucault (1966) et la méta-organisation.

Pour Foucault, le méta-langage est le langage qui permet l'interprétation du langage courant :  
« *On ne parle de méta-langage que s'il s'agit de définir les règles d'interprétation d'un langage premier* » (p.366)

La méta-organisation serait ainsi le système des principes de fonctionnement en général des organisations, auquel la notion de norme rajoute une connotation d'optimum atteint ou à atteindre.

La norme a été établie ainsi pour partie afin de mettre en place un langage commun, ce que Lorino (1998) appelle un “ langage inter-métiers ”. Elle devrait de ce fait faciliter le dialogue entre métiers au sein des entreprises comme par exemple avec la notion d'enregistrement qualité qui peut autant s'appliquer à la production qu'aux services administratifs. Elle offre un cadre méthodologique universel pour analyser l'activité au sein des divisions des organisations. Ce langage commun va au-delà de l'entreprise considérée isolément par ailleurs, car il permet aussi de créer des passerelles langagières entre les entreprises. Ainsi un responsable qualité d'une entreprise de BTP m'a indiqué :

« *Le fait qu'on soit multi-sites avec beaucoup de personnes qui ont des angles de vue différents, c'est une richesse, mais c'est aussi une difficulté, je pense qu'on a très rapidement besoin d'essayer de parler le même langage. C'est un peu l'esprit des normes.* »...« *Je pense que le véritable atout pour une entreprise multi-sites c'est de mettre en place une démarche qualité. Pour essayer d'homogénéiser les façons de faire, pour mieux partager les expériences, c'est un atout.* »

Il découle de ces considérations que le texte de la norme ISO 9000 tend à décrire le modèle d'une méta-organisation c'est à dire un modèle et un vocabulaire applicables à toutes les organisations, privées, publiques, petites ou grandes, du secteur primaire, secondaire ou tertiaire.

Le terme “ méta ” comporte aussi une notion de hiérarchie qui traduit le fait que la norme est supposée représenter une organisation idéale.

### **1.3.2. Les « mots » de la norme :**

Les « mots » de la norme peuvent être assimilés à des stimuli.

En effet, Le Ny (2000) note que la conception pavlovienne du conditionnement se prête sous sa forme générale à une extension au domaine du langage et des opérations intellectuelles. Dans ce cas, le langage est appréhendé à travers la notion de signal.

Cet auteur relève la remarque suivante de Pavlov :

*« Si nos sensations et nos représentations se rapportant au monde extérieur sont pour nous les signaux primaires de la réalité, les signaux concrets, le langage et notamment les stimulations kinesthésiques allant des organes de la parole au cortex constituent des signaux seconds, des signaux de signaux. Ils sont une abstraction de la réalité, ils en permettent la généralisation. »*

Les théoriciens comportementalistes parlent donc au sujet du langage d'un conditionnement verbal. Dans le cas du langage, ce n'est pas seulement le mot désignant le stimulus direct qui hérite de l'efficacité de celui-ci, mais encore tous ceux de signification voisine indique Le Ny. Plus encore, on a pu constater dans les situations d'apprentissage chez les enfants une généralisation conditionnelle de moins en moins forte d'un mot à ses homonymes ou à ses voisins phonétiques, mais de plus en plus nette de ce mot à ses synonymes ou à ses voisins sémantiques. Chaque mot se trouve ainsi enserré dans un réseau d'autres mots, avec qui il entretient des relations diverses et les membres de cette famille sémantique sont concernés eux aussi par les propriétés conditionnelles acquises par le mot de référence. Le Ny indique aussi que l'acquisition des significations verbales est liée aux apprentissages et aux conditionnements ; cela s'applique notamment aux connotations affectives qui représentent une part plus ou moins importante de l'activité psychologique générée par les signifiants.

Ces considérations sont à prendre en compte quand on se penche sur le problème des termes employés par le texte de la norme. En particulier, le vocabulaire de la norme est un vocabulaire difficile d'accès. Lors des entretiens, cela nous a souvent été indiqué de la part des personnes interrogées. Ainsi une responsable qualité d'une concession automobile m'a indiqué :

*« C'est vrai que des fois c'est du chinois. Il y avait des après-midi où l'on était là avec le consultant, on s'est dit, à la fin on se regardait on n'avait pas compris quoi. C'est pas évident. »*

Un autre témoignage portait sur la différence faite entre procédures et processus par la norme. La personne avait du mal à caractériser chacune de ces notions :

«-... C'est flou même pour moi encore, je dirais. Parce que pour moi en fait le processus c'est en gros, par exemple pour le service des véhicules d'occasion, il existe un processus, c'est le processus de vente des véhicules d'occasion qui va de l'accueil du client à la livraison et qui en fait est au départ du client, et après il y a des procédures qui font partie de ce processus et c'est des étapes de travail, qui sont bien décrites pour que chacun puisse travailler dans les mêmes conditions au cas où il y aurait un remplacement ou ...C'est pas...

-( Et la frontière est floue ?)

- Oui, c'est flou. C'est flou »

De plus, j'ai plusieurs fois recueilli des réponses à mes questions qui n'étaient pas pertinentes et traduisaient le fait que la personne n'avait pas une idée claire de la signification de ce terme dans le cadre de la norme. Il y eut aussi des moments de gêne face à certaines questions sur le vocabulaire qui montrent la difficulté sémantique qu'il présente.

**Ces constatations posent le problème de l'efficacité cognitive de la norme en tant qu'outil de gestion, c'est à dire de la possibilité d'être lu, compris et interprété aisément.**

C'est à ces trois conditions que d'après Lorino(1998) un outil de gestion peut devenir un support d'apprentissage efficace. Sinon on peut penser que cet outil risque de gaspiller l'énergie des personnes pour un résultat faible, voire de créer des blocages. Ce problème de l'efficacité cognitive se pose particulièrement dans le rapport réalité/langage et l'on constate qu'autant certains termes de la norme sont assimilés par les personnes (revue de direction ou audit par exemple), autant d'autres restent très flous (enregistrement qualité, ou revue des exigences).

Ces difficultés cognitives peuvent en partie être palliées par la représentation schématique de l'organisation que constitue la cartographie des processus envisagée maintenant.

### ***1.3.3 La cartographie des processus, une représentation processuelle d'une réalité complexe :***

L'analyse des processus et la représentation de ces derniers sont une tentative pour organiser la multitude des tâches réalisées dans une organisation en une succession cohérente et logique d'étapes : elle permet de visualiser le travail réalisé ou à réaliser. A ce titre la cartographie des processus internes à l'organisation constitue un modèle réduit de l'entreprise.

Elle tend à prendre une valeur symbolique : l'entreprise serait un ensemble de flux et non plus un groupe d'hommes ou une boîte noire pour reprendre deux images classiques de l'organisation. Ainsi Ricoeur (1977) indique :

*« Si, en effet, la réduction n'est pas la perte de quelque chose, ni aucune soustraction, mais la prise de distance à partir de quoi il n'y a pas seulement des choses mais des signes, des sens, des significations,- la réduction phénoménologique marque la naissance de la fonction symbolique en général ».*(p.13)

Cela répond à une demande de conscientisation que Boutinet (1993) présente comme très prégnante dans nos sociétés. Cette représentation processuelle peut s'établir soit en cartographiant le processus de gestion du flux, soit en cartographiant le flux lui-même. (Lorino, 1998).

Vernadat (1999) a donné une illustration très complète des objectifs que pouvait poursuivre l'analyse des organisations du point de vue des processus :

**Tableau 8 : Objectifs de l'analyse organisationnelle par processus**

**Objectifs poursuivis par l'analyse des organisations du point de vue des processus**

Elimination d'activités :

- Eliminer des activités superflues
- Eliminer des activités redondantes

Concentration d'activités :

- Regrouper des activités similaires
- Regrouper des activités de décision, de vérification ou de test

Ajout d'activités :

- Scinder des activités complexes en plusieurs parties
- Introduire des activités de décision, de vérification ou de test

Mise en parallèle d'activités :

- Supprimer, changer ou créer des relations de dépendance entre activités concurrentes

Elimination de cycles dans les processus :

- Supprimer les rebouclages non ou peu justifiés

Augmentation des aptitudes liées à un processus :

- Augmenter les compétences associées au processus
- Rendre les activités atomiques. Les simplifier.

Amélioration de l'efficacité de certaines activités :

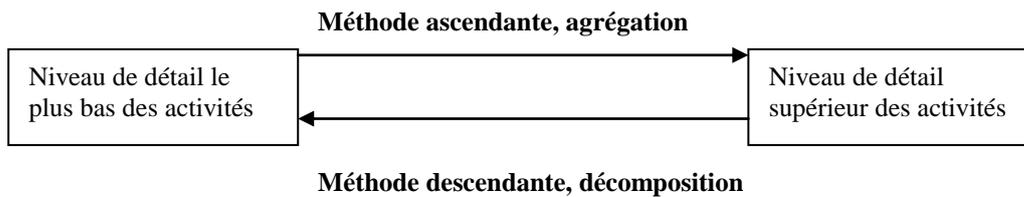
- Concentrer des responsabilités
- Standardiser et séparer les activités indépendantes

Réduction de la durée des activités :

- Eliminer les temps morts
- Diminuer les temps de préparation
- Eliminer ou simplifier les contrôles

*Extrait de « Techniques de modélisation en entreprise : application aux processus opérationnels », Vernadat, 1999, Economica.*

Deux approches sont possibles dans le découpage en processus selon qu'on adopte une démarche ascendante ou descendante.



**Schéma 2. Modalités de découpage des processus**

Dans la démarche ascendante, on part des activités observées, on les décrit et on les organise au niveau de détail le plus bas. Elles sont ensuite agrégées au niveau supérieur. Cette étape peut se renouveler plusieurs fois si nécessaire jusqu'à ce que l'on obtienne une simplification suffisante.

Dans la démarche descendante, au contraire, on part du niveau supérieur et on décompose le système en sous-systèmes de premier niveau. On établit le diagramme de ce niveau et l'on décompose à nouveau chaque sous-système en sous-système de niveau inférieur et ainsi de suite.

Globalement aucune de ces deux démarches n'est préférable à l'autre (Vernadat, 1999). En pratique le choix entre les deux dépend du problème que l'ingénieur a à résoudre (Vernadat insiste sur le fait qu'il s'agit d'une technique d'ingénieur)

Si l'on a peu d'informations au départ, la méthode descendante sera plus facile. Réciproquement, si l'on dispose de toute l'information que l'on souhaite et si l'on connaît bien le terrain, alors la seconde méthode est préférable pour gagner du temps. Dans tous les cas, des allers-retours entre les deux méthodes seront nécessaires. Le nombre de niveaux intermédiaires dans l'analyse dépendra de l'importance de l'organisation.

Duymedjian (1996) souligne cependant que dans le cas où l'analyse des processus se fait de haut en bas, cela tend à adopter une approche «top-down». De ce fait la commission chargée de réaliser l'analyse des activités sous forme de processus est constituée d'un responsable projet et des responsables de chaque département ou service. Il en résulte des tensions entre responsables et une délégation de la rédaction des procédures aux experts de chaque département. L'approche est alors celle des « best practices », c'est à dire que les personnes parlent du travail qu'elles auraient souhaité faire ou voir faire et non du travail réel. Par contre, Duymedjian estime qu'une démarche «bottom-up» est plus basée sur le cycle de vie qui coordonne le travail de rédaction. Le rattachement au vécu est plus fort.

Selon Imai (1994), le mode de pensée processuel comble l'écart entre moyens et fins. Cela peut donc tendre à rapprocher la base de la hiérarchie en associant la logique opérationnelle à la logique finaliste. Imai centre son approche sur le « kaizen », c'est à dire un mode de pensée tourné vers l'amélioration. Or celle-ci met l'accent sur les processus en tant que moyens d'améliorer les résultats. Il s'intéresse du coup aux gens et aux efforts que ces derniers déploient dans leur travail. Pour lui le mode de pensée occidental est trop orienté vers les résultats et pas assez vers les processus. Il indique que le risque couru par une direction trop tournée vers le processus est de manquer de stratégie à long terme en perdant de vue les objectifs principaux pour se perdre dans les détails. Mais réciproquement trop mettre l'accent sur les résultats, si cela favorise la stratégie, nuit par contre à la prise en compte de la mobilisation des ressources nécessaires. Cette dernière attitude serait liée à notre passé de société de production de masse. Le passage à une société post-industrielle, caractérisée par la haute-technologie et un degré élevé de relations humaines amènerait à raisonner plus en terme de processus.

Un autre but de cette analyse que nous puissions citer est celui d'attirer l'attention sur les processus à travers la réflexion participative nécessaire à sa mise en place et à sa diffusion dans l'organisation.

En effet, Simon (1983) a montré que **la ressource rare dans l'organisation est en fait l'attention et non l'information**. En utilisant du temps pour sa construction, la cartographie attire l'attention des personnes travaillant au sein de l'organisation sur l'analyse réalisée par cette dernière en terme de processus. Cette analyse ne peut exister sans faire apparaître le caractère très phénoménologique du processus en tant qu'objet. Il n'existe en effet que par rapport à un but ou une intentionalité. Il n'existe pas en lui-même. De ce fait, sa description n'est possible que si on adopte un positionnement de départ en terme de finalité : pourquoi je souhaite analyser l'organisation en terme de processus ? Quel est le but de ces processus ? Quel besoin du client cherche-t-on à satisfaire ? La réalité apparaît donc comme orientée. Elle n'est pas donnée telle quelle, elle n'existe pas en dehors de notre esprit. Cette représentation processuelle n'est donc pas neutre (on retrouve ici un principe général touchant toutes les représentations). D'après Simon (1983) :

*« Aucune différence fondamentale n'oppose « but » et « processus » ; il ne s'agit que d'une question de degré. Un « processus » est une activité dont le but immédiat se situe au bas de la*

*hiérarchie moyens-fins, tandis qu'un « but » commande une série d'activités qui répondent à une valeur ou une fin haut placées dans la hiérarchie moyens-fins . » (p.30)*

### **Conclusion de la section :**

La norme est donc une représentation essentiellement littéraire puisque centrée sur un texte. De ce fait, elle conserve la richesse et l'ambiguïté sémantiques des termes qui la constituent.

Elle est par ailleurs un objet historique car datée, elle est réductrice de la réalité pour rester lisible, elle est conceptuelle pour pouvoir s'appliquer à toutes les situations, et elle représente une méta-organisation en ce sens qu'elle donne des règles de fonctionnement générales sans entrer dans les détails opérationnels.

On lui adjoint par ailleurs une représentation graphique complémentaire qui apparaît au moment de la mise en place, celle de la cartographie des processus.

## **Section 2. La norme comme texte à appliquer :**

Une fois découverte, la représentation de l'organisation que propose la norme ISO 9000 doit être appliquée au cas de chaque entreprise. Cela pose le problème de l'auto-évaluation à travers la réalisation des audits internes et le problème du positionnement des responsables qualité chargés de la mise en place de la norme.

### **2.1.L'auto-évaluation de l'organisation :**

Il existe deux voies par lesquelles la mise en place de la norme ISO 9000 tend à établir une auto-évaluation.

#### ***2.1.1.L'auto-évaluation par la description :***

La première voie est liée à l'obligation de décrire l'organisation dans le manuel qualité, la cartographie et les procédures à fixer. Or se décrire c'est déjà porter un jugement. On ne peut dessiner un paysage ou le décrire par la parole sans teinter cette représentation d'un ressenti.

Aucune représentation ne peut par définition être neutre. Ainsi la mise en place de la norme ISO 9000 met l'organisation face à son propre reflet. Ce reflet, donné par les documents demandés par la norme constitue une référence en tant qu'élément statique (en effet, la première caractéristique d'une référence est d'être stable, ou permanente, sinon elle ne peut pas jouer son rôle de repère). Or l'organisation, quant à elle, évolue et ceci pour des raisons liées à des changements dans son environnement ou à des changements dans les acteurs internes à l'organisation (départs volontaires ou non, recrutements). De plus ces acteurs sont susceptibles d'évoluer même sans changement de personne du fait de l'âge ou de l'expérience. Si la norme postule qu'il convient d'écrire ce que l'on fait et de faire ce que l'on a écrit, cela implique, en raison des délais de re-formulation et de la ligne hiérarchique que doivent suivre les modifications que ces dernières génèrent une approche comparative entre l'organisation elle-même et les documents la décrivant.

Gomez (1996) fournit quelques pistes de réflexion au sujet de l'auto-évaluation suscitée par la mise en place de la norme ISO 9000. Il indique ainsi que :

*“ Décrire ce que l’on fait, c’est décrire ce que l’on doit faire ”(p.122)*

A travers donc la fixation des procédures, l’entreprise se juge déjà puisqu’elle fixe ces procédures à un niveau normatif. Gomez rejoint en cela nos propos antérieurs indiquant que la solution retenue est la meilleure solution jugée possible sinon tout le projet de certification perd son sens. Il entre donc automatiquement dans l’application de la norme une volonté normative.

*“ Elle (la norme, ndlr) intervient comme référence au regard de laquelle il est possible d’évaluer, de corriger et de manière générale de donner aux pratiques un centre de gravité”(p.123)...“ Normaliser conduit à décrire le rôle joué par les acteurs dans l’élaboration de l’assurance qualité, mais ce rôle contient la prise en compte de l’assurance qualité dans ses pratiques. Il n’est pas besoin d’insister davantage sur le rapport logique qui s’ensuit entre l’auto-référence du raisonnement sur la normalisation et l’auto-discipline attendue des acteurs : la normalisation ne s’impose pas, elle se compose avec eux ”(p.124)*

**Il nous semble qu’on peut résumer la situation en disant que la mise en place de la norme ISO 9000 cherche à créer dans l’entreprise un œil extérieur même si cela paraît antinomique de vouloir en interne créer un élément de nature externe.** Ainsi Bonnet (1996) écrit : *“ Les livrets internes jouent un rôle proche de ceux des cahiers des charges en externe ”(p.122)* et Gomez (1996) confirme : *« Le gouvernement de l’entreprise se trouve soumis ainsi à une épreuve de qualification qui oblige les acteurs à positionner leur référentiel et leur système de justification vers l’extérieur (engagement auprès du client, assurance qualité...) » (p.125)*

Bénézech (1996) pense de même que la norme favorise *« l’évaluation objective en servant de base à un jugement » (p.33).*

### ***2.1.2. L’auto-évaluation par les audits internes :***

La seconde voie de l’auto-évaluation est l’audit interne prévu par la norme ISO 9000. La norme prévoit en effet que régulièrement des personnes internes à l’entreprise se déplacent dans les différents services pour en évaluer le fonctionnement selon les principes développés par la norme. Cela pose des problèmes d’organisation. Il convient en effet de trouver au sein de l’entreprise des personnes susceptibles de réaliser ces audits internes. Le responsable

qualité peut assurer ces derniers dans les petites structures où une seule personne suffit, mais il ne peut de toutes façons pas auditer sa propre activité (on ne peut être son propre juge). Trouver des auditeurs internes pose le problème des compétences requises pour les audits internes et du temps nécessaire à y consacrer. Il faut en effet à la fois que les auditeurs internes connaissent la norme, les modalités de l'audit interne et le travail de ceux qu'ils vont auditer. Finalement cela nécessite des personnes omniscientes. Sinon le risque est de ne pas pouvoir tirer grand profit des rapports d'audit interne établis. C'est ce risque que Krebs et Mongin (2003) présentent dans leur ouvrage sur l'audit interne et contre lequel ils fournissent des principes que selon eux les auditeurs internes doivent garder à l'esprit. Mais trouver des auditeurs internes pose aussi le problème de la motivation nécessaire à la participation à l'évaluation de l'organisation par rapport à la norme Iso 9000.

**Si les théories traditionnelles de Maslow et d'Herzberg (cité par Roussel, 1996) sont d'une faible utilité pour analyser le problème de la motivation des auditeurs internes, par contre les théories basées sur la motivation intrinsèque sont plus éclairantes.**

Selon Roussel (1996), la motivation intrinsèque est très liée au ressenti de la personne :

*« La motivation intrinsèque correspond au plaisir que l'individu peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction qui en résulte » (p.40)*

Sur la base de cette définition, la théorie de Hackman et Oldham (1979) indique qu'il y a motivation interne ou intrinsèque :

- Si l'individu se considère responsable des résultats de son travail
- Si l'individu ressent que son travail a un sens
- Si l'individu a connaissance des résultats du travail qu'il réalise.

Dans le cas de l'organisation du travail des auditeurs internes, ces positions théoriques impliquent une participation effective des auditeurs internes au système global d'évaluation de l'entreprise, une formation suffisante pour leur donner une image complète du système qualité et un retour sur leurs audits pour qu'ils sachent à quoi a servi leur travail d'évaluateurs.

La variable rémunération ne semble pas être un bon moyen de motivation des auditeurs internes. En effet, Herzberg et après lui d'autres auteurs (cités par Roussel, 1996) ont montré que la rémunération était considérée comme un facteur d'hygiène et qu'elle ne

concourait pas de ce fait à l'enrichissement du travail ni à la motivation des salariés. De plus il semble délicat de rémunérer les personnes chargées des audits internes comme on le ferait pour un travail au rendement par exemple. En effet, apparaissent en arrière-plan des problèmes d'éthique car en définitive l'auditeur interne porte un jugement sur des personnes et sur le travail qu'elles réalisent (en théorie l'audit interne est factuel et ne comporte pas le nom des personnes auditées mais dans les petites entreprises et même dans les grandes il est possible par recoupement - d'après le témoignage d'un responsable qualité - d'identifier la personnes auditée). Il faut donc que le fait de réaliser un audit soit neutre pour la personne qui le réalise. C'est d'ailleurs ainsi qu'on peut lui conserver son côté participatif, qui semble essentiel à la qualité de l'audit interne.

Weinberg (1991) a précisé en terme de modalités ce qui traduisait un management participatif. Suite à Archier et Sérieyx (1986) , il a retenu 5 types d'action :

- la réduction des cloisonnements entre services de l'entreprise à travers des actions de communication interne et/ou la mise en place de groupes de travail
- le souhait de voir intervenir les cadres en tant qu'animateurs et leaders et non en tant que « petits chefs » ou super-technicien
- les enquêtes pour connaître les attitudes et les problèmes du personnel
- le management par les petits groupes qui est supposé être efficace et porteur de développement personnel
- la formation des hommes comme condition à l'autonomie et clé de la compétitivité.

On peut constater que dans le cas de la mise en place de la norme ISO 9000 et plus particulièrement dans l'organisation des audits internes, on retrouve l'idée de décroisonnement des services puisque les auditeurs internes sont amenés à auditer des services différents du leur et on retrouve aussi l'idée de travail en petits groupes, le petit groupe étant ici celui des auditeurs internes. On peut se demander d'ailleurs si la sélection de quelques personnes pour réaliser les audits internes ne confère pas à celles-ci à la longue un statut d'élite ou tout au moins de club fermé. Un responsable qualité a indiqué que le privilège des auditeurs internes consistait à être conviés à des repas communs pour les remercier de leur investissement. Cela peut contribuer à construire une image d'élite du groupe des auditeurs internes (« le repas des héros après leurs exploits ! »)

Réciproquement on ne peut cependant nier que la réalisation des audits internes demande du temps et qu'il est donc normal que ceux qui les prennent en charge voient leur travail reconnu d'une manière ou d'une autre. Ceci est d'autant plus vrai que les exigences en matière d'audit interne ont tendance à augmenter. Le principe d'amélioration continue semble ainsi s'appliquer à ces audits comme aux autres activités au sein de l'organisation. De ce fait, les compétences et le temps de préparation et de rédaction des comptes-rendus d'audits internes augmentent. Roussel (1996) résume bien la situation en indiquant :

*« La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail , et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles » (p.74)*

**Le problème de l'évaluation de l'entreprise à travers des audits réalisés par ces personnes internes à celle-ci est aussi celui de l'objectivité et de la séparabilité :** peut-on se juger soi-même car on ne peut nier le sentiment d'appartenance du salarié auditeur à son groupe de travail qu'est l'entreprise. Cela peut créer un sentiment de solidarité défavorable à la qualité de l'audit.

Dans un sens un peu différent mais qui pose la même question, celle de la possibilité de s'évaluer soi-même, une responsable qualité d'une société de matériel électronique indique ainsi :

*« c'est comme se relire soi-même pour voir si l'on a fait des fautes ! On ne voit pas les erreurs. »*

En effet, dans les structures petites où les personnes sont polyvalentes, le responsable qualité manque de distance pour isoler la mise en place de la norme de l'évaluation de cette mise en place. Confronté à des choix au moment de l'application de la norme, il a retenu les solutions qui lui semblaient les meilleures compte tenu des contraintes qui étaient celles de l'entreprise. Il lui est donc souvent difficile de trouver les failles de ses solutions. **L'audit interne nécessite de ce fait l'existence d'une distance suffisante entre celui ou ceux qui mettent en place l'application et ceux qui sont amenés à l'évaluer.** Cette condition est plus facile à vérifier dans les grandes entreprises.

### **2.1.3. L'auto-évaluation par l'analyse du travail :**

L'audit interne (comme l'audit externe par ailleurs) nécessite une analyse du travail. Des auteurs ont mené une réflexion sur l'analyse du travail en général.

Clot (2000) indique qu'il existe trois façons de faire décrire son travail par un individu :

- soit on peut demander à la personne de commenter les questions qui surgissent dans le déroulement de son activité présentée à l'aide de documents video
- soit on demande à la personne d'explicitier son activité sans document particulier de support
- soit on demande à la personne de considérer qu'elle a à former un remplaçant, un sosie, et de présenter tous les points qui lui semblent importants pour pouvoir faire ce remplacement dans de bonnes conditions.

Dans le premier cas, celui où l'on utilise comme support l'enregistrement video des activités de la personne, Clot remarque que les commentaires dépendent de l'interlocuteur :

*« Le commentaire des données video de l'opérateur en auto-confrontation sur son travail est adressé de fait, à un autre que lui. »* (p.135)

Le changement de destinataire de l'analyse modifie donc l'analyse. En particulier la personne qui décrit son activité est sensible au fait d'avoir en face d'elle quelqu'un d'expert en la matière ou non. En effet, la personne est influencée dans ses commentaires par les silences, les impatiences, les étonnements de son interlocuteur à propos de l'activité observée et commentée. D'une certaine manière, la personne lutte contre l'incompréhension partielle de son activité par ses interlocuteurs.

Dans le deuxième cas, celui de l'explicitation sans support video de l'activité, Clot indique que la connaissance que l'interlocuteur peut avoir de la tâche à verbaliser peut représenter un handicap pour la personne qui décrit son travail. En effet, l'interlocuteur risque d'imposer sa représentation de la tâche comme modèle implicite et il peut aussi omettre de poser les explications de base qui lui semblent évidentes.

Clot indique là encore combien le destinataire du message joue un rôle important dans le contenu de celui-ci :

*« Le destinataire de la verbalisation est constitutif de ses contenus »* (p.138)

Pour éviter que ne s'établisse trop d'implicite entre la personne qui décrit son activité et son interlocuteur il convient de faire appel à un non spécialiste de la tâche qui du fait de sa « naïveté » oblige la personne à réaliser une description totale de sa tâche. En terme d'audit

interne, cela signifie que **l'auditeur interne ne doit pas être trop proche des activités qu'il lui est demandé d'auditer**. Il doit du fait de son ignorance partielle être susceptible de poser toutes les questions spontanées qui lui viennent à l'esprit et qui ne viendraient peut-être pas à l'esprit de quelqu'un plus expérimenté dans le domaine qui supposerait inconsciemment que le modèle qu'il a à l'esprit est forcément le modèle appliqué au cas examiné.

Dans le troisième cas de méthode d'analyse du travail, celui des instructions au sosie, on parvient mieux selon Clot à saisir le contour de la tâche à effectuer. En effet, si le déroulement de la description de la tâche est modifiée par le sujet selon l'interlocuteur à qui il s'adresse, c'est que les opérations sélectionnées par lui le sont en fonction d'objectifs qui ne dépendent pas seulement de la tâche évoquée mais de ce qui l'incite à sélectionner ses mots et ses phrases au moment de l'analyse. La solution serait du coup d'indiquer à la personne qui décrit sa tâche qu'elle s'adresse à un sosie de manière à neutraliser l'impact de l'interlocuteur sur son discours. Il s'agit de placer la personne dans la meilleure « posture cognitive » possible pour décrire son travail. En positionnant celle-ci face à son sosie, elle retrouve les « déclencheurs sensoriels » qui la ramènent vers son vécu. Elle donne de ce fait la description la plus complète possible de son activité permettant à l'auditeur interne d'améliorer la qualité de son jugement.

**Pour conclure, on pourrait schématiser en disant que les « bons audités » font les « bons auditeurs » tant il est vrai que l'auditeur ne peut aller plus loin dans son analyse des points forts et des points faibles d'un service que ce qui lui en est présenté.**

Ceci nous amène à considérer la responsabilité des responsables qualité dans l'application de la norme ISO 9000 puisque ce sont eux qui organisent entre autres les audits internes et à analyser leur positionnement dans l'entreprise.

## **2.2. Le positionnement des responsables qualité dans l'entreprise :**

On peut remarquer plusieurs choses concernant les responsables qualité :

- ils sont les premiers formés à la norme ISO 9000
- ils en sont les canaux de diffusion au sein de l'organisation, avec parfois la direction lorsque celle-ci s'investit dans le projet de mise en place de la norme. (Ce peut être le cas au début, lorsqu'il s'agit de lancer la réflexion comme le recommande la norme )

- ils s'occupent de l'organisation de la mise en place de la norme en tant que chef de projet : choix des participants aux groupes de travail, choix des auditeurs internes, tout ceci en relation avec la direction
- ils sont au centre de la dialectique interne/externe. Cela leur confère une certaine distanciation qui se traduit par la formalisation
- ils alimentent l'ensemble des projets de l'entreprise lorsque le projet de certification ISO 9000 est intégré pleinement dans la stratégie de l'entreprise.

Cette dernière constatation nous amène à citer Imai (1994) qui indique :

*« Le cadre préoccupé du processus, réellement soucieux des critères P (processus, ndlr) portera son attention sur :*

- *la discipline*
- *la gestion du temps*
- *le développement des qualifications*
- *la participation et l'implication*
- *le moral*
- *la communication* » (p.24)

Il s'agit là d'une description théorique des critères devant être vérifiés par les responsables qualité pour assurer leur mission d'analyse des processus et de leurs risques. Ceci est sûrement non observable dans sa totalité sur le terrain mais cette présentation d'Imai peut orienter pour partie nos observations.

La dimension de médiation et d'ouverture du rôle du responsable qualité sera développée dans le point qui suit.

### ***2.2.1. La nature hybride des responsables qualité :***

Les responsables qualité sont amenés à se mettre à la place des différents acteurs au sein de l'entreprise pour comprendre le fonctionnement de celle-ci et en analyser les processus.

Beaucoup nous ont d'ailleurs dit l'intérêt de ce poste pour découvrir l'organisation.

Ils sont ainsi des hybrides au sens que leur donne Bonnet (1996) :

*“ Les hybrides, en reprenant l'ensemble des points de vue énoncés par les autres catégories professionnelles, semblent recueillir, puis porter, les différentes visions de la qualité propres*

*à chacune de ces catégories. Cette singularité s'exprime dans la mise en œuvre de discours pluriels chez un même individu ”(p.84)*

Cela tend à influencer les représentations qu'ils ont de l'entreprise et de la politique qualité qui est susceptible d'être mise en place.

*“ Plus le champ dans lequel l'individu se situe et se déplace est grand, plus les relations sont diversifiées et plus l'appréhension des différents aspects de la démarche qualité est large ”.(p.88)*

Leur rôle est ainsi de traduire les représentations de la qualité et en ce qui nous concerne, les représentations de la norme ISO 9000, aux différents services.

*“ Cependant, si la diffusion des informations apparaît nécessaire à la création d'espaces communs d'actions, elle ne garantit pas la création de l'accord. L'obtention de l'accord peut être réalisée par l'intermédiaire d'individus porteurs de différentes réalités au travail : les hybrides. Etres de combinaisons, les hybrides peuvent permettre la traduction et la passage d'une vision indigène à une autre, d'un cadre spatio-temporel à un autre ”(p.91)*

Le rôle des responsables qualité semble donc essentiel pour la mise en place de la norme ISO 9000 qui concerne l'ensemble de l'organisation ou de l'entreprise.

*“ Individu en marge, l'hybride semble plus apte à ne retenir que les caractéristiques générales et essentielles. Il nous apparaît comme le messenger à partir duquel peut se construire collectivement une démarche qualité. ”(p.91)*

Mais il reste la question de la constitution de cette nature hybride du responsable qualité : doit-elle exister avant sa prise de poste en tant que responsable qualité ? Ou bien se crée-t-elle au fur et à mesure des contacts répétés que sa fonction lui demande d'avoir avec les différents services ?

### ***2.2.2. Les difficultés rencontrées par les responsables qualité :***

La démarche des responsables qualité peut poser un problème de ressenti chez les personnes sur le travail desquelles les responsables qualité sont amenés à se pencher.

Bonnet indique ainsi :

*« Les actions de contrôle insufflées par le service qualité, peuvent ainsi à titre illustratif, être considérées comme une ingérence dans le travail de l'ouvrier professionnel comme un manque de confiance, une remise en cause offensant sa conscience professionnelle. » (p.81)*

Cette réticence peut être d'autant plus forte que l'ancienne version de la norme ISO 9000 prévoyait beaucoup plus de formalisation et de procédures que la version 2000. Cette ancienne version a pu créer une image négative auprès des salariés qui nécessite quelques années pour s'estomper et perdure donc encore chez certains.

Ségrestin (1996) le rappelle et insiste sur le fait que les dispositifs de normalisation de la qualité avaient des caractéristiques exemplaires : leur logique était de transformer les savoir-faire professionnels en véritables savoir-faire organisationnels, le principe de la formalisation des procédures ayant pour résultat presque explicite d'imputer à des entreprises (ou à des réseaux d'entreprises) des « règles de l'art » jusqu'alors identifiées à des personnes ou à des communautés de métiers. Les individus peuvent ainsi se sentir dépossédés et cela d'autant plus qu'ils apparaissent très attachés à ce qui leur semble traduire une identité professionnelle.

Bonnet le relève et indique :

*“ Les individus semblent alors agir et réagir par rapport à une territorialité très marquée. Cette territorialité autorise la mise en œuvre de micro-cultures, des valeurs, de normes de travail spécifiques ou complémentaires. On voit aussi apparaître des valeurs et normes propres au métier chez les ouvriers professionnels, chez les techniciens, les agents de maîtrise et les cadres autodidactes. ”*(p.81)

Nous pouvons aussi citer l'exemple de certains ouvriers allemands pour qui la mise en place de normes représente une remise en cause de leur compétence. Cela a entraîné des problèmes en Allemagne du fait d'une culture ouvrière développée et associée à une fierté d'appartenance professionnelle.

**Les responsables qualité peuvent donc se trouver confrontés à une certaine méfiance de la part du personnel vis à vis de leur rôle dans l'entreprise.**

Cependant l'évolution contemporaine observée par Bercot et De Coninck (2003) montre que le rôle des responsables qualité est rendu plus aisé du fait qu'on observe une multiplication des contacts externes aux services dans les organisations et que les personnes ont plus l'habitude, de ce fait, de partager avec des acteurs externes à leur service des considérations sur leur travail :

*“ Les salariés entrent de plus en plus fréquemment en contact avec des personnes extérieures à leur équipe de travail habituelle. ”*(p.70)

Or le responsable qualité fait partie de ces personnes extérieures et la multiplication de ces contacts avec l'extérieur peut faciliter ceux entre le responsable qualité et les personnes des différents services.

Réciproquement la distance entre le responsable qualité et les autres personnes au sein de l'entreprise peut représenter une aide.

En effet, comme le note Simmel (1998) :

*“ Le rôle de la distance physique est simplement de supprimer les stimulations, frictions, attractions et répulsions que suscite la proximité sensorielle, et d'assurer ainsi la majorité aux processus intellectuels au sein de l'ensemble des processus psychiques socialisants ”(p.72).*

Bercot et De Coninck ajoutent :

*“ De nos jours, l'individu se trouve à l'entrecroisement d'une multitude de cercles de sorte qu'il est moins dépendant d'un cercle donné. Par ailleurs, chacun de nous se trouve désormais être le seul à se situer à l'intersection des cercles auxquels il appartient et cela renforce son sentiment d'individualité. ” (p.72).*

Or le développement de ce sentiment d'individualité facilite le dialogue entre personnes de services différents. On se trouve ainsi face à deux individus discutant avec en arrière plan uniquement leurs positions personnelles. La défense du reste du service, de sa culture et de ses contraintes est moins prégnante. La conciliation peut en être facilitée.

*“ ...l'évolution essentielle est sans doute que le fonctionnement des équipes de travail devient autre. Les équipes continuent à exister et à coopérer quotidiennement, mais elles le font autrement, en organisant une dialectique interne/externe plus forte que par le passé. Les individus dans les équipes de travail sont aussi hors des équipes de travail et cela transforme leur manière d'intervenir dans ces équipes de travail. Ils y mettent plus de distance donc plus de formalisation. Leur manière de construire la division du travail en interne est, en elle-même, plus formelle : chaque salarié est au sein de son équipe le représentant de plusieurs éléments extérieurs ; l'équipe doit donc apprendre à gérer ses multiples interfaces avec l'extérieur, avec des salariés qui ont une conscience de leur particularité plus marquée. ” (p.73)*

Enfin Bercot et De Coninck remarquent que les phénomènes de formalisation et d'ouverture sont liés. Cela se vérifie au niveau de la qualité où les échanges d'information entre salariés et responsable qualité demandent à être formalisés pour pouvoir alimenter le système qualité en traces écrites et permettre ainsi le suivi des améliorations.

### **2.2.3. Les conséquences de l'ouverture à un regard extérieur au service :**

Chaque salarié conçoit son travail dans l'équipe comme en tension entre le point de vue des différents interlocuteurs qu'il rencontre et des différents cercles auxquels il participe, pour reprendre la notion de cercle utilisée déjà au début du siècle par Simmel (1998) dans une analyse qui portait chez lui sur la société civile. **Bercot et De Coninck estiment que le fait de participer à des collectifs transitoires permet aux salariés d'envisager leur travail sous un autre point de vue. Cela renforce le sens de leur travail.** Mais ils notent qu'il existe un risque réel d'élitisme dans la création de ces appartenances multiples qui favorise les acteurs les plus enclins à aller de l'avant. Au bout du compte, il peut exister un clivage entre ceux que ces auteurs appellent " les connectés " et ceux qu'ils appellent " les localisés ". Le risque est que les connectés se trouvent marginalisés dans leur rôle d'animateurs, les autres estimant qu'ils n'ont qu'à assurer l'entière charge des projets qu'ils soutiennent. Ce risque est réel pour les responsables qualité. Entre autres un responsable qualité ancien consultant embauché dans une concession automobile m'a indiqué :

*« Que ce soit avec les employés ou que ce soit avec les dirigeants, c'est exactement la même chose, c'est à dire quand on parle de description de processus ou de cartographie, ça les intéresse peu »* Cette personne ayant été embauchée pour développer la qualité dans l'entreprise, les autres personnes au sein de la concession avaient tendance à se décharger sur elle de tout ce qui concernait ce domaine. Ce phénomène était d'autant plus marqué que le recrutement du responsable qualité avait été une politique lancée par la maison mère et non par la concession.

Plus loin il indique :

*« le responsable qualité ( il s'agit de la personne qui l'a précédé dans le poste, ndlr ) avait une double casquette, comme il avait une double casquette, il ne pouvait s'occuper de la qualité donc chacun était assez autonome dans son service sur la qualité. Moi je suis arrivé, je fais que ça, je suis un spécialiste de ça, entre guillemets, conclusion ils sont tous déchargés de ça »*

Enfin Bercot et De Coninck constatent aussi que **le fait de participer à des collectifs transitoires tend à mettre fin aux rapports hiérarchiques classiques puisque cela multiplie les contacts avec des responsables hors hiérarchie directe.** Un responsable

qualité dans une grande structure me déclare (cette personne est responsable d'une région en France et chapeaute de plus l'ensemble des responsables qualité sur le territoire national) :

*« Si j'ai un sujet sur la région sud, automatiquement je vais en parler à mon patron, mais ça arrive que des gens d'autres structures viennent me voir en direct sans voir le directeur de la structure pour en parler à la direction générale ».*

Cette évolution vers une multiplication des contacts hors hiérarchie à laquelle participe la mise en place de la norme ISO 9000 nécessite pour l'encadrement de développer une argumentation afin de justifier ses décisions, chose moins pratiquée auparavant.

*“ On voit ainsi que l'appartenance au collectif devient moins fusionnelle, plus ouverte à la négociation et plus formelle. La différence et la distance entre les membres de l'équipe sont sans cesse présentes dans les esprits. Les nouveaux embauchés, en particulier, développent un rapport plus distant, plus instrumental au travail. Ils s'identifient à un défi à relever ponctuellement, plus qu'à un lieu géographique ; à un atelier ou à une gamme de produit. ”*

(Bercot et De Coninck, 2003, p.77)

### **Conclusion de la section :**

Au final, une fois traités les problèmes sémantiques et cognitifs liés à l'interprétation de la norme ISO 9000, on se heurte à deux problèmes essentiels :

- la réalisation de l'auto-évaluation exigée lors des audits internes
- la dimension médiatrice des responsables qualité qui nécessite de choisir des personnes hybrides, habiles à comprendre les besoins et la culture de chaque service et communiquant facilement.

## **Conclusion du chapitre :**

La difficulté d'interprétation et d'application de la norme implique que celle-ci ne serait pas intégrée spontanément par les acteurs de l'organisation candidate à la certification, soit qu'ils ne le veuillent pas, soit qu'ils ne le puissent pas. Le contrôle bureaucratique ne suffit pas. On doit désigner un responsable qualité dont le rôle dans l'entreprise peut être judicieusement éclairé par la théorie de la traduction telle qu'on la trouve chez les linguistes.

Pour eux il existe trois niveaux possibles dans la traduction :

- soit on s'appuie sur la théorie de la fidélité qui conseille une traduction mot à mot et on affirme ainsi le primat de la langue de départ. On reste ainsi dans un principe de calque ou d'imitation
- soit on préfère la théorie de la compréhension qui use de la périphrase et qui intervient surtout au niveau du contexte. On privilégie alors le fond sur la forme
- soit on choisit la théorie de l'adaptation et l'on use de la paraphrase qui est une sorte d'aveu d'impuissance devant la mission de traduction. La traduction ne serait alors qu'une introduction à l'œuvre qui aurait le statut d'intraductibilité.

Pour le responsable qualité, il s'agit de traduire une culture externe, la norme ISO 9000, en une culture interne et de faire ainsi accepter une évolution de l'organisation tout en préservant son identité. Il peut donc soit en faire une traduction mot à mot, soit user de périphrases pour utiliser le vocabulaire en usage dans l'entreprise, soit n'en retenir que la « quintessence » et bâtir sur celle-ci un système propre à l'entreprise.

On s'attend ainsi à trouver un responsable qualité dans toutes les organisations certifiées avec un rôle déterminant. Cela paraît théoriquement logique du fait du raisonnement mené et nécessite de définir un protocole méthodologique.

## CHAPITRE II : UNE APPROCHE QUALITATIVE DU ROLE ET DE LA MEDIATION DE LA NORME PAR LE RESPONSABLE QUALITE

<i>Section 1. Le choix d'une méthode qualitative :</i>	<i>94</i>
<b>1.1. Les justifications du choix d'une méthode qualitative :</b>	<b>94</b>
1.1.1. <i>Positionnement épistémologique du projet de recherche :</i>	<i>94</i>
1.1.2. <i>Les apports de la méthode qualitative :</i>	<i>97</i>
<b>1.2. Les conséquences du choix d'une méthode qualitative :</b>	<b>100</b>
1.2.1. <i>Le positionnement du chercheur par rapport à son terrain :</i>	<i>100</i>
1.2.2. <i>La méthode des entretiens :</i>	<i>104</i>
1.2.2.1. <i>Le déroulement de l'entretien :</i>	<i>104</i>
1.2.2.2. <i>L'analyse de contenu :</i>	<i>105</i>
1.2.2.3. <i>Les caractéristiques de l'énonciation :</i>	<i>109</i>
1.2.2.4. <i>Sémantique de l'action et sémantique de l'intelligibilité :</i>	<i>110</i>
<i>Section 2. L'application de la méthode qualitative :</i>	<i>115</i>
<b>2.1. Le cadre de recueil des données :</b>	<b>115</b>
2.1.1. <i>Le choix du mode du traitement des entretiens :</i>	<i>115</i>
2.1.2. <i>Le choix des personnes rencontrées :</i>	<i>117</i>
2.1.3. <i>L'analyse du rôle du responsable qualité : analyse de contenu ou analyse de processus ?</i>	<i>122</i>
2.1.4. <i>Le choix de l'échantillon :</i>	<i>125</i>
<b>2.2. Le processus de recueil des données :</b>	<b>127</b>
2.2.1. <i>Les étapes du processus de recherche :</i>	<i>127</i>
2.2.2. <i>Les entretiens :</i>	<i>129</i>
2.2.3. <i>La validité interne et la validité externe des résultats :</i>	<i>131</i>

## **CHAPITRE II : UNE APPROCHE QUALITATIVE DU ROLE ET DE LA MEDIATION DE LA NORME PAR LE RESPONSABLE QUALITE**

La nécessité théorique d'un responsable qualité dans les entreprises candidates à la certification ISO 9000 du fait du travail de traduction et d'adaptation de la norme à réaliser a été démontrée. Cela doit maintenant être vérifié à travers un travail sur le terrain pour lequel il convient de sélectionner une méthode pertinente. Globalement deux grandes méthodologies existent : la méthodologie quantitative et la méthodologie qualitative. Comme il s'agit de l'étude d'un processus, la méthodologie qualitative qui permet de mieux rendre compte des enchaînements des actions et des interactions existantes sera retenue.

### **Section 1. Le choix d'une méthode qualitative :**

La méthode qualitative s'impose en raison du positionnement épistémologique du projet de recherche et du fait de ses apports. Elle implique en retour un positionnement particulier du chercheur face à son terrain et un protocole strict de collecte et de traitement des entretiens.

#### **1.1. Les justifications du choix d'une méthode qualitative :**

##### ***1.1.1. Positionnement épistémologique du projet de recherche :***

D'après Koenig (1993), les distances et proximités entre chercheurs tiennent à un « *petit nombre de choix fondamentaux* ». En matière de sciences des organisations, cet auteur retient deux critères discriminants :

- celui touchant au réalisme de la théorie
- celui touchant au statut ontologique de la théorie.

Le premier critère permet de positionner la recherche effectuée en fonction de son ambition en terme de représentation la plus fidèle et la plus complète possible par rapport à la réalité. Si le chercheur choisit d'emblée de ne pas se fixer comme objectif d'établir une représentation tendant à retracer la réalité, alors Koenig estime que la théorie est établie dans

un objectif instrumentaliste, c'est à dire dans le but de nous permettre de mieux maîtriser le monde sans chercher à en faire une description exhaustive (si tant est que cela soit possible) : la théorie est évaluée en terme d'utilité et non pas de véracité.

Selon le second critère fourni par Koenig, il convient de s'intéresser au statut ontologique de la réalité. Ici Koenig oppose une vision de la réalité ordonnée à celle d'une réalité construite. Dans le premier cas, le chercheur suppose qu'il existe un ordre sous-jacent au monde qu'il observe et que son travail lui permettra de participer à sa mise à jour. Dans le second cas, la réalité ne présente pas d'ordre préétabli, elle s'ordonne dans les représentations mentales que les individus établissent au fur et à mesure de leur confrontation avec le réel. On peut parler d'une réalité construite. Cela permet à Koenig de proposer une grille d'analyse des travaux de recherche d'un certain nombre d'auteurs :

**Tableau 9. Grille d'analyse des travaux de recherche :**

	<i>Essence ordonnée de la réalité</i>	<i>Essence construite de la réalité</i>
<u>Réalisme fort de la théorie</u>	<b>Découverte de régularité :</b> Glaser et Strauss Miles et Huberman Bourgeois, Eisenhardt <p style="text-align: right;"><b>I</b></p>	<b>Recherche action :</b> Jaques Giddens Pettigrew Argyris, Schön <p style="text-align: right;"><b>II</b></p>
<u>Réalisme faible de la théorie</u>	<b>Développement d'instruments prédictifs :</b> Williamson March Hannan, Freeman Jensen, Meckling <p style="text-align: right;"><b>IV</b></p>	<b>Construction d'artefacts :</b> Taylor Von Hippel Ohno <p style="text-align: right;"><b>III</b></p>

Extrait de « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », Koenig, 1993.

(Nous n'avons repris dans notre bibliographie parmi les auteurs cités par Koenig que ceux mentionnés dans la méthodologie de notre travail)

Personnellement, il nous semble que le travail sur le rôle des responsables qualité dans la mise en place de la norme ISO 9000 est à rapprocher du cadran I. En effet, il s'agit d'une approche plutôt descriptive qui a donc un objectif de réalisme fort.

Parallèlement, nous n'avons pas pour but de nous immerger dans une organisation comme cela est nécessaire pour réaliser une recherche action (cadran II) (Plane, 1999). Notre choix va plutôt vers une méthodologie comparative, donc vers une répartition du temps de recherche entre un certain nombre de cas pour alimenter une réflexion comparative. Cependant, la méthodologie basée sur des cas telle que la présente Yin (1994) ne nous semble pas adaptée. En effet, elle trouve toute sa pertinence dans des travaux cherchant à tester une théorie en particulier. Or en ce qui nous concerne, nous ne disposons pas d'une théorie en particulier pour l'étude du rôle du responsable qualité dans l'entreprise, mais de plusieurs qui chacune éclaire une part de la problématique. Il nous semble donc plus judicieux d'utiliser la méthode des entretiens sur une trentaine de témoignages provenant d'entreprises différentes, plutôt que de nous centrer sur deux ou trois entreprises.

Il reste à décider du choix des entreprises retenues. Il convient ici d'utiliser le concept d'échantillon théorique de Glaser et Strauss (1967) pour qui la théorie en cours de constitution sur les premières observations guide le processus de sélection des observations à venir. Cette méthodologie met au cœur de la démarche le principe comparatif. Le chercheur peut arrêter la collecte de données quand il arrive à un phénomène de saturation, c'est à dire quand la collecte ne lui apporte plus d'idées neuves.

Enfin les cadrans III et IV de la grille de Koenig ne conviennent pas à notre problématique qui impose dès le départ un réalisme fort en terme de théorie.

Girod-Seville et Perret (1999) indiquent qu'il y a un lien étroit entre la nature de la réalité, le type de relation sujet/objet, le monde social et la connaissance produite par le chercheur. Ces deux auteurs notent :

*« Finalement la nature de la connaissance que l'on peut espérer produire va dépendre de la nature de la réalité que l'on espère appréhender, de la nature du lien Sujet/objet que l'on retient et de la nature du monde social que l'on envisage ».*(1999, p.21)

Au total, ils regroupent les positionnements épistémologiques en trois catégories :

**Tableau 10. Positionnements épistémologiques**

	Nature de la connaissance produite	Nature de la réalité	Nature du lien sujet/objet	Vision du monde social
<b>Positivism</b>	Objective Acontextuelle	Hypothèse ontologique	Indépendance	Déterminée
<b>Interprétativisme et Constructivisme</b>	Subjective Contextuelle	Hypothèse phénoménologique	Interdépendance	Intentionnelle

*Extrait de « Fondements épistémologiques de la recherche », Girod-Séville & Perret, 1999.*

L'étude du rôle du responsable qualité dans la mise en place de la norme ISO 9000 est de nature interprétativiste. En effet, il nécessite l'interprétation des témoignages et pour reprendre une remarque de Ricoeur (1977) :

*« L'idée qu'il y a du sens en dehors de la description des faits et de la vérification empirique est une conquête considérable par rapport au canon de l'épistémologie positiviste »(p.9)*

Le sujet de recherche choisi détermine donc le positionnement épistémologique du chercheur et par voie de conséquence sa méthodologie. Ici la méthodologie choisie est une méthodologie qualitative basée sur des entretiens.

### **1.1.2. Les apports de la méthode qualitative :**

Le sujet de notre recherche, à savoir le rôle du responsable qualité dans la mise en place de la norme ISO 9000 implique une démarche qualitative. En effet, la démarche est avant tout de comprendre le pourquoi et le comment d'évènements entourant le rôle du responsable qualité. De plus, la démarche se fonde sur l'hypothèse de « *l'intelligence des membres de la société* » pour reprendre l'expression de Wacheux (1996). En effet, par l'intermédiaire des entretiens réalisés auprès des responsables qualité et auprès d'autres acteurs de l'organisation, nous avons recueilli des informations sur leur vécu, leurs rôles et les avons donc mis en position d'experts de leur propre travail. Wacheux indique que la recherche, de manière générale, présente des objectifs distincts au nombre de cinq :

- décrire un phénomène, une relation, une histoire par l'observation précise d'un contexte
- expliquer des relations, des causalités, des processus à l'œuvre dans les situations observées

- prédire sur la base de construction ou de vérification des théories
- changer les réalités sociales par une action de recherche expérimentale ou de recherche action
- maîtriser (objectif rarement atteint !) c'est à dire comprendre les situations pour proposer des interprétations théoriques globales de la complexité d'un phénomène.

Notre recherche s'inscrit dans la première catégorie, c'est à dire dans un projet de description , celui de décrire le rôle de médiation des responsables qualité dans la mise en place de la norme ISO 9000. En nous inspirant de Wacheux, nous pouvons dire que notre projet consiste à « *passer progressivement d'un désordre apparent du réel à un ordre supposé de l'explication dans les situations de gestion* ». (p22)

Il faut garder à l'esprit que le thème de notre thèse touchant la qualité est sujet à des discours de la part des acteurs interrogés qui peuvent être influencés par la volonté de diffuser une image construite et non authentique. Les discours peuvent ne pas correspondre aux pratiques, ni aux perceptions réelles des acteurs et dans notre logique de la découverte ou de la preuve, comme tout chercheur, nous ne devons pas oublier les conditions de formation de ces énoncés.

Mais encore une fois, la question que nous nous posons ne peut trouver sa réponse que dans l'expérience des acteurs et nous devons de ce fait utiliser leur témoignage comme base d'observation de la réalité.

Aussi le choix d'une méthode qualitative s'expose-t-il aux critiques suivantes :

- le manque d'objectivité
- les méthodes d'analyse
- l'interaction au terrain
- la non-représentativité des situations

Il faut pour combattre ces limites selon Wacheux respecter les principes suivants :

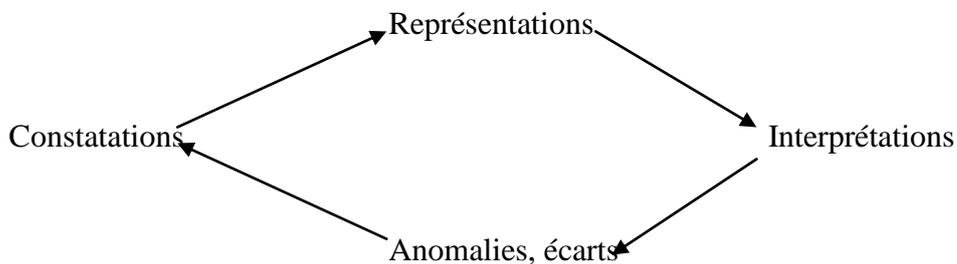
- s'appuyer sur une théorie acceptée et une méthodologie identifiée
- s'assurer de l'acceptation interne, de la saturation du terrain et de la complétude ou cohérence interne
- s'assurer de la pertinence, de la validité et de la fiabilité du processus de recherche.

Dans notre démarche comparative choisie, il convient donc de repérer des déterminants locaux et généraux de l'objet d'analyse, c'est à dire des variables qui sont associées à chaque cas spécifique (pour nous les cas spécifiques seront liés au rôle du responsable qualité dans la

mise en place de la norme ISO 9000) et de s'assurer que les faits ont une signification semblable dans les différents contextes.

Il faut donc dans notre méthode de recherche prévoir la mise en forme de propositions théoriques ou axes de recherche afin que l'observation sur le terrain soit la plus fructueuse possible. En effet, les observations ne sont parlantes que si on les éclaire à l'aide des théories qui permettent de sortir celles-ci du chaos « originel ».

Cette nécessité d'un cadre théorique anté-observation est montrée par le schéma ci-dessus présenté par Wacheux :



*Schéma 3. Processus interprétatif inductif*

Pour lui, cette boucle est infinie si une grille théorique ne vient s'interposer au niveau des représentations. Celle-ci valide alors les interprétations tandis que les constatations confirment (ou infirment) les concepts préalablement utilisés. La théorie apparaît donc ici comme un point de référence, un repère stable nécessaire à la construction ordonnée de connaissances.

Enfin il faut dans notre recherche tenir compte du dilemme du miroir qui rappelle combien l'observation de la réalité est problématique en raison de l'interprétation qui entre en jeu. En effet, concernant les représentations et leur interprétation deux positions théoriques s'opposent :

- selon la première la représentation serait l'image exacte du monde
- selon la seconde, la représentation est construite sur la base d'une interprétation du monde par l'individu (pré-interprétation), représentation qui sera interprétée à nouveau lors de la phase de communication à un autre individu (ré-interprétation).

L'allégorie du miroir traduit bien le dilemme de l'observation : l'observateur peut se placer devant le miroir ou derrière. Dans le premier cas il voit la représentation mais il est dedans, dans le second cas il n'est pas dedans mais il ne voit rien.

La connaissance serait ainsi soit relative, car ne pouvant exclure l'observateur de la représentation lui servant de base, soit impossible car excluant l'observateur ce qui rend celle-ci inaccessible de ce fait.

## **1.2. Les conséquences du choix d'une méthode qualitative :**

### ***1.2.1. Le positionnement du chercheur par rapport à son terrain :***

Baumard, Donada, Ibert et Xuereb (1999) indiquent que le chercheur doit choisir entre deux possibilités lors de sa collecte de données : soit il décide d'adopter une démarche dissimulée, soit il décide d'adopter une démarche ouverte.

Le premier cas peut s'avérer nécessaire s'il est trop délicat de poser directement les questions qui découlent du projet de recherche. Mais cela ne va pas sans poser des problèmes déontologiques et de plus, du fait de l'adoption d'une position équivoque, le chercheur risque de perdre une représentation claire de son objet et la qualité de son travail peut en souffrir.

Dans le second cas, c'est à dire si le chercheur indique clairement et précisément le but de la collecte des données qu'il réalise, la situation est claire pour tout le monde mais parfois les personnes interrogées peuvent exprimer de la méfiance ou se crispier.

En ce qui nous concerne, nous avons toujours présenté notre travail sur le rôle des responsables qualité très étroitement lié au contexte de la mise en place de la norme ISO 9000. Notre choix a donc été de ne pas poser directement aux responsables qualité la question suivante : « quel a été votre rôle dans la mise en place et le suivi de la norme ISO 9000 ? ». En effet ; nous avons souhaité obtenir les informations qui nous intéressaient à travers la description générale de la mise en place et du suivi de la norme. Cela a permis de resituer le rôle des responsables qualité dans le contexte. Les responsables qualité ont été aussi orientés vers un témoignage assez factuel qui a limité la part de leur subjectivité. Par contre le chercheur doit ensuite de ce fait reconstruire le rôle du responsable qualité à partir des indications générales fournies par les responsables qualité : il faut interpréter les données. Des questions plus pointues ont été posées au cours de l'entretien sur leur rôle quand la description devenait trop vague.

Notre sujet de recherche n'a pas provoqué de gêne chez les responsables qualité interrogés. Nos difficultés concernaient plutôt la difficulté de convaincre certains de nous accorder un

entretien en face à face et plus encore d'obtenir un entretien avec des acteurs de l'entreprise autres que les responsables qualité.

Dans les entretiens avec les personnes autres que les responsables qualité, nous avons par contre insisté sur l'élément de changement organisationnel que représente la mise en place de la norme ISO 9000 et avons demandé quelles conséquences cela avait entraînées pour eux. Nous n'avons pas trop mis en avant les questions sur le rôle du responsable qualité qui auraient pu être comprises comme une demande d'évaluation du travail de celui-ci. En tant que personne extérieure à l'organisation et totalement dépendante du bon vouloir des personnes interrogées, le chercheur ne peut justifier une telle demande. Cela aurait créé un climat de méfiance qui aurait terni la qualité des témoignages. Nous avons de ce fait dû réaliser une interprétation des témoignages des personnes non responsables qualité et leurs paroles ne sont pas à mettre au même niveau de validité que celle des responsables qualité. Elles constituent néanmoins des éléments importants pour comprendre les réactions de l'organisation à la mise en place de la norme ISO 9000 et les situations que les responsables ont à gérer. Elles ont donc finalement une influence sur le rôle de ces derniers.

Si nous cherchons à nous positionner sur la matrice de Mitchell (1998) concernant la perception du rôle du chercheur en fonction de sa connaissance du terrain et de son implication affective avec les sujets, nous nous situons dans le cadran III :

**Tableau 11. Perception du rôle du chercheur :**

Implication affective du chercheur Connaissance du Chercheur	Chercheur peu compatissant	Chercheur compatissant
<b>Chercheur avisé</b>	<i>Espion : avisé mais peu compatissant</i> +gain de temps dans l'accès aux données +chercheur dissocié des enjeux (expert) +indépendance vis à vis des acteurs -menace de la solidarité intragroupe -croyance dans la transparence déguisée -risque d'observation dépassionnée <p style="text-align: center;"><b>I</b></p>	<i>Allié : avisé et compatissant</i> +facilite la solidarité intragroupe +protège l'accès au terrain -problème du paradoxe de l'intimité -risques de contamination des sources -jeu politique (donnant-donnant) <p style="text-align: center;"><b>II</b></p>
<b>Chercheur ingénu</b>	<i>Outsider : ingénu et peu compatissant</i> +facilite la solidarité intragroupe +peu impliquant pour la source +le chercheur n'est pas une menace -difficulté de « saisir » le théâtral -» langue de bois » des sources -Figuration des acteurs <p style="text-align: center;"><b>IV</b></p>	<i>Novice : ingénu et compatissant</i> +chercheur socialisé +la source devient confiante +esprit du don (gratuité de l'acte) -le chercheur devient une proie -sensation ex-post de trahison -chercheur exploité (moyen politique) <p style="text-align: center;"><b>III</b></p>

*Extrait de « Employing qualitative methods in the private sector » de Mitchell M.L. (1998)*

Notre positionnement est lié au fait que, comparé à un chercheur qui aurait une expérience professionnelle du terrain, même si nous avons bénéficié de formation à la qualité, la qualité d'ingénu dans le domaine nous correspond mieux que celle d'avisé comme aurait pu l'être un ancien consultant en qualité (même si cependant nous préférierions le terme d'ingénu « éclairé »...) D'autre part, comme le recueil de nos entretiens était dépendant de la bonne volonté des personnes, nous avons adopté une démarche basée sur l'empathie, ce qui semble

correspondre à ce que Mitchell appelle « compatissant ». (c'est par ailleurs nécessaire pour établir un climat de confiance et recueillir des témoignages pertinents et valables).

Le risque de devenir une proie comme l'exprime Mitchell n'était pas important dans notre cas. En effet, le contact avec une même personne n'était pas destiné à se reproduire et il n'y avait aucun enjeu financier.

Concernant la confidentialité des données, nous avons présenté lors de chaque contact et laissé à la personne qui nous recevait, une promesse écrite (voir annexe 4) de respecter l'anonymat de son témoignage, promesse qui était accompagnée de toutes nos coordonnées afin que la personne puisse nous re-contacter ultérieurement si elle avait des remords sur des éléments de son témoignage.

Nous avons aussi décidé de protéger l'anonymat des personnes rencontrées en ne produisant dans l'annexe qu'un seul des entretiens retranscrits, celui qui semblait le plus difficile à identifier (petite entreprise dans un secteur peu concentré, voir annexe 5). En effet, certaines entreprises du fait de leur dimension ou de leur activité très spécifique auraient pu être reconnues en réunissant un faisceau de caractéristiques relevées au fur et à mesure de la lecture complète des témoignages. Côté validation des données recueillies, nous n'avons re-contacté que très peu de personnes. En effet, en matière de validation des données, il nous a semblé délicat de faire confirmer les entretiens retranscrits par les personnes source parce que la mise par écrit du langage oral dévoile une quantité de fautes inaudibles dans la conversation. Nous avons pu le constater sur nos propres paroles au moment des questions. Ceci est lié au fait que lors de leur témoignage, les personnes sont concentrées sur leurs idées et le raisonnement suivi pour construire le fond de leurs réponses et leurs paroles ne sont donc qu'un outil pour faire passer des représentations. Ces personnes ne peuvent à la fois investir dans l'analyse de situations et la réminiscence de celles-ci, et en même temps, investir dans la qualité du langage. De ce fait, présenter à des personnes non averties de ce problème des paroles comme leur appartenant et présentant de nombreuses fautes de langage pouvait être mal perçu.

Nous avons préféré opérer une validation de notre interprétation au moment de l'entretien en reformulant les réponses pour vérifier que la personne les confirmait et ceci chaque fois que cela était rendu nécessaire (sous-entendus, jargons professionnels)

Enfin il convient pour le chercheur de savoir faire oublier sa nature pour permettre l'instauration d'un climat de confiance. Mais cela n'est possible que si on sait se faire discret

sur les caractéristiques de la méthode scientifique non banalisée auprès des personnes rencontrées. Autant l'enregistrement des entretiens est obtenu assez facilement (on peut avancer le prétexte de pouvoir écouter la personne plus aisément grâce à un allègement de la prise de notes à ne pas supprimer cependant en cas de faiblesse de l'appareil enregistreur !), autant il est plus délicat de prendre du temps à quelqu'un pour lui faire relire son témoignage retranscrit. Baumard, Donada, Ibert et Xuereb (1999) notent ainsi :

*« Nous pensons qu'il est vain de vouloir requérir tous les sujets interrogés ou observés pour valider les résultats d'une recherche. La sélection doit alors s'opérer en fonction des résultats et des sujets. »(p.255)*

Personnellement nous avons utilisé les demandes de droit de regard sur notre travail final de certains responsables qualité pour compléter la validation de notre travail (la validation de nos données a été pour l'essentiel de ce fait obtenue par la re-formulation des propos en cours d'entretien, re-formulation validée ou corrigée ainsi par la personne interrogée). Cela permet une relecture de l'interprétation que nous avons réalisée en limitant le problème lié à la lecture de la retranscription rigoureuse du langage oral.

### ***1.2.2.La méthode des entretiens :***

Dans l'objectif de description du rôle du responsable qualité dans la mise en place de la norme ISO 9000, le recueil de témoignages des acteurs afin d'en réaliser l'analyse de contenu a été retenu comme méthode de collecte des données.

#### **1.2.2.1.Le déroulement de l'entretien :**

Cette approche nécessite de la part du chercheur de l'empathie, c'est à dire la capacité de se mettre à la place d'autrui et de percevoir ce qu'il ressent. Cela peut se réaliser à travers une appropriation du langage et des terminologies propres aux acteurs et implique, pour une étude de la mise en place de la norme ISO 9000, d'apprendre les termes relatifs à ce document d'une part (le vocabulaire officiel) , et d'autre part dans l'entreprise de tenter de cerner le plus possible les termes maison utilisés par les personnes et qui ne sont pas forcément ceux qui découlent du texte de la norme. L'empathie doit permettre d'atteindre les réalités telles qu'elles sont vécues par les acteurs. Le chercheur ne travaille donc pas uniquement sur des faits mais aussi sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs.

Denzin et Lincoln Norman (2000) proposent quatre questions qui, si le chercheur les garde à l'esprit, permettent de garantir la validité de l'interprétation des témoignages :

- Est-ce que l'interprétation développée par le chercheur est révélatrice de l'expérience vécue ?
- Est-ce qu'elle est enracinée historiquement et temporellement ?
- L'interprétation proposée par le chercheur est-elle cohérente ?
- L'interprétation produit-elle une compréhension de la réalité sociale étudiée ?

Ces quatre questions sont très liées et très proches sur le fond, mais par l'éclairage qui est propre à chacune, elles permettent d'alimenter la réflexion.

#### 1.2.2.2.L'analyse de contenu :

Bardin (2001) indique que « *en tant qu'effort d'interprétation, l'analyse de contenu balance entre les deux pôles de la rigueur de l'objectivité et de la fécondité de la subjectivité* » (p.13).

Pour cela, l'analyse de contenu procède en deux temps :

- dans un premier temps on recueille les propos des personnes dont on souhaite obtenir le témoignage
- dans un second temps, celui de l'analyse proprement dite, on décompose les paroles mises par écrit pour essayer d'y trouver plus d'informations que lors de la première impression, liée à l'intuition. C'est le moyen aussi de vérifier si cette intuition est confirmée par une analyse à froid.

Bardin montre ainsi que la méthode d'analyse des contenus permet de marquer un temps entre le stimulus-message et la réaction interprétative. Si ce temps écoulé entre le stimulus-message et l'interprétation est fécond, il ne faut pas toutefois qu'il soit trop long car il convient pour réaliser une analyse la plus riche possible de garder à l'esprit le contexte et l'atmosphère de l'entretien enregistré. Pour Bardin, l'analyse de contenu a deux fonctions, que l'on peut ou non disjoindre dans la pratique :

- une fonction heuristique : l'analyse de contenu enrichit le tâtonnement exploratoire, accroît la propension à la découverte. C'est l'analyse de contenu « pour voir »
- une fonction d' « administration de la preuve ». Des hypothèses sous forme de questions ou d'affirmations provisoires servant de lignes directrices feront appel à la méthode

d'analyse systématique pour se voir vérifiées dans le sens d'une affirmation ou d'une information. C'est l'analyse de contenu « pour prouver ».

Dans le cadre de notre travail, l'analyse de contenu liée à la phase exploratoire avait une fonction heuristique (quatre premiers entretiens). Par contre, les vingt-trois entretiens suivants ont permis de réaliser une analyse de contenu mixte, c'est à dire affiner la mise en évidence de certains facteurs et montrer qu'ils étaient bien présents dans les témoignages recueillis.

Bardin en tant que théoricien du champ de la communication est stricte quant aux règles de découpage de la communication :

- les éléments ayant reçu le même code doivent être homogènes
- le codage doit être exhaustif (tout l'entretien doit être codé)
- le codage doit être exclusif (chaque passage de l'entretien se retrouve dans un code et un seul)
- le codage doit être objectif (deux personnes doivent arriver au même résultat en terme de codage)
- le codage doit être adéquat ou pertinent (c'est à dire adapté au contenu et à l'objectif de la recherche).

Personnellement nous n'avons pas pu vérifier certaines de ces règles de découpage qui ne paraissaient pas toujours adaptées à notre terrain. Ainsi quand les responsables qualité indiquaient leur expérience antérieure dans la qualité et leur formation initiale, il nous est arrivé d'avoir ces deux types de données associés dans la même phrase sans pouvoir découper cette dernière. Si l'on tentait malgré tout de la scinder en deux parties, ces dernières n'avaient alors plus de sens (la syntaxe n'étant plus correcte) et les segments de phrase isolés devenaient inutilisables pour l'analyse (par exemple « j'ai été recruté il y a cinq ans à l'aide d'un contrat de qualification sur le poste de responsable qualité ». Cette phrase doit être codée à la fois ANC/ENT et FORM/FQ –voir grille de codage, annexe 2). Nous n'avons donc pas toujours pu vérifier le principe d'exclusivité du codage.

La même difficulté est rencontrée lorsque le responsable qualité a été embauché pour occuper immédiatement ce poste de responsabilité. On a alors le code lié à l'ancienneté dans l'entreprise et le code lié à l'ancienneté dans la fonction qui recouvrent le même passage. Néanmoins ces codes doivent être conservés distincts car lorsque le responsable qualité est issu du terrain, il est intéressant d'analyser les postes qu'il a occupés avant d'atteindre celui de responsable qualité.

Un autre exemple est celui de la question touchant les fonctions occupées par les auditeurs internes et la manière dont les auditeurs internes sont choisis. Souvent les deux réponses sont liées, mais au niveau de l'analyse il est intéressant de garder séparés les deux types de données pour faciliter le travail d'analyse futur.

Parallèlement on peut constater qu'il convient de conserver des assertions assez longues car l'interprétation des témoignages nécessite une bonne contextualisation. De ce fait, on est obligé de garder les phrases groupées ce qui amène à citer parfois un groupe de phrases dans deux codes différents.

De même, la règle d'exhaustivité ne nous a pas toujours paru pertinente. En effet, si l'on souhaite laisser à notre interlocuteur suffisamment de spontanéité pour ne pas l'influencer dans ses réponses, il vient des moments où il digresse et où l'on est obligé d'attendre le moment adéquat pour réorienter le discours vers les questions posées. Il est alors inutile de créer des codes supplémentaires pour coder des passages n'intéressant pas notre recherche. (Pour autant, au cas où l'on souhaiterait après coup revenir sur ces digressions, cela est toujours possible puisque le témoignage a été retranscrit entièrement : les données ne sont donc pas perdues).

Par contre les principes d'homogénéité, d'objectivité et de pertinence des règles de codage ont toujours été respectées.

La pratique nous a montré aussi que ce que l'on nomme « unité d'enregistrement », c'est à dire l'unité de signification à coder, pouvait être de longueur très variable : d'un segment de phrase à une page entière tapée. Cela tient en grande partie aux codes eux-mêmes. Ainsi le code EFF qui correspond à l'unité d'enregistrement donnant l'information sur l'effectif de l'entreprise ou de l'organisation a souvent donné lieu à une réponse brève (mais pas toujours...).

Par contre, le code VOCA/EQ qui correspond aux enregistrements qualité présente des réponses beaucoup plus longues.

La fiabilité du codage se décline selon trois directions (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999) :

- le codage doit être stable c'est à dire le même texte codé par le même codeur à deux dates différentes doit donner lieu au même codage

- le codage doit être précis c'est à dire que les catégories relatives aux différents codes doivent pouvoir être définies clairement
- le codage doit être reproductible (fiabilité intercodeurs) : le codage du même texte par des codeurs différents doit fournir le même résultat.

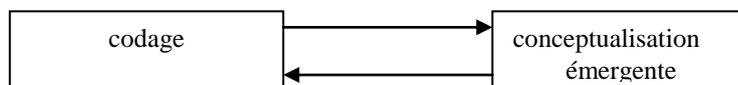
A l'issue du codage, le chercheur bénéficie de listes d'unités d'analyse classées dans des catégories, listes à partir desquelles on fera des comptages pour l'analyse de contenu.

Strauss et Corbin (1990), Angot et Milano (1999) notent que le codage traduit un effort d'abstraction parce qu'il s'appuie soit sur un concept particulier, soit sur un ensemble de concepts et leurs relations, soit sur un modèle ou une théorie. Examinons successivement ces trois approches.

La première approche est qualifiée de codage ouvert et consiste à nommer et catégoriser les phénomènes grâce à un examen approfondi des données (Angot et Milano).

Strauss et Corbin définissent le codage ouvert comme « *the analytic process through which concepts are identified and their properties and dimensions are discovered in data* » ( p.101) et notent par ailleurs que le chercheur ne doit pas rester prisonnier de sa grille de codage pré-établie. En effet, il se crée des interactions entre le codage et l'émergence de la théorie. De ce fait la grille de codes est amenée à évoluer :

« *It is important to note that we do not go through an entire document, put labels on events, and then go back and do a deeper analysis. The labels that we come up with are, in fact, the result of our in-depth detailed analysis of data* » (p.110)



**Schéma 4. Relation entre codage et conceptualisation**

On obtient ainsi des ensembles et des sous-ensembles que l'on peut rattacher à des concepts. Le chercheur doit établir des caractéristiques pour chaque catégorie et les positionner les unes par rapport aux autres.

La deuxième démarche de codage est qualifiée par Strauss et Corbin comme celle du codage axial. Dans ce cas, en plus d'effectuer un rattachement des données à des représentations

conceptuelles, le chercheur tente à travers le codage d'établir des axes de discrimination des différentes catégories trouvées.

*« the process of relating categories to their subcategories is termed axial because coding occurs around the axis of a category, linking categories at the level of properties and dimensions. »* (p.123)

Enfin dans un troisième type de codage, celui du codage sélectif, le chercheur tente de dépasser le cap de la simple description pour réaliser une élaboration théorique autour d'une liaison clé qui sert de base au regroupement non plus de données elles-mêmes mais de catégories. Ce fut le cas dans notre travail lorsque nous avons cherché à trouver dans les témoignages des données pour évaluer la pérennité de l'application de la norme ISO 9000.

### 1.2.2.3. Les caractéristiques de l'énonciation :

Parfois, même sur des questions qui soulèvent des débats, les personnes répondent brièvement. Le travail du chercheur devient alors très délicat quant à l'interprétation à donner à cette sobriété dans l'expression : est ce le manque de temps ? est ce le manque d'intérêt ? est ce que le cas semble évident pour la personne et qu'il ne soulève chez elle aucun débat ? est ce de la gêne face à cette question ?

On entre ainsi dans des problèmes liés à l'énonciation pour lesquels M.C.d'Unrug a fourni quelques données (cité par Bardin, 2001) :

- La sobriété serait le « témoignage d'un engagement réel dans une situation réelle »
- Le lyrisme manifesterait la force d'un investissement dans le thème abordé et la nécessité de le maintenir
- Les litanies, c'est à dire l'accumulation par répétitions rapprochées pourraient manifester la passion du locuteur mais aussi le besoin de parler pour soulager une tension.
- Les interpolations seraient des signes d'inhibition, de rupture dans la continuité de ce qui vient à l'esprit. Contrairement aux litanies où le tiers est absent, les interpolations tradiraient un discours socialisé où la place de l'interlocuteur est grande. Ici le discours est vécu de l'extérieur.

Ces quatre cas, sobriété, lyrisme, litanies et interpolations ont été rencontrés lors de nos entretiens.

Dans le cas des litanies, nous pouvons citer l'exemple d'un responsable qualité qui répétait très fréquemment dans l'explication de la mise en place de la norme ISO 9000 qu'il

développait : « c'est un système ». Cet entretien fut très long (cinquante pages tapées, soit deux heures d'entretien) pour au final assez peu d'informations proportionnellement au temps passé. La personne était à l'origine un consultant recruté dans cette entreprise pour la mise en place de la norme ISO 9000 et qui n'envisageait pas d'y rester très longtemps. Elle semblait très soucieuse de ne pas trop diffuser son savoir (elle n'a pas voulu donner son manuel qualité qui tenait sur une page double et dont elle avait un stock conséquent derrière elle, en vue sûrement de le distribuer auprès des clients de l'entreprise). Visiblement cette personne était fière de son savoir mais ne souhaitait pas le partager. Nous pensons que ce positionnement personnel mi-interne, mi-externe à l'organisation devait avoir une influence sur la perception que les autres acteurs de l'entreprise avaient de ce responsable qualité, d'où une tension dans les relations qui se manifestait dans une litanie permanente, à la fois englobante, se suffisant à elle-même (« c'est un système ») et très générale, ne fournissant aucune information utilisable à l'interlocuteur.

Pour compléter l'analyse de l'énonciation des entretiens, on peut citer en plus des remarques d'Unrug celle de Barthes (cité par Bardin) pour qui le non-achèvement d'une phrase est un signe de subversion par le langage. On est proche ici de ce que d'Unrug qualifie d'interpolations. Mais alors que ce dernier concevait ces arrêts dans le discours comme des signes de la place donnée à l'interlocuteur, pour Barthes le sens de ces arrêts serait plus marqué et traduirait une révolte latente. Nous avons trouvé ce type d'énonciation chez un salarié dont l'entreprise avait mis en place la norme ISO 9000 et qui analysait pour nous les avantages et les inconvénients de cette application. Cette personne avait un souci évident de bien faire son travail et dans son discours elle s'interrogeait sur le bilan global de la certification ISO 9000 à son niveau dans l'organisation. Elle présentait dans son discours des arrêts fréquents avec des phrases inachevées. Cela semblait lié à la situation de doute qu'elle vivait (cette personne souhaitait se désengager de l'équipe réalisant les audits internes de l'organisation).

#### 1.2.2.4. Sémantique de l'action et sémantique de l'intelligibilité :

La méthode des entretiens durant lesquels on recueille le témoignage de personnes au sujet de leur travail ne peut s'envisager sans prendre en compte la problématique de la différence entre la sémantique de l'action et la sémantique d'intelligibilité des actions. Cette

distinction a été initiée par Ricoeur ( 1977) et reprise par Barbier (2000). Selon ces deux auteurs, il convient de distinguer les catégories intellectuelles susceptibles de permettre aux acteurs de penser leur action et les catégories intellectuelles utilisables pour proposer une intelligibilité de ces actions. Les premières peuvent être appelées concepts mobilisateurs et les secondes concepts d'intelligibilité.

Les concepts de mobilisation qui alimentent la sémantique de l'action présentent pour Barbier les caractéristiques suivantes :

- ils se situent simultanément sur le registre représentationnel, le registre affectif et le registre expérientiel. En effet, les acteurs énoncent à travers des concepts des intentionnalités basées sur les représentations préalables qu'ils possèdent, entre autres du fait des expériences passées. Barbier indique : *« les objectifs sont des images anticipatrices et finalisantes d'une transformation possible d'un existant, et les projets des images anticipatrices et finalisantes du processus susceptible de permettre cette transformation. »* (p.93)
- les concepts de mobilisation de la sémantique de l'action sont aussi marqués axiologiquement. Ils permettent d'établir un lien fonctionnel entre la représentation d'un existant et la représentation d'un souhaitable. Ils débouchent donc sur la notion d'évaluation si on prend ce terme au sens large, c'est à dire la confrontation entre l'existant obtenu et le résultat souhaité.
- les concepts utilisés dans la sémantique de l'action établissent des liens nombreux entre l'action concernée et d'autres actions déjà menées. La référence est donc l'expérience, le vécu et les personnes vont tendre à se situer par rapport à ces autres actions et non pas par rapport à des références abstraites ou théoriques. Barbier donne comme exemple les partenariats où les acteurs attribuent explicitement des significations différentes à l'action menée en référence avec leurs autres espaces d'action respectifs en insistant sur certains aspects qui leur semblent prédominants. Barbier indique :  
*« ce trait peut expliquer ces phénomènes particulièrement intéressants dans le langage des actions que sont les phénomènes de charges ou de surcharges de significations »*  
(p.94)

Il en résulte que les concepts utilisés dans le langage de l'action tissent entre eux des liens que Ricoeur appelle des liens « d'intersignification ». Ainsi un concept ne prend tout son sens que si on l'associe aux concepts qui lui sont reliés, on pourrait dire sa famille de concepts. En effet, on recrée de la sorte le contexte d'interprétation des concepts ce qui permet de mieux les

saisir. Par exemple, le terme de « gestionnaire » n'a pas le même sens dans la bouche d'un conservateur de musée soumis à ses tutelles (Amans, 2003) que dans la bouche d'un contrôleur de gestion ou dans celle d'un étudiant en gestion.

Un autre exemple en est celui du langage utilisé par les praticiens dans l'exercice de leur activité. Il est souvent laconique et fonctionnel et ne peut se comprendre qu'en mettant les mots en relation les uns avec les autres ( énoncés échangés par le personnel médical réalisant une opération ).

Au total ce sont les concepts dans leur ensemble qu'il convient de saisir pour leur donner tout leur sens. Barbier parle de « totalité signifiante ».

**Cela implique lors des recueils des témoignages d'avoir des entretiens suffisamment longs pour pouvoir faire émerger une significativité pertinente s'ils s'inspirent d'une sémantique de l'action. Ceci est fréquent au bout de quelques instants si un climat de confiance s'est établi en début d'entretien.**

En ce qui concerne les concepts d'intelligibilité des actions, c'est à dire les concepts utilisés dans le récit de l'activité, ils présentent selon Ricoeur et Barbier les caractéristiques suivantes :

- les concepts utilisés pour expliquer une action doivent autant que possible avoir un sens univoque. Il convient pour cela de donner au départ les définitions nécessaires. Dans le cadre du texte de la norme ISO 9000, avant toute description du modèle organisationnel, le document diffusé par l'Afnor fournit un ensemble de définitions .
- les concepts de la sémantique d'intelligibilité des actions sont souvent encore reliés pour les acteurs qui les utilisent à un existant même s'ils excluent le souhaitable ou le désirable. Il convient donc pour le chercheur lorsque les catégories conceptuelles sont fournies par les acteurs en situation de leur garder leur origine. « *Elles doivent être considérées comme matériau et non comme l'outil du travail d'intelligibilité* » selon Barbier. Ainsi si l'on étudie les compétences ou le sujet, il convient de traiter de sentiment de compétence et de représentation de soi comme sujet afin de garder aux témoignages leur dimension de « faits-de –pensée ». Ces témoignages serviront à approcher les significations qui entourent les actes chez les personnes mais en aucun cas elles ne doivent entrer directement dans la grille d'interprétation du chercheur.

- la troisième caractéristique des concepts utilisés pour l'intelligibilité des actions est qu'ils cherchent à établir des liens entre des existants pour en faire une sorte de synthèse ou qu'ils établissent des liens entre la représentation de la situation, la représentation de soi comme agissant et la représentation de l'action. Ces liens sont d'ailleurs susceptibles d'évoluer car basés sur des représentations qui évoluent elles-mêmes.
- la quatrième caractéristique de la sémantique de l'intelligibilité des actions est qu'elle ne permet pas toujours de faire apparaître des invariants. Ceci distingue cette approche des approches scientifiques classiques qui reposent sur les principes d'autonomisation relative de l'objet, sur la reproductibilité des données et sur le repérage d'invariants. L'approche de la sémantique de l'intelligibilité des actions est marquée elle, par la singularité et la contextualité des résultats.

Dans notre étude, la sémantique de l'action apparaît lorsqu'une personne rapporte une phrase prononcée telle quelle lors d'une opération tandis que la sémantique d'intelligibilité des actions est constituée des récits d'expérience collectés auprès des responsables qualité.

### **Conclusion de la section :**

Au final, une méthode qualitative a été retenue comme méthode d'investigation du terrain dans un souci de pertinence et d'efficacité. Ceci a donné lieu à une analyse de contenu menée sur les témoignages recueillis auprès des responsables qualité et des autres acteurs. La sémantique de l'action a été distinguée de la sémantique de l'intelligibilité pour garder la distance nécessaire à la qualité des résultats produits. Cela a impliqué lors de l'analyse des témoignages de prendre du recul par rapport au vocabulaire utilisé par les personnes afin de trouver les concepts pertinents et précis qui y sont sous-jacents car c'est seulement par cette démarche que l'on parviendra à répondre à la question du rôle du responsable qualité.

## **Section 2. L'application de la méthode qualitative :**

La réalisation de cette recherche qualitative a nécessité d'effectuer des choix pour en assurer la rigueur :

- choix du mode de traitement des entretiens
- choix des personnes rencontrées
- choix du type d'analyse du rôle du responsable qualité
- choix de l'échantillon.

Ces choix ont permis d'avancer dans le processus de recueil des données que constituent les entretiens tout en en garantissant la validité interne et externe.

### **2.1.Le cadre de recueil des données :**

#### ***2.1.1.Le choix du mode du traitement des entretiens :***

Deux possibilités s'offrent au chercheur qui doit analyser le contenu d'entretiens :

- soit utiliser un logiciel d'analyse de contenu
- soit réaliser l'analyse à la main.

Dans tous les cas, il convient de retranscrire les entretiens ce qui représente en temps de travail, la part la plus importante. L'intérêt d'utiliser un logiciel est de pouvoir une fois les entretiens dactylographiés et codés obtenir plus rapidement des regroupements en réalisant des requêtes. Cela permet quand les données sont importantes en volume de ne pas hésiter à tester des hypothèses nécessitant de varier les requêtes. On peut ainsi multiplier les arborescences très rapidement.

Barry (1998) note ainsi :

*« The hopes are that CAQDAS will :*

- *help automate the coding process*
- *provide a more complex way of looking at the relationships on the data*
- *provide a formal structure for writing and storing memos to develop the analysis*
- *aid more conceptuel and theoretical thinking about the data*

*The main worries are :*

- *it will distance people from their data*
- *it will lead to qualitative data being analysed quantitatively*
- *it will lead to increasing homogeneity in methods of data analysis”*

Ainsi selon Coffrey, Holbrook et Atkinson (1996), les facilités d'usage apportées par les logiciels d'analyse de contenu favorisent le développement de la « grounded theory » :

« *Grounded theorizing is more than coding and software can be used to do more than code-and-retrieve textual data* »(p.8)

Certains logiciels permettent même de créer des liens hypertexte ce qui est une possibilité nouvelle par rapport à l'analyse sous forme d'arborescence.

Cependant le développement des logiciels est fondé sur un choix épistémologique, qui est différent selon les logiciels et pas toujours perçu dès le début du travail de recherche. De même, si les liens hypertexte semblent introduire plus de souplesse dans le maniement des logiciels d'analyse de contenu, Lee et Fielding (1996), Bournois, Point et Voynnet-Fourboul (2002) notent qu'ils engendrent un risque de confusion entre données, analyse et interprétation. Ils peuvent ainsi produire quelque chose ne menant nulle part. Kelle (1996) note aussi:

« *By seeking to « test hypotheses » without having observed the necessary prerequisites, that is by applying strict rules to vague and « fuzzy » codes, one can easily produce artefacts* »

Pour conclure, le risque qui semble exister est celui de perdre en spontanéité dans la méthode de recherche et au lieu de choisir la méthode qui est la plus pertinente par rapport aux questions que l'on se pose, de réaliser des choix conditionnés par les possibilités offertes par le logiciel que l'on a décidé d'utiliser. Dans notre cas où les entretiens se limitent à une trentaine, il nous a semblé qu'un traitement manuel restait possible, option confirmée par un expert parce que l'analyse de contenu à réaliser était d'ordre thématique.

Nous nous situons donc dans un travail où l'objectif visé est l'intérêt du contenu du corpus pour reprendre le terme utilisé dans la présentation suivante de Bournois, Point et Voynnet-Fourboul (2002) :

**Tableau 12 : les objectifs possibles de l'analyse d'entretiens**

<b>Recherche orientée sur le langage</b>	Le langage comme moyen de communication	Intérêt du contenu du corpus	Que dit-on ? Comment le dit-on ?
		Intérêt du processus de communication	Pourquoi le dit-on comme cela ?
	Le langage comme entité		De quoi parle-t-on ?
<b>Recherche orientée sur la construction théorique</b>	Approche du type « Grounded theory » ou Huberman et Miles (1991)		Dans quelles orientations théoriques s'engage-t-on à partir des données recueillies ?

*Extrait de « L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur : une évaluation », Bournois F., Point S. et Voynnet-Fourboul C., 2002.*

### **2.1.2. Le choix des personnes rencontrées :**

Quivy et Van Campenhoudt (1995) distinguent trois catégories de personnes qui peuvent être des interlocuteurs valables :

- avant tout, des enseignants, des chercheurs spécialistes du sujet et des experts qui vont pouvoir aider le chercheur à connaître le terrain auquel il s'intéresse. Ils peuvent orienter les lectures et donner des conseils sur la manière d'aborder le terrain. En ce qui nous concerne, nous avons bénéficié d'une formation à la norme ISO 9000, d'une participation à une réunion de responsables qualité et d'entretiens collectifs avec des consultants qualité.
- la seconde catégorie recommandée par Quivy et Van Campenhoudt est constituée des témoins privilégiés des phénomènes que l'on souhaite étudier. Ces témoins doivent avoir une bonne connaissance du problème. Dans notre cas, celui du rôle des responsables qualité dans la mise en place de la norme ISO 9000, ce sont les personnes qui travaillent avec ou autour du responsable qualité et qui sont donc concernés par les actions qu'il réalise.
- la troisième catégorie regroupe les interlocuteurs utiles, ceux qui sont directement concernés par la question de recherche, ici les responsables qualité. Leurs témoignages nous informent directement de la représentation qu'ils ont de leur propre rôle dans l'entreprise ou dans l'organisation au sens large.

Il convient par ailleurs de tenir compte des risques de biais créés par l'irruption du chercheur dans l'organisation comme l'indiquent Igalens et Roussel (1998). En effet, ces auteurs rappellent que toute situation de travail nécessite des jeux de rôles, des dissimulations et la construction de rapports sociaux complexes. Face à cette situation, le chercheur demande à la personne de retrouver une parole spontanée : l'exercice est difficile et il peut demeurer outre l'habitude qui crée des automatismes difficiles à analyser, de multiples raisons pour empêcher l'interlocuteur de livrer le fond de sa pensée.

Personnellement nous nous sommes heurtée à un problème d'inversion des rôles entre chercheur et témoins. En effet, le chercheur met traditionnellement lors de son questionnement la personne interrogée dans une position d'expert : c'est elle qui connaît la pratique et non le chercheur (qui, sinon, n'aurait nul besoin de l'interroger...)

Dans le cas des entretiens concernant la norme ISO 9000 avec des personnes différentes des responsables qualité, la situation tend à s'inverser : le chercheur connaît mieux la norme que la personne interrogée du fait du caractère hermétique de celle-ci (« ésotérique » dira un responsable qualité). Cela vient à l'encontre de Quivy et Van Campendhout qui notent que les témoins interrogés doivent avoir une bonne connaissance du problème abordé (voir ci-dessus) et entraîne une gêne et un manque de confiance entre le chercheur et la personne interrogée qui se sent mise dans une position d'évaluation. Or le chercheur n'a pas de légitimité dans le rôle de « celui qui sait » : il n'est pas un formateur mandaté par la direction, et cette position dominante nuit à sa neutralité dans la collecte des données. Une des trois personnes interrogées qui ne soit pas responsable qualité a eu un lapsus révélateur à notre égard en demandant :

*« ...est ce que vous auditez des entreprises autres que X.(l'entreprise dont faisait partie la personne interrogée, ndlr) ?*

- (Non je n'audite pas.)
- *Non pas auditer mais...*
- (Des entretiens ?)
- *Oui, des entretiens.*
- (Des organisation très diverses, privées, publiques...)

Le fait de nous avoir considérée comme un auditeur, qui plus est extérieur, traduit le sentiment d'être évaluée chez la personne interrogée : elle nous considère ainsi dans une position dominante par rapport à elle (c'est une des caractéristiques de l'audit comme nous le verrons dans l'analyse des entretiens qui génère en conséquence de vrais problèmes pour

l'organisation des audits internes réalisés par des pairs car cela déstabilise la représentation que chacun a de soi-même et des autres dans le groupe de travail).

Les réticences de cette personne à être interrogée confirment par ailleurs cette gêne qui s'instaure entre le chercheur et l'individu non impliqué dans la mise en place de la norme ISO 900 (« *j'ai très peu de temps à vous consacrer, j'ai très peu de choses à dire...* » nous avait annoncé la personne).

Une autre personne interrogée et qui n'appartenait pas à la fonction qualité nous a dit lors de l'entretien :

« (-D'accord. Très bien. Alors si l'on prend le problème des termes de la norme, alors je sais que parfois ça gêne les gens parce qu'ils ne se souviennent pas exactement de la signification...)

-Oui. »

Cet interlocuteur a indiqué clairement en début d'entretien que la signification des termes de la norme n'était pas maîtrisée. Nous avons souhaité dans l'annonce faite, « ...je sais que parfois ça gêne les gens ... », indiquer pour notre part que nous avons conscience du problème de manière à le mettre d'emblée sur la table et que la situation soit claire. Cela nous permettait par ailleurs de dire immédiatement après que justement c'étaient ces difficultés rencontrées qui nous intéressaient et que nous souhaitions comprendre. Mais malgré cette explication franche, nous avons ressenti de l'agacement de la part d'une autre personne interrogée non responsable qualité bien que nous n'ayons retenu que cinq termes de la norme dans notre guide d'entretien : cette liste lui semblait encore trop longue et trop fastidieuse.

A l'opposé, la troisième personne que nous avons interrogée et qui n'était pas de la fonction qualité nous a répondu pour chacun des cinq termes : « *Pas de problème ! La définition est dans la base !* » (base électronique documentaire, ndlr) Cette réponse si simple et si automatique ne nous semble pas apporter beaucoup d'aide au traitement de notre problématique de recherche. Au final, sur trois entretiens réalisés auprès de personnes n'appartenant pas à la fonction qualité, nous n'avons pu utiliser que cinq passages retranscrits dans l'étude des propositions théoriques retenues. Cela traduit une efficacité faible en terme d'observations terrain.

Il semble de ce fait plus efficace d'un point de vue méthodologique de se centrer sur le discours des responsables qualité avec qui la confiance peut s'établir lors de l'entretien. **En effet, dans les trois cas de personnes interrogées qui n'étaient pas des responsables**

**qualité, le discours a très vite glissé vers le concept de qualité en général, quittant ainsi notre champ d'analyse, celui de l'application de la norme ISO 9000 c'est à dire de l'utilisation d'un outil de gestion bien spécifique. Pour résumer, la norme ISO 9000 apparaît comme un objet étranger aux yeux de ceux qui ne sont pas impliqués dans sa mise en place.** S'ils sont concernés par l'application de certains aspects de la norme, ils le font sans trop savoir que ceci est lié à la norme, car leur attention est tournée prioritairement vers ce qui constitue leur activité même. Autrement dit, de même que M.Jourdain faisait de la prose en l'ignorant, eux participent à l'application de la norme ISO 9000 sans le savoir (en fait on peut supposer que cela leur a été dit à un moment ou à un autre lors de stages de formation mais cette information non essentielle à la réalisation de leurs tâches quotidiennes n'est pas restée présente à leur esprit). Ceci est peut-être inéluctable car si la norme doit s'adapter au fonctionnement de chaque entreprise alors dans un cas de certification idéale on tend à ne plus faire de différence entre la norme et l'organisation intrinsèque de l'activité. On aboutit alors au paradoxe suivant : la pérennité de l'application de la norme ISO 9000 n'est possible que si cette dernière « colle » à la réalité, mais alors la norme disparaît comme objet dans l'organisation qui ne distingue plus l'application d'elle-même.

En conséquence nous avons limité nos entretiens avec des personnes non impliquées dans la mise en place de la norme ISO 9000 à trois cas sur un total de 27 entretiens en retenant les cas où les personnes du fait d'un statut spécifique pouvaient conserver une parole assez libre, la pression de la hiérarchie et à travers elle la pression du système d'évaluation nous ayant semblé moins forte dans ce cas spécifique

Néanmoins nous avons gardé à l'esprit lors des entretiens, même avec les personnes de la fonction qualité, qu'Igalens et Roussel (1998) indiquent qu'il convient de se poser pour chaque personne interrogée la question suivante :

*« quelles raisons peut avoir la personne interrogée de répondre à mes questions, sans réserve et sans biais ? »*

Pour le chercheur, ces raisons, quand elles existent ne sont pas toujours connues. Elles peuvent correspondre à l'envie et au plaisir de parler de son expérience personnelle, mais aussi à la curiosité intellectuelle (comprendre le travail effectué par le chercheur), au domaine affectif (donner un coup de pouce au projet du jeune chercheur) ou tout autre. On peut penser que la parole de la personne sera d'autant plus libre et spontanée que cette personne sera satisfaite de son travail dans l'organisation. Par contre, dans le cas contraire, le discours sera

freiné pour partie par l'amour propre, la personne craignant que ses problèmes ne soient reliés à une hypothétique incompetence de sa part.

La meilleure méthode pour limiter les freins à la parole est de poser un contrat clair dès le départ entre le chercheur et la personne interrogée. Ainsi nous avons fourni à chacun de nos rendez-vous un papier signé de notre main témoignant de notre souci de préserver l'anonymat de la personne et donnant à cette dernière toutes les coordonnées nécessaires pour nous re-contacter si elle en éprouvait l'envie après coup (voir annexe 4).

De même l'entretien débutait toujours par l'énoncé de ce que Igalens et Roussel appellent les consignes, c'est à dire le cadre de l'entretien et ses objectifs. La clarté de la présentation des consignes jouent beaucoup dans l'établissement de la confiance entre chercheur et personne interrogée. Une présentation confuse donne l'impression à l'interlocuteur que le chercheur a des arrières pensées.

Enfin le climat de confiance s'entretient tout au long de la rencontre par le respect de son interlocuteur : le laisser libre d'exprimer sa pensée, limiter les questions à ce qui est nécessaire pour alimenter le témoignage, susciter l'empathie en ne réagissant pas aux paroles qui surprennent, reformuler par moment le discours de la personne pour montrer l'intérêt qu'on lui porte.

La re-formulation est aussi un instrument de validation. En effet, les personnes ont le plus souvent peu de temps à accorder au chercheur et cette technique permet en temps réel de vérifier la compréhension que l'on a eu du témoignage recueilli. La re-formulation peut prendre la forme d'une synthèse partielle, d'une re-formulation généralisante ou conclusive ou même d'une interprétation. On peut aussi proposer une lecture de la thèse une fois terminée aux personnes mises à contribution. Elles reconnaissent facilement leur organisation malgré l'anonymat du fait de la connaissance qu'elles en ont et peuvent alors commenter l'interprétation qui a été faite de leurs paroles.

De plus, nous n'avons pas pu effectuer la retranscription pour quelques entretiens. En effet, il est arrivé que le responsable qualité n'accepte pas de nous rencontrer mais par contre propose de répondre à nos questions par téléphone. Paradoxalement, ces entretiens n'ont pas été véritablement plus courts que ceux réalisés en face à face. Il nous a semblé que le dialogue engagé au téléphone établissait progressivement un climat de confiance, notre interlocuteur étant sensible à l'intérêt de notre questionnement et à la qualité de l'écoute ce qui a suscité des témoignages intéressants. Visiblement nous avons été confrontée à une concurrence de la part d'étudiants en cours de formation dans le domaine de la qualité. Les responsables qualité se

sentaient très sollicités et il fallait parvenir lors des contacts téléphoniques à asseoir notre crédibilité pour obtenir l'entretien désiré.

Il demeure cependant un problème d'utilisation de ces entretiens téléphoniques parallèlement à ceux enregistrés et retranscrits, d'autant plus que l'analyse de contenu en tant que méthode de recherche est très marquée par le champ disciplinaire qui l'affectionne, à savoir les Sciences de la Communication. Or ces dernières, quel que soit le sujet de recherche traité, gardent au moins en arrière plan l'idée qu'à travers la parole, les individus réalisent des actes de langage. Dans cette perspective, il leur est précieux d'avoir le texte intégral de ce que la personne interviewée a dit afin que le chercheur puisse effectuer un travail sur les termes employés et leur fréquence. Si cette approche est très intéressante et ne peut être ignorée du gestionnaire qui doit garder à l'esprit la dimension psychologique de son interlocuteur, notre travail porte cependant en priorité sur une approche thématique, à savoir les thèmes abordés par les personnes rencontrées et moins sur ce que décèle l'usage qu'elles font du langage. Nous ne nous inscrivons pas dans les Sciences de la Communication. De plus, si en général la longueur de l'entretien est un bon indicateur de sa richesse, cela n'a rien d'automatique. Nous avons eu le cas d'un responsable qualité dont l'entretien a duré très longtemps, ce qui a représenté cinquante pages dactylographiées et qui répétait sans cesse la même chose ! L'intérêt d'une analyse psychologique de la situation serait de ce point de vue très éclairante, mais il convient de rester prudent pour ne pas faire de « psychologie sauvage » et projeter sur ce genre de cas des schémas d'analyse qui nous seraient trop personnels et pas assez scientifiques.

Pour conclure, nous avons donc décidé de garder les entretiens téléphoniques dans notre analyse pour conserver le contenu de ces témoignages. La qualité du rapport de ces entretiens a été assurée par une rédaction immédiate du rapport, dès la communication téléphonique terminée de manière à restituer le plus de détails possible.

### ***2.1.3.L'analyse du rôle du responsable qualité : analyse de contenu ou analyse de processus ?***

Parmi les choix que doit faire le chercheur, il y en a un qui concerne la distinction entre l'analyse de contenu et l'analyse de processus. En effet, un objet de recherche peut être analysé soit en terme de composition, soit en terme d'évolution. Dans le premier cas, on tente d'appréhender la nature de cet objet et de savoir de quoi il est composé. Dans le second cas,

on tente de mettre en évidence les transformations de l'objet étudié au cours du temps et son évolution. Grenier et Josserand (1999) indiquent que les deux approches sont possibles pour la plupart des objets de recherche :

*« ...la plupart des objets de management peuvent être appréhendés dans leur dimension de contenu ou de processus. C'est davantage la formulation de la question de recherche ainsi que la méthodologie employée qui marquent la différence entre une recherche de contenu et une recherche sur le processus ».* (p.105)

Ils montrent que l'analyse de contenu se réalise par deux démarches intellectuelles complémentaires : l'une consiste à tenter une description grâce à une décomposition, l'autre consiste à tenter une description en identifiant des formes. Dans le premier cas on va donc aborder le problème par le détail, dans le second cas on aborde le problème par une vision globale. Ces deux démarches sont nécessaires et se complètent pour dresser une description pertinente.

Dans l'analyse processuelle de l'objet de recherche, les démarches intellectuelles sont ici de trois ordres selon Grenier et Josserand. Il convient en effet :

- de trouver la variable processuelle et ses sous-variables
- de délimiter le processus étudié dans le temps et dans l'espace
- d'ordonner les différentes périodes liées aux événements dans le temps

Il y aurait pour le développement des processus quatre schémas types :

**Tableau 13 : les quatre schémas types de processus**

Groupes	Logiques de changement	Progression des évènements
<b>Cycle de vie</b>	Le changement est compris comme un phénomène continu ; le changement, l'évolution sont des états habituels des systèmes vivants.	Les évènements suivent des séquences d'étapes se succédant naturellement au cours du temps ; l'enchaînement des phases est logique, linéaire.
<b>Téléologie</b>	Le changement est dirigé en fonction d'une vision de l'état final qu'un système veut atteindre ; c'est un processus volontariste, possible parce que le système est capable de s'adapter.	Les évènements suivent des séquences cumulatives, multiples, où des moyens alternatifs sont mis en œuvre afin d'atteindre un état final recherché.
<b>Dialectique</b>	Le changement se déroule selon une dialectique entre thèse et antithèse, ordre/désordre, stabilité/instabilité... Ce sont de telles forces contraires qui expliquent le déroulement dans le temps du processus.	De nombreux évènements contradictoires entre eux se confrontent, résistent ou disparaissent à l'issue de cette confrontation et convergent finalement vers un nouvel état du système étudié.
<b>Evolution</b>	Le changement est un processus de sélection et de rétention d'une solution par l'environnement.	Le système varie, de nombreux évènements sont sélectionnés puis retenus dans une nouvelle configuration de ce système.

*Extrait de « Recherche sur le contenu et recherche sur le processus » de Grenier et Josserand, dans Méthodes de recherche en management sous la direction de Thiétart, 1993.*

Il nous semble pouvoir considérer que la certification ISO 9000, comme système d'amélioration, est proche du processus cycle de vie (premier cas). En effet, l'idée de cycle se retrouve dans le processus PDCA (en anglais plan, do, control, act) traditionnellement utilisé en qualité et connu sous le nom de roue de Deming. Par contre, la certification ISO 9000 en tant que mise en place d'un système serait plutôt proche du troisième modèle, c'est à dire celui de la dialectique. En effet, au moment de cette mise en place, ce sont deux cultures, une interne celle de l'entreprise, l'autre externe celle de la norme qui s'opposent à travers un mouvement de thèse/antithèse qui finit par fixer la traduction qui sera faite de la norme dans l'organisation.

#### **2.1.4. Le choix de l'échantillon :**

La taille de l'échantillon pour un traitement qualitatif dépend de l'objectif poursuivi. Dans certaines situations, un seul cas peut suffire. C'est par exemple le cas pour les monographies et les études longitudinales. Ici le chercheur peut circonscrire son travail à une seule organisation dont il va décrire dans le détail l'évolution. Pour le sujet qui est le nôtre, nous avons choisi un échantillon d'organisations très diverses car la possibilité de comparer plusieurs cas entre eux semblaient être une bonne méthode pour mieux appréhender les spécificités du rôle du responsable qualité dans la mise en place de la norme ISO 9000.

Nous avons utilisé comme moyen de sélection des organisations les principes suivants :

- le principe de réplication (Yin, 1994), c'est à dire la recherche de cas semblables pour confirmer ou infirmer nos interprétations en voie de construction. Ceci permet aussi de prendre plus de recul vis à vis des éléments liés à un type d'activité et des éléments liés uniquement à l'organisation elle-même. Nous avons par exemple étudié des témoignages provenant de plusieurs entreprises de transport.
- le principe de saturation (Glaser et Strauss, 1967), c'est à dire la constatation d'un apport décroissant des témoignages successifs au fur et à mesure du temps (un bon indicateur est l'intérêt que le chercheur trouve à retranscrire et à analyser les témoignages. Il vient un moment où on a l'impression de répéter toujours les mêmes choses). En effet, chaque unité d'information supplémentaire apporte un peu moins d'information nouvelle que la précédente jusqu'à ne plus rien apporter.

Ces deux principes tendent à augmenter la validité interne du travail de recherche.

La validité externe, elle, augmente du fait de la représentativité de l'échantillon par rapport à la population mère. Il faut pour cela tenir compte de la localisation de l'organisation, de son activité, de son type, de sa taille etc... Pour sélectionner nos organisations, nous n'avons pas réalisé un sondage aléatoire car la population mère dont nous disposions n'était pas très grande et nous avons préféré faire intervenir des critères raisonnés dans notre choix.

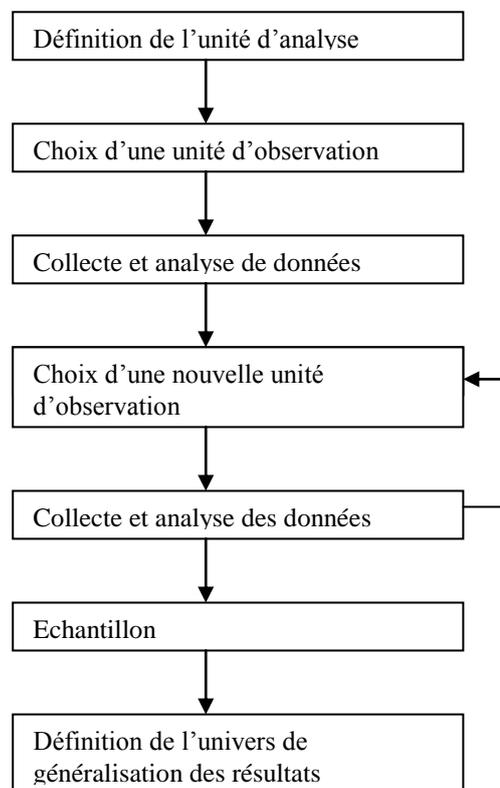
Nous sommes partis de la base de données que constituait le site de l'AFAQ présentant les sociétés et organisations ayant reçu la certification ISO 9000. Nous avons cherché à obtenir des listes auprès d'autres organismes de certification, comme la société Veritas, afin d'éviter des biais et d'observer si il y avait une différence dans la population des organisations, mais ces démarches n'ont pas abouti.

Nous avons sélectionné les entreprises ou les organisations de manière à avoir des unités de taille variable, dans le secteur secondaire et dans le secteur tertiaire, présentant des concessions ou filiales ou non. (Nous souhaitons voir dans le cas des concessions ou des filiales quelle était l'importance des échanges entre les différents systèmes qualité).

Par rapport à la liste des organisations certifiées par l'AFAQ, nous avons dû nous limiter géographiquement pour des raisons matérielles liées au temps et au coût des déplacements pour aller rencontrer les personnes.

Au total, notre démarche fut proche de celle schématisée par Royer et Zarlowski (1999, b) :

### **Schéma 5.Choix des unités d'observation**



*Extrait de « Echantillon(s) » de Royer et Zarlowski, in méthodes de recherche en management, sous la direction de R.A.Thiétart(1999).*

Dans cette démarche, à la différence de celle de l'échantillonnage classique, la définition du domaine de généralisation des résultats n'est pas effectuée dès la première étape mais à l'issue du processus. Chaque élément de l'échantillon est sélectionné suite à un choix raisonné qui tient compte des éléments déjà rencontrés. On peut ainsi choisir plutôt des

éléments similaires si l'on juge qu'il est nécessaire d'approfondir des observations, ou au contraire on peut choisir des éléments différents pour mieux appréhender les spécificités de chaque cas.

## **2.2.Le processus de recueil des données :**

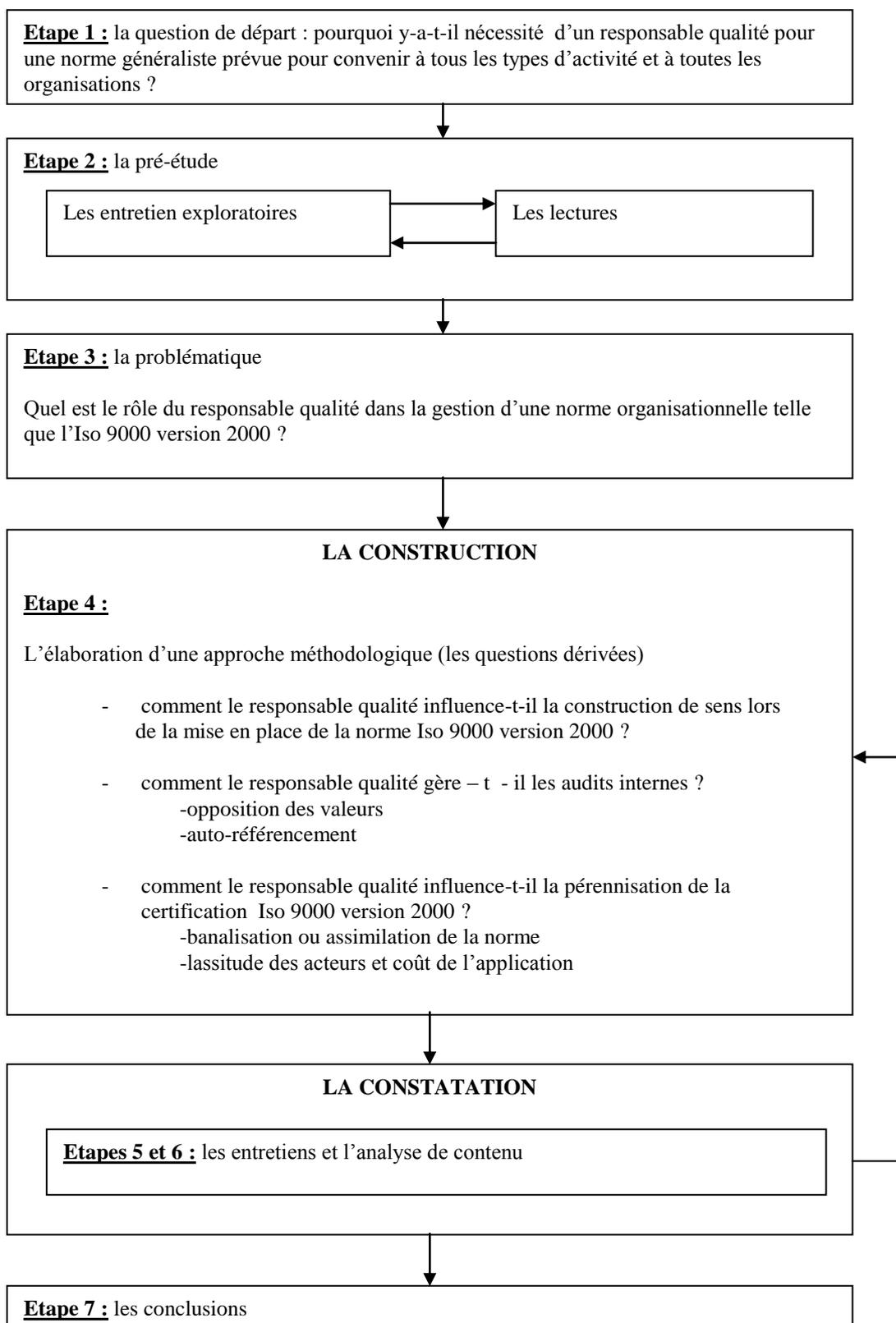
### ***2.2.1. Les étapes du processus de recherche :***

Les étapes de la démarche scientifique ont été présentées par plusieurs auteurs, (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, Igalens et Roussel, 1998) entre autres. Elles se trouvent au nombre de sept :

- La première étape est celle de la rupture c'est à dire du paradoxe constaté dans les faits et qui va alimenter la réflexion du chercheur. Igalens et Roussel parlent d'un « premier pas vers l'authenticité »
- La deuxième étape est celle de l'exploration. A l'aide de lectures et d'entretiens avec des spécialistes du domaine, le chercheur se familiarise avec son champ d'étude et en retire des questions pertinentes.
- La troisième étape est celle de la problématique. Il s'agit là de formuler la question de recherche en se positionnant épistémologiquement et théoriquement dans son approche.
- La quatrième étape est l'étape de construction du modèle d'analyse. Il faut bâtir des hypothèses et des propositions théoriques qui vont structurer l'observation de la réalité. Le chercheur construit ainsi une représentation théorique de son domaine d'investigation. Il détermine les concepts et les phénomènes qu'il va chercher à observer.
- La cinquième étape consiste en l'observation.
- La sixième étape est celle de l'analyse des observations à l'aide de la représentation théorique du problème que l'on s'est fixée ;
- Enfin la septième étape permet la comparaison avec d'autres études s'il y a lieu, la présentation des limites de la recherche effectuée et les contributions avancées par le travail réalisé.

Sur le modèle de ce découpage , nous avons organisé notre travail de recherche :

## Schéma 6 : processus de recherche



(d'après Quivy et Van Campenhoudt, 1995)

La démarche proposée par Quivy et Van Campendhoudt qui a l'avantage de présenter clairement les séquences du processus de recherche doit être complétée par une approche à la Glaser et Strauss (1967) c'est à dire une approche liée à la théorie enracinée. Si l'on reprend la présentation qu'en font Royer et Zarlowski (1999) , la théorie enracinée se caractérise par :

- un objectif principal qui est d'élaborer une théorie explicative d'un phénomène social en se fondant sur la mise en évidence de quelques régularités
- une mise en œuvre par l'étude de multiples situations
- une collecte des données par un processus itératif avec des allers-retours entre les données, les analyses et les théories et l'utilisation de méthodes diverses : entretiens, exploitation des sources documentaires, observations.
- l'analyse qualitative est prédominante, les analyses quantitatives pouvant intervenir de manière complémentaire.

Ce processus d'analyse par itération est intervenu au cours de notre travail d'où la flèche de retour ajoutée sur le schéma de Quivy et Van Campenhoudt entre l'étape 4 et les étapes 5, 6.

### **2.2.2. Les entretiens :**

Les entretiens se sont déroulés essentiellement au printemps 2002 pour les entretiens exploratoires, et durant l'automne 2002 et le printemps 2003 pour les entretiens suivants (la coupure de l'hiver 2002/2003 étant liée à une surcharge de travail d'enseignement qui ne permettait pas la disponibilité d'esprit nécessaire à cette activité).

**Tableau 14 : les entretiens réalisés**

Code de l'entretien	Date de l'entretien	Durée de l'entretien	Modalités de l'entretien	Secteur d'activité
01	18 avril 2002	60 minutes	Face à face	Transport
02	19 avril 2002	70 minutes	Face à face	Transport et levage
03	26 avril 2002	60 minutes	Face à face	Transport
04	14 juin 2002	90 minutes	Face à face	Transport, logistique
05	6 septembre 2002	30 minutes	Téléphone	Formation
06	10 septembre 2002	35 minutes	Téléphone	Transport
07	13 septembre 2002	30 minutes	Téléphone (rendez-vous pris pour l'entretien)	Fabrication, production et distribution de produits pour la maintenance industrielle

			par téléphone trois jours avant)	
08	25 septembre 2002	30 minutes	Téléphone	Fabrication, emballage et expédition de laine de verre
09	26 septembre 2002	60 minutes	Face à face	Conception et fabrication de matériel et de logiciels pour l'accueil du public
10	1 <sup>er</sup> octobre 2002	40 minutes	Téléphone	Production de produits réfractaires
11	7 octobre 2002	45 minutes	Face à face	Négoce de produits alimentaires et de liquides
12	11 octobre 2002	60 minutes	Face à face	Fabrication et installation de produits préfabriqués en béton
13	24 octobre 2002	45 minutes	Face à face	Distribution de matériel médical
14	28 novembre 2002	90 minutes	Face à face	Conseil, assistance, production et ingénierie (SSII)
15	11 février 2003	45 minutes	Face à face	Concessionnaire automobile
16	20 février 2003	60 minutes	Face à face	Bâtiment, terrassement, travaux souterrains, aménagements urbains
17	10 mars 2003	50 minutes	Face à face	Centre de réparation agréé pour les fabricants de téléphonie
18	1 <sup>er</sup> avril 2003	75 minutes	Face à face	Distribution d'électricité
19	7 avril 2003	60 minutes	Face à face	Fabrication de matériel intervenant dans la production de composants pour l'industrie des semi-conducteurs et la fibre optique.
20	6 mai 2003	55 minutes	Face à face	Concession automobile
21	26 mai 2003	75 minutes	Face à face	Conseil Général
22	3 juin 2003	75 minutes	Face à face	Concession automobile
23	20 juin 2003	45 minutes	Face à face	Aéroport
24	7 juillet 2003	45 minutes	Face à face	Centre hospitalier
25	8 juillet 2003	35 minutes	Face à face	Distribution d'électricité
26	8 juillet 2003	40 minutes	Face à face	Distribution d'électricité
27	8 juillet 2003	40 minutes	Face à face	Distribution d'électricité

Au final, la collecte des données a été réalisée sur une période assez courte pour qu'il n'y ait pas de biais lié à l'évolution des exigences avancées par les auditeurs réalisant la certification ou une évolution des conseils fournis par les consultants (la littérature de la profession montre en effet qu'il existe des changements dans le positionnement de ces deux groupes d'acteurs pour rapport à certains points de la norme). De même les entretiens ont été toujours d'une durée suffisante pour pouvoir réaliser un compte-rendu pertinent de la situation

vécue par la personne interrogée. Les quelques entretiens réalisés par téléphone présentent des durées plus courtes liées au manque de convivialité de ce type de contact. Néanmoins nos interlocuteurs ont accepté de répondre à toutes nos questions ce qui laisse penser qu'il s'agit de témoignages présentant un degré de pertinence suffisant.

### ***2.2.3. La validité interne et la validité externe des résultats :***

La validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude.

D'après Campbell et Stanley (1966), repris par Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (1999), la validité interne d'un travail de recherche est liée aux biais suivants :

**Tableau 15 : biais limitant la validité interne**

<b>Biais limitant la validité interne</b>	<b>Signification</b>	<b>Comment éviter le biais ?</b>
<b>Effet d'histoire</b>	Se demander si les événements extérieurs à l'étude et survenus pendant la période d'étude n'ont pas faussé les résultats	Réduire la période d'étude Avoir un regard critique sur la période retenue
<b>Effet de maturation</b>	Les objets d'analyse ont changé pendant le cours de l'étude	Réduire la période d'étude
<b>Effet de test</b>	Les individus subissent plusieurs fois le même test à intervalles rapprochés lors d'une étude longitudinale, et leurs réponses au deuxième tour sont biaisées par le fait d'avoir déjà répondu à ce test.	Travailler avec plusieurs échantillons ayant les mêmes caractéristiques
<b>Effet d'instrumentation</b>	Les questions posées pour recueillir les données sont mal formulées	Le chercheur doit être un expert. Le nombre d'enquêteurs doit être réduit. Le recueil de données doit être très formalisé.
<b>Effet de régression statistique</b>	Les individus sélectionnés l'ont été sur le base de scores extrêmes.	Revoir la constitution de l'échantillon
<b>Effet de sélection</b>	L'échantillon étudié doit être représentatif de la population pertinente pour l'étude.	Accorder une très grande importance à la procédure d'échantillonnage.
<b>Effet de mortalité expérimentale</b>	Des sujets ont disparus pendant l'étude.	Remplacer si nécessaire les sujets sans changer les caractéristiques de l'échantillon.

<b>Effet de contamination</b>	Un individu interrogé apprend par d'autres individus l'objet de l'étude, ce qui fausse les résultats.	Mener l'étude le plus rapidement possible ou s'assurer au mieux de la confidentialité de ces travaux.
-------------------------------	---	---

*Source : Campbell et Stanley, 1966.*

Nous devons rester conscients que l'effet d'histoire peut exister dans notre étude en raison de l'interprétation dont la norme est l'objet et qui peut évoluer au cours du temps. Cependant comme nous l'avons fait remarquer à propos du tableau des différents entretiens, notre collecte de données ne s'est pas étendue sur une durée suffisante pour que l'interprétation de la norme évolue beaucoup.

De même, notre étude a peu de risque d'être biaisée par un effet de maturation car la version de la norme est restée la même pendant la durée de notre travail.

L'effet de test ne nous concerne pas plus car nous n'avons pas eu à ré-interroger plusieurs fois les mêmes personnes.

L'effet d'instrumentation par contre peut nous être opposé quant au choix des questions. Pour l'éviter, nous avons utilisé un seul enquêteur et les questions ont été précisées aux personnes interrogées autant que possible.

L'effet de régression statistique, l'effet de sélection et l'effet de mortalité expérimentale ne se sont pas glissés dans notre étude qualitative.

Enfin l'effet de contamination ne s'est pas manifesté car il n'y avait pas de liens entre les différents responsables qualité rencontrés.

Parallèlement à la validité interne qui assure que les résultats rendent bien compte de la réalité observée, il convient de s'interroger sur la validité externe du travail de recherche qui examine les possibilités et les conditions de généralisation et de ré-appropriation des résultats. L'utilisation de la méthode de l'échantillon théorique permet d'assurer la validité externe du travail de recherche. De plus les données recueillies lors des entretiens ont été traitées avec toute la rigueur d'une analyse inspirée de la méthode de Huberman et Miles (1991).

### **Conclusion de la section:**

Nous avons donc déterminé une méthode qui permet :

- De réaliser un traitement manuel du contenu des entretiens du fait de leur nombre raisonnable ce qui a permis de garder une totale souplesse dans la codification et l'analyse.
- D'obtenir des témoignages les plus complets possibles en nous adressant préférentiellement aux responsables qualité, principaux acteurs de la mise en place de la norme. Interroger des personnes non expertes en qualité – ayant peu ou pas du tout assimilé le texte abstrait et conceptuel de la norme – sur le rôle des responsables qualité dans son application, aurait apporté peu d'informations.
- De rendre compte de la diversité des situations en utilisant la méthode de l'échantillon théorique pour sélectionner nos unités d'observation afin que les différences entre unités d'observation permettent de mieux appréhender l'expérience liée à chaque cas.
- De limiter les divers biais liés à tout processus de recherche en fixant un protocole

Au total nous avons défini une méthode et un protocole pertinents et efficaces par rapport à notre question de recherche.

## **Conclusion du chapitre :**

Grâce au choix d'une méthode qualitative et à son application rigoureuse, des informations sur le rôle de médiation du responsable qualité dans la mise en place de la norme ISO 9000 peuvent être fournies.

La méthode qualitative présente des problèmes d'application qui avaient été relevés tels que :

- le positionnement du chercheur face à son terrain lors de la réalisation des entretiens
- le codage et l'analyse d'entretiens de connotation très diverses
- le choix des unités d'observation
- la validité interne et externe des résultats

Ces problèmes ont été rencontrés et des décisions ont été prises pour les maîtriser qui concernent le protocole méthodologique :

- mode de présentation du chercheur et du sujet de recherche au moment des entretiens
- modalités de traitement des entretiens
- choix raisonné des unités d'observation dans une approche d'échantillon théorique
- vigilance vis à vis des biais limitant la validité interne et externe.

### **Conclusion de la partie :**

L'analyse de la littérature, le texte de la norme ISO 9000, les spécificités de la norme en tant que représentation et en tant que projet à mettre en place ont abouti à la construction de l'hypothèse selon laquelle le responsable qualité jouerait un rôle clé dans la diffusion et l'acceptation de la norme dans l'organisation.

Il est apparu ainsi la nécessité d'une réflexion sur un protocole d'enquête pour :

- s'assurer de la présence d'un responsable qualité dans les organisations certifiées ISO 9000
- observer le rôle de médiation de ce dernier dans la mise en place et le développement de la norme

**PARTIE II :**

**LE RESPONSABLE QUALITE DANS LE  
PROCESSUS D'APPLICATION  
DE LA NORME ISO 9000**

La seconde partie concerne les étapes du travail d'observation du rôle de médiation des responsables qualité sur le terrain, depuis les premières approches de nature exploratoire jusqu'à l'analyse des entretiens principaux en passant par toutes les situations rencontrées.

Dans un premier temps, il fallut nous « former à la norme », par différents moyens (chapitre I) :

- lecture détaillée du texte de la norme
- participation à une formation sur la norme ISO 9000 destinée à de futurs responsables qualité
- participation à des réunions entre responsables qualité ayant comme objectif la diffusion et l'échange des expériences individuelles dans le secteur de la formation
- enfin quatre entretiens exploratoires pour compléter cette formation par des contacts concrets avec la norme dans les organisations.

Ces étapes ont facilité d'émergence des questions de recherche qui allaient sous-tendre les entretiens principaux.

Au final, les résultats obtenus permettent de spécifier le rôle des responsables qualité dans la médiation de la norme (chapitre II).

# CHAPITRE I : DE L'APPROPRIATION DE LA NORME A L'EMERGENCE DU ROLE DU RESPONSABLE QUALITE.

## *Section 1. Les difficultés d'appropriation de la norme..... 140*

### **1.1.Etude du texte de la norme ISO 9000 : ..... 140**

*1.1.1.Description du document écrit : ..... 140*

*1.1.2.La lecture du document : ..... 142*

*1.1.2.1.La norme NF EN ISO 9000 : ..... 142*

*1.1.2.2.La norme NF EN ISO 9001 : ..... 143*

*1.1.2.3.La norme NF EN ISO 9004 : ..... 144*

### **1.2.Participation à une formation sur la norme ISO 9000 : ..... 145**

*1.2.1.Le contexte de la formation : ..... 145*

*1.2.2.Comment obtenir la certification ISO 9000 : ..... 146*

*1.2.3.La certification n'est qu'un outil sur le chemin de la qualité totale : ..... 149*

### **1.3.Entretiens collectifs auprès d'experts : ..... 150**

*1.3.1.Le cas d'un Diplôme Universitaire par alternance : ..... 152*

*1.3.2.Le cas d'un DESS par alternance : ..... 153*

### **1.4.Entretiens exploratoires : ..... 155**

*1.4.1.Présentation des quatre entretiens exploratoires : ..... 155*

*1.4.2.Sélection des axes de recherche : ..... 160*

## *Section 2. Une pérennité incertaine de la norme ISO 9000 en dépit de la fonction de responsable qualité : ..... 168*

### **2.1.La norme vécue comme une charge: ..... 172**

*2.1.1.La lassitude des différents acteurs : ..... 172*

*2.1.1.1.La lassitude du personnel : ..... 172*

*2.1.1.2.La lassitude des auditeurs internes : ..... 174*

*2.1.1.3.La lassitude des clients : ..... 177*

*2.1.2.L'aspect contraignant de la norme peut agir négativement sur le comportement des acteurs internes à l'organisation : ..... 179*

*2.1.2.1.Le terme de « qualité » est parfois mal vu et synonyme de contraintes inutiles : ..... 179*

*2.1.2.2.La production de données qualité est coûteuse et longue : ..... 181*

*2.1.3.La difficulté de trouver une personne qui ait toutes les compétences pour être un « bon » responsable qualité : ..... 182*

### **2.2.La norme vécue comme un outil de cohérence organisationnelle : ..... 183**

*2.2.1.Les facteurs de nature externe liés à la clientèle : ..... 183*

*2.2.1.1. La certification est demandée par de nombreux clients : ..... 183*

*2.2.1.2.La version 2000 de la norme en insistant sur l'écoute client met l'accent sur l'attention à porter à ces acteurs externes à l'organisation : ..... 185*

*2.2.2. Les facteurs d'ordre organisationnel c'est à dire touchant le fonctionnement de l'entreprise : ..... 187*

*2.2.2.1. La nouvelle version de la norme ISO 9000 est plus facile à appliquer dans l'entreprise que l'ancienne version de 1994 : ..... 187*

*2.2.2.2. La norme ISO 9000 comme une aide quand l'organisation est en train de vivre des changements : ..... 189*

2.2.2.3. L'esprit de la norme ISO 9000 et son vocabulaire unifié sont favorables aux grandes entreprises pour leur cohérence et leur communication interne :.....	191
2.2.3. <i>Les facteurs liés au contrôle dans l'organisation</i> : .....	193
2.2.3.1. La norme ISO 9000 apporte de la rigueur dans le suivi gestionnaire et facilite la vision à long terme : .....	193
2.2.3.2. Le contrôle hiérarchique est un soutien au contrôle qualité :.....	195

# **CHAPITRE I : DE L'APPROPRIATION DE LA NORME A L'EMERGENCE DU ROLE DU RESPONSABLE QUALITE**

Ce premier chapitre montre la progression qui a été la nôtre, depuis les prémisses de l'étude exploratoire jusqu'à l'établissement des hypothèses théoriques. Les premiers résultats liés à l'analyse des entretiens principaux sont donnés et permettent de montrer le contexte d'ensemble dans lequel la problématique de l'application de la norme ISO 9000 se présente. Nous indiquerons de ce fait, selon les témoignages, les facteurs favorables à cette application et ceux qui lui sont défavorables.

Cela nous permettra de mieux appréhender dans le second chapitre le rôle du responsable qualité dans la diffusion de la norme.

## **Section 1. Les difficultés d'appropriation de la norme :**

La phase exploratoire a présenté les étapes suivantes :

- étude de la littérature
- étude du document écrit de la norme ISO 9000
- participation à une formation sur la norme ISO 9000 assurée pour un public d'étudiants de troisième cycle
- entretiens collectifs auprès d'experts, en l'occurrence des responsables qualité d'établissement de formation
- quatre entretiens exploratoires

Ces différentes étapes vont être maintenant détaillées, à l'exception de la littérature déjà largement évoquée dans l'introduction et la partie I.

### **1.1. Etude du texte de la norme ISO 9000 :**

#### ***1.1.1. Description du document écrit :***

La norme organisationnelle généralement appelée ISO 9000 version 2000 est en fait une collection de trois normes :

- la norme NF EN ISO 9000 (X50-130)
- la norme NF EN ISO 9001 (X50-131)

- la norme NF EN ISO 9004 (X50-122)

Le code NF correspond aux initiales de Norme Française, le code EN aux initiales de European Norm et ISO signifie International Standard Organization.

Dès l'intitulé des normes, on peut observer les trois niveaux de référencement qui existent, national, européen et international. Le codage mis entre parenthèses est propre à l'AFNOR et permet le classement des différentes normes que cet organisme est chargé de diffuser.

Au moment de l'achat du texte, l'AFNOR indique le nom du client sur la première page du document. L'AFNOR possède le monopole pour la diffusion des normes et elle détient dans ses fichiers l'identité des différents acquéreurs. De ce fait, le prix de la norme est bien supérieur à celui d'un ouvrage de même poids.(206 € HT).

Il est possible d'acheter la norme aussi sous forme électronique. Dans tous les cas, l'AFNOR précise bien qu'elle conserve la propriété intellectuelle de la norme. Ainsi il est indiqué sur le document :

*« Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent document, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1er juillet 1992 – art. L 122-4 et L 122-5 et Code Pénal art. 425). »*

**De ce fait, nous n'avons pas pu présenter le texte de la norme en annexe et nous allons tenter d'en faire une description la plus pertinente possible par rapport à notre sujet de recherche.**

Le document indique en introduction que le texte de la norme ISO initiale a été repris intégralement dans celui de la norme européenne. Il s'impose au système de normalisation français du fait de l'intégration européenne.

Les membres de la commission européenne de normalisation sont indiqués. Sur un total de 83 personnes, on trouve des représentants d'activité très diverses : pharmacie, énergie, transports, télécommunications, industrie automobile, industrie informatique, santé, industrie de l'armement, auxquels s'ajoutent quelques représentants des instances de normalisation et de certification (AFNOR, AFAQ). Le président de la commission choisi est issu de La Poste. Cela nous semble être significatif de la volonté de faire évoluer le texte de la norme ISO 9000

en lui donnant une portée plus universelle grâce à une application possible aux activités de services (et pas uniquement à l'industrie), aux PME comme aux grandes entreprises et enfin aux organismes publics.

Le texte de la norme indique ainsi :

*« Les exigences relatives aux systèmes de management de la qualité sont spécifiées dans l'ISO 9001. Ces exigences sont génériques. »(p.2)*

On trouve aussi p. 20 l'expression *« d'application universelle des normes de la famille ISO 9000 »*.

Afin d'assurer cette dimension universelle, le texte doit présenter des descriptions techniques mais sans l'emploi de jargon technique et le vocabulaire doit être *« cohérent et harmonisé, aisément compréhensible par tous les utilisateurs potentiels »*.

De ce fait, la traduction du texte original américain dans une autre langue doit se faire au niveau conceptuel et sans se contraindre au mot à mot :

*« Le concept constitue l'unité de transfert entre les langues ».(p.20)*

### **1.1.2.La lecture du document :**

#### **1.1.2.1.La norme NF EN ISO 9000 :**

Cette norme constitue essentiellement un glossaire. Elle présente les grands principes de la norme avec l'ensemble des termes qui lui sont spécifiques. Ces termes sont ensuite repris un par un et définis comme dans un dictionnaire. Il est aussi expliqué quelle méthode a été utilisée pour élaborer le vocabulaire. Ce dernier, toujours de type conceptuel, est situé à l'aide de diagrammes dans l'ensemble des termes liés à la qualité. La norme indique ainsi que la relation entre deux notions proches peut être soit générique, soit partitive, soit associative.

Dans le cas d'une relation générique la signification d'un des termes englobe l'autre.(exemple : enregistrement qualité et plannings).

Quand la relation est partitive, un des termes ne représente qu'une partie de l'autre (exemple : année et juin).

Enfin quand la relation est associative, il n'existe pas de hiérarchie entre les termes, simplement il s'agit de deux termes proches dans les représentations mentales (exemple : motivation et satisfaction)

### 1.1.2.2.La norme NF EN ISO 9001 :

La norme NF EN ISO 9001 présente la caractéristique d'être précédée de trois introductions ou avants-propos. Chaque niveau de normalisation (international, européen et français) a en effet tenu à préciser certaines données avant toute lecture du texte principal.

Le texte dans son ensemble présente un style très normatif, proche de ce qu'on peut trouver dans un texte de loi : en effet chaque phrase contient le verbe « *doit* ». Quand une conjonction est utilisée c'est le plus souvent la conjonction « *lorsque* » qui permet de préciser des conditions autorisant ou non tel ou tel choix. L'organisation qui cherche à obtenir la certification quant à elle est toujours décrite par le substantif « *organisme* ». On note ici une évolution par rapport aux premières versions de la norme où les termes utilisés étaient ceux de fournisseur et de sous-traitant, ce qui posaient des problèmes de compréhension, les sous-traitants ayant eux mêmes des fournisseurs. Pour les grandes entreprises donneuses d'ordre qui avaient initié le mouvement de normalisation, le terme de fournisseur ne pouvait que les désigner. Or aux yeux des entreprises sous-traitantes, ces grandes entreprises étaient leurs clients d'où une compréhension du texte rendue difficile pour les entreprises candidates à la certification.

Si l'interprétation du texte a été facilitée en changeant ces termes dans le vocabulaire, il n'en demeure pas moins que positionnée à un niveau conceptuel, la description du fonctionnement de l'entreprise par la norme nécessite un gros effort d'interprétation.

On trouve par exemple dans le paragraphe qui traite de la gestion documentaire l'expression « documents d'origine extérieure ». Cette expression n'est pas utilisée dans les organisations sauf à certains niveaux hiérarchiques et on préfère parler de la réglementation n°...relative au secteur d'activité ou de la revue professionnelle qui diffuse l'actualité concernant le secteur d'activité par exemple. On cite ainsi directement l'origine du document et on ne raisonne pas en terme d'origine interne ou externe à l'organisation. De plus le fait de prendre comme référence une frontière hypothétique de l'organisation renvoie du coup à l'identité de l'organisation et donc à une problématique difficile et floue impropre à l'action quotidienne. En effet, on peut alors se demander comment positionner les documents qui parviennent de la filiale ou de la maison-mère, des consultants auxquels l'entreprise fait appel, du syndicat ou du regroupement professionnel.

Un autre exemple du travail important d'interprétation à faire par le lecteur, et a fortiori par la personne chargée de l'application de la norme ISO 9000, apparaît dans la phrase suivante :

*« la direction...doit revoir le système de management de la qualité pour s'assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace »*. A partir de ces trois qualificatifs « pertinent, adéquat et efficace », il convient d'effectuer un travail important de contextualisation pour préciser leur sens dans chaque organisation singulière. Ces trois adjectifs ont en commun de faire référence à une finalité et ne peuvent s'évaluer que par rapport à des objectifs : *« la direction doit s'assurer que la politique qualité est adaptée à la finalité de l'organisme »*(p.4).

Il découle de ces considérations que l'organisation qui souhaite se faire certifier s'engage dans un processus de réflexion important que l'on pourrait comparer, en utilisant une métaphore anthropomorphique, à une « psychanalyse de l'organisation ». N'est ce pas ce que tentent les individus qui s'engagent dans une psychanalyse en effet ? Trouver le sens de leur vie, de leurs actions, de leur souffrance ? S'engager dans une démarche de certification implique pour l'organisation d'indiquer noir sur blanc ses priorités et le sens de son activité.

Enfin, le problème qui risque de se poser pour une organisation est celui des représentations partagées. En effet, les personnes qui travaillent dans la même entreprise n'ont pas toutes la même représentation des objectifs de celle-ci (Chabin, 2001) et on risque donc, à vouloir fixer des objectifs à l'organisation, de débattre inlassablement pour déterminer leur vraie nature.

Une possibilité est alors de limiter le débat à une partie de l'organisation, celle de l'encadrement, voire celle de la direction, ce qui supprime les confrontations entre représentations opposées.

### 1.1.2.3.La norme NF EN ISO 9004 :

La norme NF EN ISO 9004 indique comment appliquer la norme NF EN ISO 9001. De fait, alors que cette dernière comprend 14 pages (outre les trois introductions et avants-propos), la norme NF EN ISO 9004 en compte, elle, 44. Elle reprend de larges citations de la norme NF EN ISO 9001 qu'elle complète par des indications plus nombreuses toujours au niveau conceptuel.

On peut prendre pour exemple les éléments d'entrée de la revue de direction, c'est à dire les informations à mobiliser pour réaliser le bilan régulier d'ensemble de la politique qualité de l'entreprise. La norme NF EN ISO 9001 cite sept types des données en général alors que la norme NF EN ISO 9004 en fournit 13 types.

Ainsi la première indique, de manière générale, la nécessité de prendre en compte « *les retours d'information des clients* », alors que la seconde norme note « *les retours d'information sur la satisfaction des parties intéressées, éventuellement recueillis en direct grâce à leur participation* » et « *l'évaluation du marché et les stratégies commerciales* ».

On pourrait faire une comparaison avec le domaine de la dissertation et dire que la norme NF EN ISO 9001 correspond à un plan détaillé et la norme NF EN ISO 9004 à une dissertation rédigée dans sa totalité. En soi, cette dernière norme n'apporte rien de plus à la première, mais par un développement plus long nécessitant l'utilisation de termes supplémentaires elle permet une meilleure compréhension de la signification de la première.

On note enfin que presque chaque phrase de la norme NF EN ISO 9004 contient l'expression « *il convient* ». Nous sommes donc ici non plus dans le registre normatif mais dans le registre prescriptif car la norme NF EN ISO 9004 est là pour faciliter la mise en place de la norme NF EN ISO 9001.

L'impression finale qui demeure est cependant celle de la nécessité d'un travail d'interprétation important à réaliser dans chaque organisation pour arriver à créer des passerelles entre les concepts présentés par ces trois normes en général et l'action telle qu'elle est vécue au quotidien par les acteurs au sein des entreprises. La certification apparaît ainsi comme une sorte de pari sur la compétence des directions qui décident de mettre en place la norme ISO 9000 et qui désignent pour cela un responsable qualité, mais aussi sur la compétence des responsables qualité choisis pour gérer l'application quotidienne du texte de la norme qui paraît comme inapplicable en l'état.

## **1.2.Participation à une formation sur la norme ISO 9000 :**

### ***1.2.1.Le contexte de la formation :***

La formation que nous avons suivie est une formation destinée à un public d'étudiants d'origine essentiellement scientifique. Ceux-ci constituent d'éventuels futurs responsables qualité ou futurs consultants qualité. Elle s'est déroulée sur trois jours complets du 13 mars

2002 au 15 mars 2002. Une seule personne est intervenue, un ingénieur informatique en fin de carrière reconverti en consultant. On peut considérer que son discours remplissait deux fonctions :

- diffusion d'informations sur la norme ISO 9000 et sur la politique qualité en général
- promotion de la politique qualité.

Ces deux fonctions étaient bien évidemment étroitement imbriquées tant il est difficile de présenter un outil quel qu'il soit, y compris en gestion, sans prendre position par rapport à celui-ci.

Si l'intervenant prenait parti pour le développement de politiques qualité dans les organisations, il cherchait cependant à faire un tri dans l'ensemble foisonnant des solutions qui s'offrent aux entreprises en la matière. Comme nous allons le voir dans les deux points suivants, son discours était donc orienté.

### ***1.2.2. Comment obtenir la certification ISO 9000 :***

L'intervenant a décrit au cours de la formation qualité les différentes étapes pour l'obtention de la certification ISO 9000. Il en ressort, que selon lui, cette obtention est assez facile. Elle nécessite en moyenne deux ans. Durant ces deux ans, quinze mois seraient nécessaires pour la formation, à raison d'une journée par mois. Les six mois restants serviraient à expérimenter le système mis en place avant l'audit de certification.

D'après l'intervenant, le principe de base de la norme ISO 9000 est « *Dîtes ce que vous faites, faites ce que vous dites, enregistrez-le* ». Ce dernier point permet entre autres de permettre de répondre au leitmotiv des auditeurs : « *prouvez-le* ».

L'intervenant a indiqué qu'il jugeait préférable de se passer de consultants (il apparaît ainsi comme se démarquant de cette profession). En effet, cela lui semblait favoriser l'assimilation de l'esprit de la norme par les acteurs internes à l'organisation.

Le fait de faire appel à des consultants peut poser aussi un problème déontologique : en effet, il serait dangereux de faire réaliser l'audit de certification par le même organisme que celui ayant réalisé la formation à la norme ISO 9000. Pour ces raisons, la COFRAC impose un délai d'au moins 18 mois entre la formation et l'audit de certification si ces deux événements sont réalisés par le même organisme accrédité.

La préparation à l'audit de certification nécessite la constitution d'un dossier par l'entreprise candidate, dossier qui est étudié par les auditeurs avant l'audit de certification.

Ce dernier donne lieu à un rapport qui est d'ordre factuel (il ne représente ni un jugement, ni une opinion). Les auditeurs y consignent les remarques et les non-conformités qu'ils ont pu relever lors de leur visite dans l'entreprise.

Si la certification n'est pas attribuée, l'entreprise bénéficie d'un délai de correction avant que ne soit réalisé un nouvel audit sur les écarts soulignés antérieurement. Ainsi d'après l'intervenant « *avec du temps et de l'argent, toutes les entreprises peuvent obtenir la certification !* »

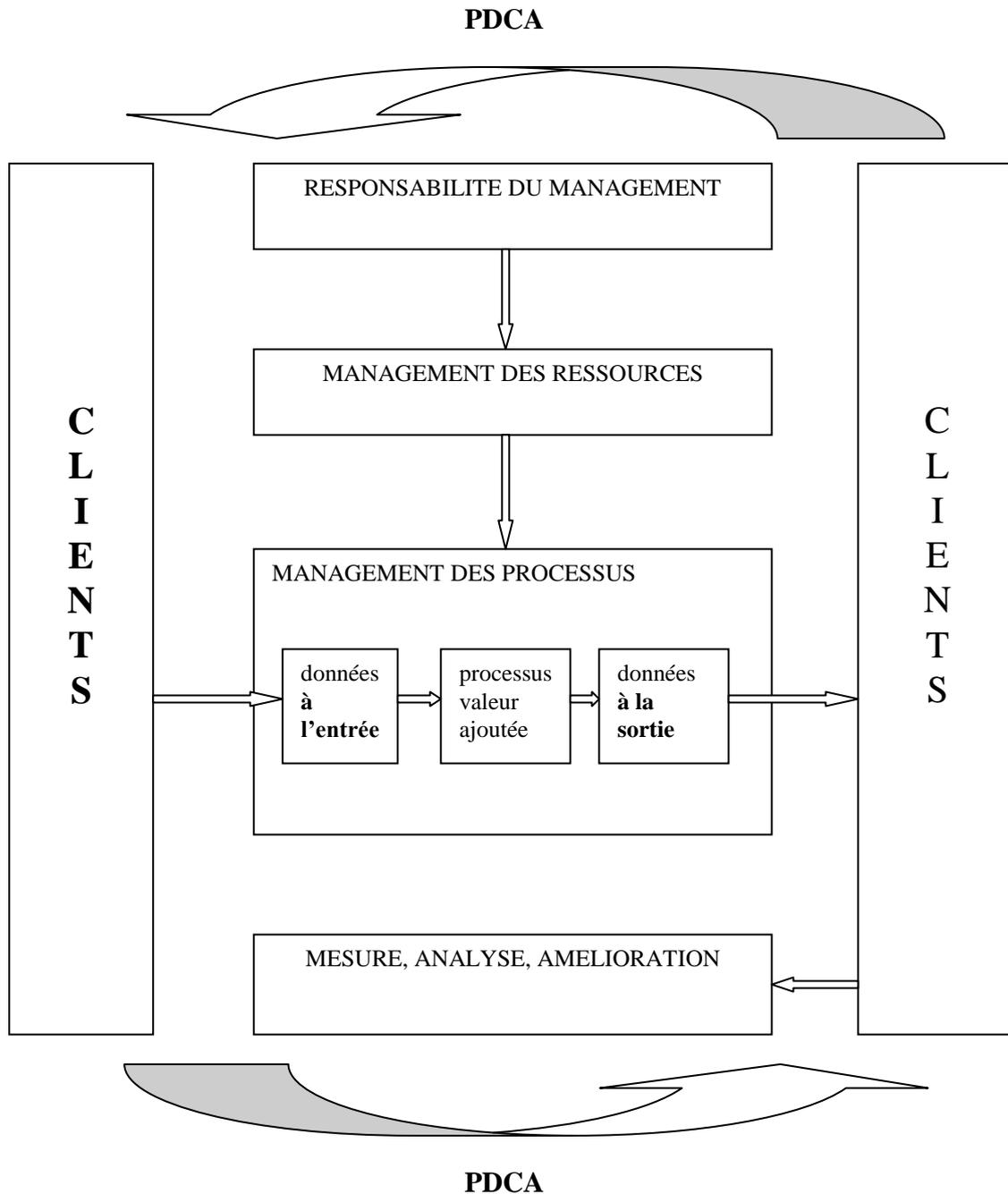
La partie la plus longue reste donc la préparation du dossier antérieur à l'audit de certification. Celui-ci nécessite entre autres de réaliser l'analyse des processus dans l'entreprise pour établir le manuel qualité, document obligatoire prévu par la norme ISO 9000. Le manuel qualité présente le système qualité de l'entreprise dans son ensemble, avec les procédures. Celles-ci peuvent cependant en être exclues si elles sont trop complexes ou si elles représentent des secrets de fabrication. Dans ce dernier cas, les auditeurs n'y auront pas accès, même au moment de l'audit.

Pour l'intervenant, il semblait préférable « *de partir des problèmes* » c'est à dire d'utiliser comme éléments de départ dans l'analyse des flux au travers de l'organisation les étapes de la production ou les interfaces entre services qui constituent les points critiques de l'activité étudiée. En effet, selon lui, toute analyse de processus est singulière et chaque organisation a une cartographie des processus spécifique sauf si elle tente maladroitement de calquer les quatre pôles présentés par la norme (responsabilité du management, management des ressources, management des processus et mesure, analyse et amélioration). Ces quatre pôles constituent les grands chapitres du texte de la norme ISO 9000 et par la suite nous constaterons que certaines entreprises les reprennent tels quels dans leur cartographie.

Elles peuvent les utiliser comme point de départ de l'analyse (ce qui contribue donc à mettre le terrain en second plan), ou elles peuvent s'en servir pour regrouper en une synthèse cohérente les différents processus qu'elles ont observés sur le terrain (dans ce cas-là la spécificité de l'entreprise serait mieux respectée).

On peut représenter ces quatre pôles selon le schéma suivant que l'on retrouve dans de multiples documents sur la qualité dans une configuration toujours à peu près semblable :

**Schéma 7. Système qualité selon la norme ISO 9000 :**



Chaque processus doit se voir attribuer des indicateurs afin de pouvoir mesurer sa performance en matière de qualité. Le choix de ces indicateurs peut être délicat. L'intervenant a cité l'exemple d'une entreprise de BTP qui après des hésitations décida d'attribuer comme indicateur de la formation le nombre de conduites défoncées, avec comme hypothèse sous-jacente, l'idée que meilleure était la formation, moins il y avait d'erreurs de ce type.

### ***1.2.3. La certification n'est qu'un outil sur le chemin de la qualité totale :***

La position de l'intervenant assurant la formation était que l'obtention de la certification ISO 9000 n'était qu'une étape sur le chemin vers la qualité totale (qui est hors d'atteinte).

En effet, la norme ISO 9000 est souvent imposée par le client, que ce soit un client particulier (comme c'est le cas pour une entreprise sous-traitante qui souhaite soumissionner aux appels d'offre), ou que ce soit la demande en général qui la rende nécessaire (quand la certification devient un signe distinctif parmi l'ensemble des entreprises du marché).

Ainsi certains organismes affichent de manière ostensible leur certification alors qu'elle ne concerne qu'une partie de leurs activités, voire des activités secondaires par rapport à leur métier. (exemple : un CHU qui présente une certification ISO 9000, alors qu'elle ne concerne que son activité blanchisserie)

Pour l'intervenant, la recherche de la certification ISO 9000 ne constitue donc qu'un objectif intermédiaire dans une politique qualité qui doit être plus ambitieuse. Pour lui, il convient de motiver le personnel par l'intermédiaire des prix qualité totale qui sont décernés chaque année et qui participent d'une démarche volontariste à la différence de la norme souvent imposée par le client. Quasi-gratuits, (les frais d'inscription sont très faibles voire nuls), les prix qualité totale prévoient différentes catégories de compétition ou de qualification.

Les principaux prix qualité sont les suivants :

**Tableau 16. Principaux prix qualité**

<b>Prix</b>	Deming	M. Baldrige	EFQM (European Foundation for Quality Management)	PFQ (Prix Français pour la Qualité)
<b>Origine</b>	Japon	Etats-Unis	Europe	France
<b>Date de création</b>	1951	1987	1991	1992

*(informations fournies par l'intervenant)*

Selon l'intervenant, la notion d'audit concernant l'attribution des prix est différente de celle concernant la certification. En effet, lors des audits organisés pour l'attribution des prix, les auditeurs relèvent les écarts mais aussi dialoguent et peuvent conseiller les entreprises. Il y a un échange véritable qui permet aux auditeurs de trouver des idées nouvelles en terme

d'amélioration et aux audités d'être conseillés dans les domaines où ils présentent des faiblesses.

Dans les audits de certification au contraire, selon l'intervenant, les auditeurs se contentent de noter les écarts et les non-respects de la norme. La formule utilisée dans les rapports par les auditeurs est : « *pas d'évidence de l'existence de ...* ». C'est à l'entreprise de trouver les solutions pour faire disparaître les écarts par rapport à la norme.

Dans le cas de la compétition pour les prix qualité selon l'intervenant, les problèmes sont considérés comme des opportunités d'amélioration.

De plus le système des prix permet d'effectuer des comparaisons entre entreprises ce qui permet une démarche de benchmarking. Il n'y a pas de comparaisons possibles dans la démarche de certification ISO 9000.

Malgré l'intérêt de la démarche de candidature aux prix qualité, l'intervenant note qu'il y a peu d'entreprises qui réalisent cette démarche (« *cinq pour la région Languedoc-Roussillon* ») alors que l'information est envoyée à toutes les entreprises certifiées (environ un millier sur la région Languedoc-Roussillon)

**L'intérêt pour nous d'effectuer ce rapprochement entre norme ISO 9000 et démarche de candidature pour les prix d'excellence est de mieux comprendre la portée et les limites de l'obtention de la certification.**

L'intervenant nous a ainsi indiqué que le rôle des responsables qualité étaient d'après lui « *d'apprendre aux autres pour qu'ils puissent faire seuls* ».

**Dans cette approche d'amélioration permanente, leur fonction serait donc auto-destructrice c'est à dire que mieux les responsables qualité remplissent leur rôle, plus ils tendent à détruire leur légitimité.**

Cet angle de vue sera repris pour analyser les témoignages des responsables qualité.

### **1.3. Entretiens collectifs auprès d'experts :**

Lors de notre phase exploratoire, nous avons pu participer à des réunions entre responsables qualité ayant pour objectif l'échange d'expériences. Ces responsables qualité étaient pour certains en tout début de mise en place de la norme ISO 9000, pour d'autres en

cours et pour d'autres enfin le système était déjà en place et fonctionnait depuis quelques mois, voire quelques années.

Tous les responsables qualité étaient issus d'organismes de formation ce qui nous a permis de compléter notre vision de la norme ISO 9000 par l'étude de cas liés à une activité pédagogique qui nous est familière.

De ce fait, les termes conceptuels du texte de la norme se trouvaient déclinés dans des situations de gestion qui nous étaient connues.

Ainsi les non-conformités regroupaient des évènements tels que :

- l'annulation d'un enseignement moins d'une semaine avant la date prévue
- les erreurs de saisie sur les bulletins de notes distribués en cours ou à la fin de la formation
- l'attribution d'une salle de cours à deux enseignants le même jour à la même heure
- le traitement d'un même sujet dans deux enseignements différents (recoupement jugé inutile)
- le non respect des modalités de contrôle des acquis fixées en début d'année
- le non respect des programmes d'enseignements fixés en début d'année
- les retards et délais dans la production d'un document

Au passage on peut noter qu'il est plus facile de contrôler l'exécution d'une activité administrative que l'exécution d'une activité pédagogique. Une non-conformité comme le traitement d'un même sujet par deux enseignants mais sous deux angles différents peut être du plus grand profit pour les candidats à la formation et non, contrairement aux apparences, une redite inutile.

On peut simplement supposer qu'un enseignant qui rend ses notes à temps et qui distribue un programme d'enseignement à son premier cours est quelqu'un d'investi dans son travail de manière générale et qu'il est donc aussi investi dans la dimension pédagogique de son activité.

Côté documentation, c'est à dire enregistrements qualité pour reprendre la terminologie de la norme ISO 9000, les activités de formation s'appuient sur des plannings (ou emplois du temps), des programmes d'enseignement, des bulletins de notes et procès-verbaux d'examen, des documents comptables que sont les budgets etc... Comme pour toutes les activités, toute trace écrite liée au travail réalisé peut être considérée comme un enregistrement qualité. Si les documents qui existent ne semblent pas suffisants, il convient alors d'en créer d'autres et si on souhaite prouver leur distribution et la remise de documents

importants, on mettra alors en place une procédure de signature pour justifier qu'ils ont bien été remis à toutes les personnes intéressées.

Les généralités ci-dessus sont à adapter à chaque situation. Ainsi dans le cas d'une formation où chaque enseignant aurait une salle « personnelle », il n'y a pas de risque que l'emploi du temps prévoit deux enseignants dans la même salle.

Par contre quand il y a une non-conformité qui apparaît, la norme demande la mise en place d'une action corrective (ici adapter la procédure d'attribution des salles de cours pour éviter ce genre d'erreurs en instituant par exemple une vérification ultime chaque jour précédant les cours).

Mais plus encore, la norme ISO 9000 demande des actions préventives pour éviter les non conformités prévisibles dès le départ.

Nous allons maintenant décrire l'expérience vécue par des responsables qualité dans leur propre organisme de formation.

### ***1.3.1. Le cas d'un Diplôme Universitaire par alternance :***

Dans ce premier cas, une première tentative de mise en place de la norme ISO 9000 version 1994 a été réalisée mais elle déboucha sur le découragement de l'équipe de formateurs.

Le projet de certification est relancé avec la version 2000. L'aide de deux personnes extérieures exerçant par ailleurs des fonctions de responsable qualité permet d'obtenir la certification pour les activités de gestion des contrats d'apprentissage, conception de nouvelles formations, gestion des achats et gestion des ressources humaines.

Le but avancé pour cette certification est d'alléger le travail administratif et d'informatiser la gestion documentaire.

Les clients sont les apprentis, les entreprises d'accueil et le CFA ; la Région et le Ministère sont considérés comme des partenaires.

L'analyse des processus a donné lieu au découpage suivant :

### **Schéma 8. Analyse des processus du Diplôme Universitaire par alternance**

<b>Processus principaux</b>	Direction	Production	Amélioration
<b>Sous-processus</b>	- Pilotage - Développement	- Gestion administrative - Formation	- Système de management de la qualité

Les processus se développent sur la cartographie selon un axe du temps où sont disposés les différents intervenants administratifs et pédagogiques ainsi que les documents établis à chaque échéance.

Il est indiqué par le responsable qualité de cette formation que beaucoup de réunions ont été nécessaires pour atteindre ce stade-là et que beaucoup de réunions annuelles sont encore nécessaires :

- deux réunions pédagogiques
- deux bilans avec les apprentis
- deux conseils pour la gestion de la qualité
- deux audits (un pour le CFA, un pour l'AFAQ)
- un jury

Le tableau de bord est alimenté par les enquêtes satisfaction menées auprès du CFA, des apprentis, des entreprises, des anciens étudiants et par les deux audits réalisés chaque année.

Ces mesures posent inévitablement le débat de l'étalonnage des instruments de mesure utilisés. Entre autres, la difficulté à étalonner suscite une inflation des notes. Ceci est pour partie réduit par l'explicitation des critères de notation de la part des enseignants et la fixation d'un niveau d'exigence précis.

La référence peut être les exigences professionnelles vis à vis de la formation mais ces dernières sont elles-mêmes susceptible de variation selon les postes occupés par les étudiants à leur sortie de formation.

#### ***1.3.2. Le cas d'un DESS par alternance :***

Le second intervenant a insisté sur la méthodologie à utiliser pour la mise en place de la norme ISO 9000. De ce point de vue, son intervention était plus normative et moins proche d'une étude longitudinale que celle du responsable qualité précédent. La mise en place de la norme ISO 9000 avait été réalisée au sein d'un DESS.

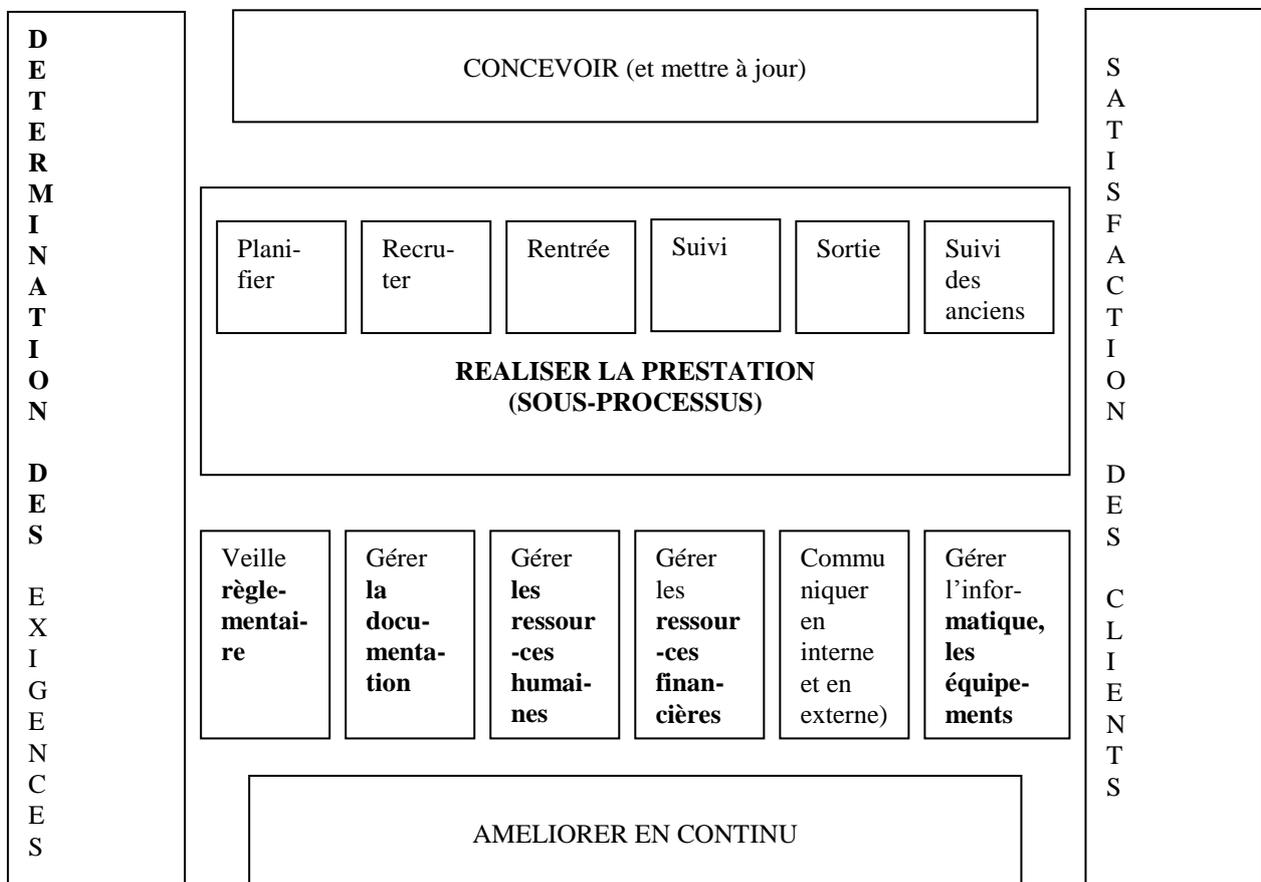
Il en a fourni les étapes suivantes :

1/détermination des clients de l'activité

- 2/détermination des partenaires
- 3/détermination du produit (produit au sens large puisqu'il s'agit de services)
- 4/inventaire des processus pour chaque famille générique de la norme
- 5/étude des interactions entre processus
- 6/déclinaison en sous-processus et regroupement
- 7/validation de la cartographie après corrections.

Il ressort de cette analyse que le poids du découpage en quatre grands pôles issus de la norme est très important. Les processus, ensuite découpés en sous-processus, l'intervenant indique que le travail de découpage est arrêté quand on atteint un niveau de détail suffisant pour que les procédures rattachées aux processus soient manipulables (« pas trop longues »). (la norme définit les procédures comme la manière spécifiée de réaliser une tâche, alors que les processus sont définis par leurs éléments d'entrée et de sortie). L'intervenant note à ce propos qu'il existe plus de procédures que le minimum requis par la norme. La cartographie qui découle de cette analyse appliquée au DESS par alternance est la suivante :

**Schéma 9. Cartographie du DESS par alternance**



## 1.4. Entretiens exploratoires :

Nous avons mené quatre entretiens exploratoires de manière à avoir un premier contact avec le terrain, dans une situation d'entretien en face à face (à la différence des réunions avec les responsables qualité) et où nous souhaitons de ce fait pouvoir orienter le dialogue vers le thème qui nous intéresse, c'est à dire le rôle du responsable qualité dans la mise en place de la norme ISO 9000.

Notre première idée était de limiter notre recherche à un secteur d'activité pour essayer de réduire la variabilité de nos observations. C'est pourquoi ces quatre entretiens exploratoires se sont tous déroulés dans le secteur des transports. Nous verrons par la suite que nous avons élargi notre terrain d'investigation pour que les possibilités de comparaison nous aident à mieux comprendre les spécificités du rôle des responsables qualité dans les entreprises certifiées ISO 9000.

### 1.4.1. Présentation des quatre entretiens exploratoires :

**Tableau 17. Entretiens exploratoires**

Code de l'entretien	Date de l'entretien	Durée de l'entretien	Modalités de l'entretien	Secteur d'activité
01	18 avril 2002	60 minutes	Face à face	Transport
02	19 avril 2002	70 minutes	Face à face	Transport et levage
03	26 avril 2002	60 minutes	Face à face	Transport
04	14 juin 2002	90 minutes	Face à face	Transport, logistique

Deux de ces entreprises sont des grandes entreprises (effectifs aux environs d'une centaine de personnes). Les deux autres entreprises ont des effectifs de 26 et 30 personnes.

Le guide d'entretien avait pour objectif de collecter des données sur :

- le contexte : effectif de l'entreprise, activité de l'entreprise, appartenance à un groupe ou non (l'appartenance à un groupe peut modifier le rôle du responsable qualité avec l'existence d'un modèle unique de management de la qualité qui se trouve appliqué dans chaque filiale ou dans chaque concession), obtention d'une certification antérieure du type ISO 9001, ISO 9002 ou ISO 9003, profil du responsable qualité (formation antérieure et expérience dans la qualité, ancienneté dans l'entreprise)

- la réalisation de la démarche de certification : qui a lu le texte de la norme ISO 9000, formations qualité dispensées dans l'entreprise, utilisation d'autres exemples d'entreprises, problèmes rencontrés lors de la mise en place de la norme, qui a écrit les procédures et le manuel qualité, quelles ont été les critiques du personnel lors de la mise en place de la norme.
- le suivi de l'application de la norme ISO 9000 : comment sont organisés les audits internes, problèmes posés par la réalisation des audits internes, comment évolue la motivation du personnel vis à vis de l'application de la norme.

Nous avons ensuite exploité les entretiens retranscrits à travers une première lecture flottante, puis par des analyses plus approfondies basées sur un codage. Pour ce dernier nous avons utilisé une première grille de codage (voir annexe 1) établie sur la base des thèmes que nous avons décidé d'aborder avec les responsables qualité. Cette grille de codage a évolué au moment de son utilisation pour être rendue plus pertinente.

Par exemple, concernant le profil des responsables qualité, il est apparu intéressant de distinguer dans le codage la formation initiale de la formation qualité.

Nous avons extrait une première matrice en sélectionnant les codes primordiaux c'est à dire ici ceux relatifs :

- aux effectifs
- à l'appartenance à un groupe ou non
- à la formation du responsable qualité
- au rôle du responsable qualité

Nous avons résumé dans le tableau 18 qui suit les informations concernant les effectifs, l'appartenance à un groupe ou non, mais nous avons gardé les témoignages tels quels pour tout ce qui a trait à la formation et au rôle du responsable qualité. En effet, autant les premières données sont d'ordre factuel, autant les suivantes touchent de très près les personnes interrogées et à ce titre méritent que l'on conserve les caractéristiques de l'énonciation.

(Les quatre entretiens sont présentés dans l'ordre chronologique, et les effectifs sont approximatifs pour les grandes entreprises en raison des démissions, des recrutements et de l'intervention d'intérimaires)

## Tableau 18. Résumé des entretiens exploratoires

(les quatre entretiens sont entièrement retranscrits dans l'annexe 3)

Code de l'entretien	01	02	03	04
<b>Effectifs</b>	100	30	26	100
<b>Appartenance à un groupe</b>	Non	Oui	Non	Oui
<b>Formation du responsable qualité (y compris ancienneté dans l'entreprise)</b>	-Je suis arrivée dans l'entreprise en tant que <b>consultante</b> et puis au bout d'un an environ j'ai été embauchée comme responsable qualité. Au départ j'ai une <b>formation en gestion.</b>	- J'ai fait des études à l'Université d'Avignon, j'y ai passé une <b>licence de LEA</b> et en fait quand j'ai terminé mes études, ils cherchaient quelqu'un pour travailler un peu au niveau administratif, j'ai pris le poste. Quand je suis rentrée c'était le mois d'avril, au mois d'octobre ils ont commencé la démarche qualité. On a suivi une formation avec un monsieur qui avait été, comment dire..., responsable qualité chez IBM. Donc on a commencé à travailler avec lui parce que nous bon on n'avait aucune formation là-dedans, on a commencé comme ça et ensuite il a continué à nous former.	-... Au bout de 2 ans comme cela n'avancait pas beaucoup, euh... enfin ça s'est fait assez fortuitement, on avait changé de bureaux, il y avait beaucoup de retard de travail de classement et tout, et moi à ce moment-là, donc là je ne travaillais pas, au départ <b>je suis vétérinaire</b> donc rien à voir avec le transport et donc j'avais dit à mon mari je vais venir te donner un coup de main à trier tout ça et ça m'a permis de voir un peu, d'observer dans mon petit coin ce qui se passait et je me suis rendue compte que la personne à qui, qui devait s'occuper de l'assurance qualité... -Ne faisait rien ? -Non. ...Donc après j'en ai parlé à mon mari et puis du coup on a fait un peu le ménage (rire de Madame X) et puis j'ai repris moi le ...	-Je suis responsable qualité méthodes sur le département du Vaucluse, donc mon ancienneté cela va faire un an et demi que je suis sur le site, j'ai été recruté dans la grande démarche de certification qui a eu lieu par rapport à la norme Iso 9000 version 2000, donc c'est une démarche nationale, j'ai été recruté dans ce cadre là. ... (-vous étiez vous-même peut-être ancien consultant ?) -Non, non, j'ai transité dans plusieurs entreprises avec des systèmes qualité, des systèmes environnement, des systèmes sécurité qui sont extrêmement, c'est extrêmement proche tout cela. ... -J'ai une formation scientifique. <b>J'ai un DEA en biologie et j'ai un master spécialisé en environnement</b> et je retombe sur la qualité puisque <b>j'ai une formation en qualité aussi.</b> Donc j'ai une double compétence qualité en prime.
<b>Rôle du responsable qualité</b>	- <b>Le manuel qualité...</b> c'est la vie de l'entreprise qui me fait	- En fait moi <b>je m'occupe de la qualité du groupe,</b>	- <b>Moi je suis assez cartésienne, j'aime bien, c'est pour ça</b>	- <b>Le rôle du responsable qualité est celui</b>

	<p>le modifier, des fois on a des idées, des choses comme ça , <b>je le reprends, parce que je pense que c'est bon de le remettre à jour chaque année</b>, j'aime pas les choses qui s'empoussièrent. Même si on ne changerait rien je le changerai, parce que c'est une façon de relancer la dynamique, chaque année, en fin d'année on en édite un nouveau quoi.</p> <p>...</p> <p>-Alors quand je suis arrivée , peu de gens dans l'entreprise savait ce que je venais faire, parce que quand on démarre quelque chose les gens prêtent l'oreille, alors on a deux, trois disciples, (<i>rites communs</i>), mais guère plus euh...on a quand même formé, on est arrivé on était quand même trois consultants <b>pendant un an , on a formé l'encadrement...</b>(<i>cette responsable qualité est intervenue au départ sous le statut de consultante, ndlr</i>)</p> <p>...</p> <p>- Ce sont les responsables des services qui écrivent <b>les procédures, moi je me contente de les mettre en forme. Et puis j'organise aussi les audits internes.</b></p>	<p>donc je suis responsable qualité du groupe (<i>cette première partie de la réponse est murmurée quasiment sur un rythme précipité, est-ce une négation inconsciente, ou une élocution habituelle ?, ndlr</i>), donc <b>je fais tout ce qui est documentation qualité , donc je fais la saisie, la frappe plus la mise à jour etc...</b>Après <b>je fais les audits</b>, je fais tout ce qui est qualité...C'est lourd. Surtout quand on arrive au mois de mai et qu'il y a les audits qui arrivent. Avant on était deux à y travailler dessus.</p>	<p><b>que je suis à cette place.</b></p> <p>Donc c'est vrai que le fait d'être certifié cela oblige quand même à s'organiser. Alors il y avait beaucoup de choses qui existaient déjà et puis euh des petites choses où on ne voulait pas choisir une organisation ou une autre parce que ma foi ça avait peut-être pas une grande importance, et puis une fois que c'est organisé on se dit que finalement ce n'est peut-être pas plus mal.</p> <p>...</p> <p>-Que ce soit en Iso 9002 ou en Iso 9001 <b>c'est moi qui les (les procédures, ndlr) ai écrites</b>, ce qui d'ailleurs pose problème lors de l'audit (<i>qu'elle réalise elle même, ndlr</i>)</p> <p>...</p> <p>-Si on avait une structure suffisante pour qu'il y ait un pilote par processus c'est pas moi qui aurais établi les processus, donc je prendrais le processus et j'irais voir les exploitants et je leur dirais « bon et bien maintenant expliquez-moi ce que vous faites »Comme c'est moi qui l'ai rédigé, je sais très bien ce qu'ils font, je le sais trop bien en fait ! Donc je réponds à mes questions avant eux, voyez c'est vraiment.</p>	<p><b>d'animation.</b></p> <p>...</p> <p><b>-Les procédures c'est moi qui les ai écrites</b>, je répondrai <b>c'est moi qui suis garant de la gestion de la documentation</b>, mais de plus en plus ça sera pas moi qui jusqu'aux imprimés les écrirai, moi je contrôlerai de manière à ce qu'ils soient conformes aux règles de la procédures de gestion de documentation, qui est une des six procédures qui est demandée.</p> <p>...</p> <p>-L'idéal c'est, enfin je sais pas si c'est <b>l'idéal mais c'est de transiter par d'autres entreprises, voir différents systèmes</b> , autant en qualité qu'en environnement et sécurité car vous savez qu'il y a une même logique, et ce qu'il faut en tirer c'est surtout la logique.</p> <p>...</p> <p>-Après tout dépend de ce que vous voulez faire. <b>Si vous voulez faire du contrôle moi je contrôle ce que vous voulez...mais c'est pas le but</b>, le but c'est pas... enfin ça dépend ce que veut le responsable d'une entreprise ou d'un site... <b>Moi je vous parle dans le sens noble de la qualité</b> c'est à dire améliorer la qualité et être ...un support</p>
--	---	---	--	--

				<p>pour améliorer l'entreprise. C'est pas ce pourquoi j'ai été engagé, c'est pas ce vers quoi je me dirige.</p> <p>...</p> <p>-Cette logique là elle est extrêmement, bon je vous en parle ça paraît simple, mais c'est extrêmement difficile à acquérir. Mais <b>quand c'est sur le terrain c'est extrêmement difficile de faire comprendre ça aux gens</b>, donc faut jamais tenir ce discours-là où alors peut-être...<b>Moi mon rôle c'est j'ai cette logique</b>, le but c'est pas de la faire passer telle quelle, c'est de la faire passer, donc après quelque soit le moyen, c'est <b>d'arriver à faire comprendre aux gens que c'est de cette manière-là qu'on doit travailler</b>. Petit à petit, très lentement, on fait de plus en plus d'analyse de risque quand on a des nouveaux clients qui arrivent sur les sites ou des déménagements de sites etc...</p>
--	--	--	--	---

#### *1.4.2.Sélection des axes de recherche :*

Suite à l'analyse du rôle que les responsables qualité remplissent d'après ces quatre témoignages, nous avons cherché les points les plus caractéristiques des problèmes auxquels ils avaient à faire face.

Cette sélection ne fut pas facile pour plusieurs raisons :

- le contenu des entretiens avait évolué du fait de l'expérience cumulée au fur et à mesure des quatre entretiens. En effet, d'une part nous nous sentions plus à l'aise pour orienter l'entretien vers les thèmes qui nous intéressaient, d'autre part commençaient à en émerger les points pertinents à utiliser comme pierre d'ancrage dans la réflexion sur le rôle des responsables qualité.
- le travail d'interprétation à réaliser par le chercheur afin de pouvoir confronter les témoignages pour les comparer et en retirer des problématiques à la fois communes et pertinentes était important. En effet, les personnes qui témoignent sont souvent imprégnées de leurs propres problèmes quotidiens. Les questions posées sont donc toujours éclairées par leurs problématiques du moment ( premier facteur de contingence). D'autre part, leur profil est apparu très vite comme prégnant : formation d'origine, position dans l'entreprise, rôles tenus antérieurement. Il y a une grande différence entre la responsable qualité d'une petite entreprise de transport, ancienne vétérinaire mariée au « patron » de l'entreprise, et une responsable qualité, ancienne consultante en qualité, embauchée dans une grande entreprise. L'une part du terrain et construit tout son raisonnement grâce à sa logique et son sens pratique, l'autre se sent investie d'un rôle de promotion et de défense de la qualité en général en sus de ses responsabilités hiérarchiques. De ce fait, l'une a écrit les procédures en interaction avec les exploitants, tandis que l'autre a confié les premières versions des procédures aux personnes de l'encadrement ou à ses subordonnés du service qualité et se contente d'opérer une correction et mise en forme finale.

Pour toutes ces raisons, le travail de sélection des problèmes communs rencontrés par ces responsables qualité a demandé une interprétation des témoignages éclairée par les théories mobilisables sur les thèmes abordés, présentées dans la première partie de cette thèse.

Au final, il en ressort une matrice-résumé dans laquelle nous retenons les idées mais non les témoignages directs afin de ne pas alourdir la présentation. Ces témoignages sont en annexe 3 sous leur forme complète.

**Tableau 19. Thèmes issus des quatre entretiens exploratoires :**

Code de l'entretien	01	02	03	04
<b>Effectifs</b>	100	30	26	100
<b>Appartenance à un groupe</b>	Non	Oui	Non	Oui
<b>Construction de la cartographie</b>	Existence d'un choix à faire en matière de méthode de construction de la cartographie.	Utilisation d'autres exemples de cartographie pour construire celle de l'entreprise et recherche d'une synthèse des procédures déjà existantes.	La cartographie a été bâtie à partir du terrain.	La cartographie est un moyen d'information et de mémorisation. Il convient de lui garder sa simplicité pour qu'elle garde son efficacité.
<b>Diffusion du vocabulaire de la norme</b>	(Ce point n'est pas apparu dans l'entretien qui se trouvait être notre premier entretien et de plus dans une grande entreprise où les contacts entre la responsable qualité et la base sont moins fréquents)	Le texte de la norme est jugé comme difficile d'accès.	Le terme de non conformité a été remplacé dans l'entreprise par celui de « fait indésirable » jugé plus acceptable.	Le texte de la norme est illisible pour les exécutants et pourrait les effrayer. Il convient de le leur présenter digéré et interprété. Les non conformités sont dénommées « fiches problème ».
<b>Organisation des audits internes</b>	Equipes de 13 auditeurs internes dont la responsable qualité.	La responsable qualité a en charge la quasi-totalité des audits internes, ce qu'elle juge trop lourd. Elle relève aussi le problème lié à son implication trop importante.	L'entreprise trop petite ne bénéficie pas de pilote responsable des processus qui pourrait rédiger les procédures ensuite auditées par la responsable qualité. De ce fait il a été décidé de faire appel à un auditeur externe.	Les audits internes sont réalisées par des personnes externes au site, choisies pour leur compétence.
<b>Pérennisation de l'application</b>	Réécriture annuelle du manuel qualité et de manière générale mise à jour de tous les documents.	La norme est nécessaire dans ce secteur du fait de la location des grues à tour (sécurité) et des interventions dans le secteur du nucléaire.	La certification est nécessaire par le transport d'explosifs.	Les personnes de l'entreprise s'imprègnent peu à peu de la logique du système qualité. Lui, le responsable qualité, souhaite changer d'entreprise dans les années à venir.

**Ces témoignages et l'obligation de circonscrire notre sujet de réflexion nous conduisent à retenir trois axes de recherche à des fins d'approfondissement :**

- Tout d'abord il s'agit de s'intéresser à la norme ISO 9000 en tant que représentation, selon deux modalités, celle de la représentation processuelle de l'organisation qu'il est demandé

de développer dans le cadre de la mise en place de la norme, et celle des termes utilisés par le texte de la norme et destinés à être diffusés dans les entreprises candidates à la certification.

- Nous nous interrogerons ensuite sur les difficultés rencontrées dans l'organisation des audits internes, tant par rapport au problème de l'auto-évaluation que la norme implique à travers les audits internes que par rapport à l'organisation pratique de ces derniers ; nous n'oublierons pas les oppositions de valeurs que cela suscite aux niveaux intra-individuel (conflits de loyauté) et inter-individuel.
- Enfin nous retiendrons comme troisième axe de recherche la pérennisation de l'application de la norme selon la problématique de la banalisation de l'application et de la lassitude des acteurs de l'application.

## **Tableau 20. Axes de recherche**

### **Axe 1 : La diffusion de la représentation que constitue la norme ISO 9000**

Sous-axe 1.1. : La diffusion et l'intégration de la représentation processuelle

*Comment le responsable qualité présente-t-il l'analyse en terme de processus aux acteurs internes à l'organisation ? Quelles sont les réactions de ceux-ci, comment le responsable qualité y répond-t-il ?*

Sous-axe 1.2. : La diffusion et l'acceptation des termes de la norme

*Comment le responsable qualité traduit-il les termes du texte de la norme dans l'organisation dans laquelle il est immergé ? Comment gère-t-il leur diffusion ? Quel est le degré d'acceptation de ces termes ?*

### **Axe 2 : L'organisation des audits internes**

Sous-axe 2.1. : Le dilemme de l'auto-évaluation

*Comment organiser cet exercice difficile qu'est l'auto-évaluation à travers les audits internes demandés par la norme ISO 9000 ? Quel rôle y joue le responsable qualité ?*

Sous-axe 2.2. : La gestion des oppositions de valeurs

*Les audits internes créent de nombreux conflits de loyauté : comment le responsable qualité les gère-t-il ?*

### **Axe 3 : La pérennité de l'application de la norme ISO 9000**

Sous-axe 3.1. : Banalisation ou assimilation

*Comment le responsable qualité va-t-il tenter de garder à l'application de la norme ISO 9000 ses caractéristiques propres qui lui confère sa logique ?*

Sous-axe 3.2. : La lassitude des acteurs et coût de l'application

*La norme, comme tout outil de gestion nouveau, doit faire face à la lassitude des acteurs au bout d'un certain temps : comment le responsable qualité contribue-t-il à lutter contre ?*

Ceci nous conduit à l'établissement d'un nouveau guide d'entretien présenté p.165.

Le premier point abordé concerne la contextualisation tant vis à vis de l'organisation que du responsable qualité lui-même. Les questions plus directes sur la formation initiale du responsable qualité intervenaient plus tard, lors de l'entretien, quand la confiance semblait établie, voire même souvent à la fin de l'entretien quand l'enregistrement était arrêté. Cela

permettait de supprimer toute crainte de jugement de valeur et ne portait pas préjudice à l'analyse puisqu'il s'agit d'une information très factuelle ( même si l'analyse montre qu'elle est importante pour éclairer le discours tenu par le responsable qualité ).

Le second point du nouveau guide d'entretien porte sur l'interprétation de la norme ISO 9000 au sein de l'entreprise tant en ce qui concerne le vocabulaire qu'en ce qui concerne l'établissement de la cartographie des processus.

Le troisième point du nouveau guide d'entretien aborde le problème de l'organisation des audits internes demandés par la norme et les résistances éventuelles que ces derniers peuvent rencontrer.

Enfin, le quatrième point touche la pérennisation de l'application et est traité en filigrane tout au long du guide d'entretien. En effet, personne ne peut prétendre prévoir le futur et nous n'avons pas demandé directement aux responsables qualité quel était pour eux l'avenir de l'application. Nous avons trouvé plus intéressant de tirer l'information de l'interprétation des positions qu'ils prenaient pour eux personnellement et dans les jugements qu'ils portaient sur l'organisation et les effets de l'application de la norme ISO 9000 sur elle. Les motivations des différents acteurs au sein de l'entreprise vis à vis de l'application apparaissaient à travers les témoignages des responsables qualité. Elles constituent un facteur important pour la pérennité de l'application. En conclusion, il nous a semblé peu pertinent de demander à des responsables qualité s'ils pensaient que l'outil qualité qu'ils avaient mis en place était destiné à durer. Les réponses auraient manqué de spontanéité et risquaient de nous orienter vers de fausses pistes.

**Tableau 21. Guide d'entretien**

**GUIDE D'ENTRETIEN**

**I-Le contexte :**

Quel est l'effectif de votre entreprise ?  
Quelle est (sont) son (ou ses) activité(s) ?  
Depuis quand existe-t-elle ?  
Votre entreprise fait-elle partie d'un groupe ?  
Quand avez-vous eu la certification ISO 9000 (2000) ?  
Avez-vous avant la certification 9001, ou 9002, ou 9003 ?  
Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ? Dans la fonction de responsable qualité ?  
Avez-vous réalisé auparavant une démarche de certification ISO 9000 dans une autre entreprise ?  
Avez-vous d'autres fonctions que celle de responsable qualité ? Lesquelles ?  
Si vous avez plusieurs fonctions, y en-a-t-il une que vous jugiez prépondérante par rapport aux autres ?  
Pourquoi ?

**II- Interprétation de la norme :**

Qui a lu/étudié la norme ISO 9000 (2000) dans l'entreprise ?  
Y-a-t-il eu une formation réalisée dans l'entreprise pour la démarche de certification ?  
La norme ISO 9000 version 2000 présente des termes qui lui sont bien spécifiques.  
Est-ce-que les termes suivants sont utilisés couramment dans l'entreprise ?  
- revue de direction, pourquoi ?  
- revue des exigences clients, pourquoi ?  
- non conformité, pourquoi ?  
- enregistrement qualité, pourquoi ?  
- audit interne, pourquoi ?  
- traçabilité, pourquoi ?  
Utilisez-vous vous-même ces termes ? Pourquoi ?  
Les trouvez-vous adaptés à votre entreprise ?  
Avez-vous des réunions semblables aux revues de direction avant la certification ?  
A partir de quel point de départ la cartographie a-t-elle été établie :  
- les chapitres de la norme (responsabilité de la direction, management des ressources, réalisation du produit, mesure, analyse et amélioration) ?  
- la description de leur activité par les gens du terrain ?  
- les indications du consultant ?  
- les exigences des clients ?  
- l'exemple de cartographie d'autres entreprises ?  
- autres :... ?  
Qu'est-ce qui détermine le niveau de détail des processus représentés ?  
Quels sont les objectifs de l'établissement de cette cartographie :  
- analyser ?  
- contrôler ?  
- communiquer ?  
- autre :... ?  
Qui se sert de la cartographie ?  
Avez-vous eu des critiques par rapport à la cartographie établie ?  
Modes de présentation de la cartographie :  
- existe-t-il une distinction en processus et sous-processus ?  
- combien de stades comprend la cartographie ?  
- affichage dans quel(s) lieu(x) de l'entreprise ?  
- consultation sur un site intranet possible ?

**III-La réalisation des audits internes :**

Qui réalise les audits internes ?  
Qui décide de l'identité des auditeurs internes ? Pourquoi ?  
Est-ce que les auditeurs internes suivent une formation ?  
Qui lit les compte-rendus d'audit interne ?  
Y-a-t-il des problèmes ou des conflits liés aux audits internes ? Pourquoi ?

La grille de codage associée à ce guide d'entretien est fournie en annexe 2. La plupart des codes correspondent à des questions du guide, mais certains ont dû être rajoutés pour arriver à coder des entretiens où des nouveaux thèmes étaient spontanément apparus. C'est le cas pour le code IND relatif aux indicateurs choisis pour évaluer les processus de la cartographie. Certains responsables qualité me les ont spontanément cités et je les ai donc intégrés lors de l'analyse de contenu dans la grille de codage.

C'est aussi le cas pour le code VOCA/T relatif au terme traçabilité. Je ne l'avais pas retenu parmi les termes spécifiques à la norme pour deux raisons :

- d'une part la norme mentionne que ce concept n'existe que dans certains types d'activité
- d'autre part ce terme est passé dans le langage courant surtout depuis les peurs alimentaires qui ont secoué nos sociétés contemporaines ces dix dernières années.

Nous avons cependant dû créer ce code suite à l'apparition de ce terme et au témoignage spontané de certains responsables qualité sur l'utilisation qui en était faite.

L'introduction de nouveaux codes peut aussi être liée à la longueur des témoignages sur chaque thème. En effet, sur un même thème on peut avoir des réponses très brèves ou des réponses très longues. Pour faciliter l'analyse il est alors utile dans ce dernier cas d'introduire plus de détails dans le codage. Ainsi le code VOCA/NC relatif à l'utilisation qui est faite de l'expression « non conformité » dans les différentes organisations a donné lieu à un second code quand nous avons obtenu de larges extraits dans certains témoignages sur la connotation de délation qui pouvait être associée à « non conformité ». Nous avons alors créé le code PBG/NC qui regroupe les problèmes d'ordre conflictuel associés à l'expression « non conformité ».

### **Conclusion de la section :**

Le texte de la norme ISO 9000 n'a pas pu être fourni dans notre étude du fait de l'interdiction de reproduction dont il fait l'objet. Les principales caractéristiques en ont été cependant présentées. Notre lecture personnelle a été complétée par la participation à une session de formation à la norme. Des réunions avec des responsables qualité ont permis de relever certains problèmes récurrents dans sa mise en place. Des entretiens exploratoires ont affiné ces premiers résultats et ont permis de fixer les axes de recherche suivants :

- la diffusion de la norme en tant que représentation
- l'organisation des audits internes
- la pérennité de la norme.

## **Section 2. Une pérennité incertaine de la norme ISO 9000 en dépit de la fonction de responsable qualité :**

**Le troisième axe de recherche découlant de notre phase exploratoire concerne la gestion de la pérennité de l'application de la norme ISO 9000.**

**Cette problématique nous est apparue par émergence et donc figure en troisième et dernière position dans la présentation de nos axes de recherche. Cependant d'un point de vue didactique, il semble préférable de la traiter en premier dans l'analyse des résultats car cela donnera à notre exposé une meilleure contextualisation.**

En effet, la pérennité de l'application est une vraie question à la fois pour les théoriciens et pour les gens sur le terrain.

Pour les premiers, ce questionnement concernant la durabilité de l'application d'un outil de gestion pose les problèmes fondamentaux liés aux processus : entre autres si l'on peut assez facilement dater le début de l'application de la norme ISO 9000, comment dater la fin du processus ? Est-elle liée ou non au renouvellement de la certification par les organismes accrédités ? Et que penser dans ce cas-là d'une entreprise qui continuerait d'appliquer la norme sans chercher à conserver la certification ?

Pour les gens du terrain, la pérennité de l'application se vit au quotidien dans le respect des principes de fonctionnement établis pour obtenir la certification. Mais ceci peut être accompagné d'une certaine lassitude chez les acteurs de l'entreprise. D'autres facteurs encore peuvent intervenir comme l'implication de la hiérarchie dans le système qualité ou le coût de fonctionnement du système qualité.

Parallèlement d'autres variables vont soutenir l'application de la norme ISO 9000

Nous avons donc analysé les entretiens auprès des responsables qualité en recherchant dans leurs propos tous les éléments susceptibles de permettre d'anticiper l'évolution de la l'application de la norme ISO 9000 ou du moins susceptibles d'avoir une action plutôt favorable ou défavorable sur l'application.

Dans le tableau ci-dessous nous avons résumé les idées apportées dans chaque entretien par les responsables qualité interrogés.

## **Tableau 22. Résumé des facteurs influençant la pérennité de l'application de la norme**

### **ISO 9000 d'après les responsables qualité :**

<b>Code de l'entretien</b>	<b>Pérennité</b>
05	Demande de certification de la part du Centre de Formation des Apprentis.
06	La nouvelle norme permet de mieux respecter les objectifs commerciaux de l'entreprise que ne le permettait l'ancienne version, trop technique et trop procédurière. La version 2000 est facile d'application. Il reste cependant à parvenir à motiver le personnel. La certification est demandée par les gros clients de l'entreprise, eux-mêmes certifiés.
07	Le responsable qualité et le PDG ont été formés en 96 et se sont chargés des audits internes, puis en 99 deux autres personnes ont été formées car les premiers étaient las et avaient l'impression de tourner en rond.
08	La certification est demandée par le groupe auquel appartient cette entreprise pour un problème d'image et de cohérence dans la stratégie du groupe.
09	De 25 il y a 5 ans, l'effectif est maintenant de 50 personnes. Pour la responsable qualité la mise en place de la norme ISO 9000 version 2000 a facilité les changements organisationnels durant cette phase de croissance. La version 2000 est plus simple et plus cohérente. C'est elle qui réalise les audits internes. Avant il y avait quelqu'un d'autre, mais maintenant la personne est lassée et celle qui se propose n'est pas jugée suffisamment compétente par la direction.
10	Elle souhaiterait que d'autres personnes participent à l'audit interne, qu'elles soient de la direction, des ventes ou qu'il s'agisse de techniciens.
11	La démarche de certification a été entamée car l'entreprise travaille avec la grande distribution et sans que cela ne soit encore imposé cela apparaît dans les critères de sélection des fournisseurs. L'entreprise a donc voulu anticiper une éventuelle obligation de certification dans le futur.
12	Difficulté à renouveler les enquêtes clients. Comment ne pas lasser ces derniers ? La responsable qualité souligne l'importance des relations personnelles, non prises en compte dans la normalisation. EDF en tant que client principal est à l'origine de la demande de certification ISO 9000 version 2000. Elle souligne que la version 2000 est moins lourde, plus souple, s'adapte à l'entreprise.
13	Certification nécessaire pour les appels d'offre des hôpitaux et des facultés. La mise en place de la norme ISO 9000 version 2000 a amélioré l'organisation. Ce ne sont pas les tâches des gens qui ont été modifiées, car chacun connaissait bien le travail qu'il avait à faire, mais la mise en place des indicateurs a permis de maîtriser la gestion de l'entreprise après la RES.
14	Certification demandée par les clients. Au départ, la norme a permis la structuration de l'organisation, elle a permis de gérer la croissance et le changement. Les audits internes sont d'autant mieux acceptés que la mise en place de la norme a été faite en commun. Cette participation a facilité les audits internes. La nouvelle norme est plus souple et aussi de ce fait plus permissive .
15	IL n'y a plus d'auditeurs internes autres que la responsable qualité. Ils se sont lassés, cela prend trop de temps. La responsable qualité a parfois du mal à obtenir les documents nécessaires au fonctionnement du système qualité alors qu'elle les obtient immédiatement si c'est le responsable de la concession qui les demande.
16	La version 2000 correspond au mode de fonctionnement de l'entreprise. Le résultat montre que les gens, sans connaître la norme, l'appliquent très bien. Le mot qualité est jugé péjoratif (sous-entendu on n'a pas attendu la norme ISO 9000 pour faire du bon travail) et la qualité a donc une mauvaise image. Elle joue le rôle de bouc émissaire : dès qu'une procédure administrative gêne, le système qualité est mis en cause, que cette procédure lui soit liée ou non. Heureusement la diffusion d'ordinateurs portables aux membres du personnel a contribué à réduire

	<p>cette image de paperasserie. Parler le même vocabulaire est un gain énorme dans une entreprise qui est multi-sites. Pour essayer d'homogénéiser les façons de faire, pour mieux partager les expériences, c'est un atout. La norme a peut-être amené un peu plus de rigueur dans les thèmes abordés. Lors des réunions, il y a une check-liste qui est à chaque fois respectée</p>
17	<p>La production des données qualité (comme par exemple l'évaluation des formations) représente beaucoup de temps pris au reste du travail. Le responsable qualité note qu'il doit être au service de tout le monde mais que la réciproque n'est pas vraie. La certification a été demandée par les gros clients. Maintenant que l'entreprise fait partie d'un groupe, elle bénéficie des compétences en qualité des autres entreprises. L'écoute client préconisée par la norme correspond aux pratiques de l'entreprise.</p>
18	<p>L'implication du personnel est fondamentale dans l'application de la norme ISO 9000. La rémunération des auditeurs internes est de l'ordre symbolique : un repas entre eux de temps en temps. Cela leur donne une image d'expert qualité dans leur service.</p>
19	<p>Le responsable qualité cherche à faire intégrer la qualité dans le management général de l'entreprise. Pour cela il montre à la direction l'importance de l'information produite par le système qualité.</p>
20	<p>Il est difficile pour le responsable qualité de donner un sens à la qualité au yeux du reste du personnel. Le contrôle qualité est appuyé par la maison mère donc par un contrôle hiérarchique.</p>
21	<p>Les clients répondent peu aux enquêtes de satisfaction et de ce fait la production de données sur la qualité est difficile. Par contre les auditeurs internes sont motivés. L'application de la norme ISO 9000 nécessite un animateur efficace et la participation de la hiérarchie.</p>
22	<p>L'enquête satisfaction client efficace n'est pas encore trouvée (peu de retours).</p>
23	<p>La norme favorise la gestion à long terme grâce à sa rigueur (ordre du jour obligatoire pour les revues de direction).</p>
24	<p>Grâce à la norme on gère moins dans l'urgence. La satisfaction client n'est évaluée qu'à travers les enquêtes satisfaction auprès des patients alors que les clients directs sont les services médicaux. (Par contre les dysfonctionnements sont rapportés en temps réel par mèl au service qualité). L'application de la norme accompagne le développement du service logistique de l'hôpital qui présentait à l'origine de nombreux dysfonctionnements. La motivation du personnel est un problème réel et les auditeurs internes connaissent une certaine lassitude.</p>

Il se dégage de ces entretiens des facteurs qui favorisent l'application de la norme ISO 9000 dans son développement et son maintien, d'autres qui auraient plutôt un effet de frein à cette dynamique.

Nous les résumons dans le tableau suivant :

**Tableau 23. Facteurs influençant le développement et le maintien de l'application de la norme ISO 9000 :**

<b>Facteurs favorisant le développement et le maintien de l'application de norme ISO 9000</b>	<i>Nombre de citations</i>	<b>Facteurs défavorisant le développement et le maintien de l'application de norme ISO 9000</b>	<b>Nombre de citations</b>
La version 2000 de la norme respecte et met en avant les objectifs commerciaux de l'entreprise	2 (codes 6 et 17)	Il est difficile de motiver et de faire participer durablement le personnel à la mise en place et au maintien de la norme ISO 9000.	5 (codes 6, 9, 15, 17 et 18)
La version 2000 est plus souple et donc plus facile d'application que la version 1994.	5 (codes 6, 9, 12, 14 et 16)	Les auditeurs internes se lassent et on peut avoir du mal à les renouveler (problème des compétences requises).	6 (codes 7, 9, 10, 15, 18 et 21)
La certification ISO 9000 est très demandée par les clients.	7 (codes 5, 6, 11, 12, 13, 14 et 18)	Les clients sollicités pour les enquêtes satisfaction répondent peu.	4 (codes 12, 21, 22 et 24)
La norme ISO 9000 est une aide pour les entreprises qui connaissent des changements organisationnels importants.	3 (codes 9, 13, 14 et 24)	Le terme de « qualité » est parfois mal vu et synonyme de contraintes inutiles.	2 (codes 16 et 20)
L'esprit de la norme ISO 9000 et son vocabulaire unifié est favorable aux grandes entreprises pour leur cohérence et leur communication interne.	2 (codes 16 et 17)	La production des données qualité est coûteuse et longue. Elle empiète sur le reste du travail du personnel.	3 (codes 17, 19 et 21)
La norme ISO 9000 apporte de la rigueur dans le suivi gestionnaire et facilite la vision à long terme.	3 (codes 16, 23 et 24)	Il peut être nécessaire de mettre comme responsable qualité un vrai animateur, efficace. Le profil du responsable qualité est donc exigeant.	1 (code 21)
Le contrôle hiérarchique est un soutien parfois nécessaire au contrôle qualité	3 (codes 15, 20 et 21)		

Au total, le tableau présente plus de réponses que d'entretiens : 49 thèmes cités pour 20 entretiens. En effet, les responsables qualité ont cité souvent deux thèmes, voire trois ou quatre. Par contre ces derniers étaient toujours très spécifiques à l'organisation au sein de laquelle ils travaillaient.

Le dernier facteur présenté dans la colonne des facteurs favorables au développement et au maintien de l'application de la norme ISO 9000 est celui du rôle de la hiérarchie (codes 15, 20 et 21).

Plusieurs responsables qualité nous ont ainsi indiqué avoir besoin de l'appui de la hiérarchie pour obtenir du personnel les informations dont ils avaient besoin pour le système qualité. Dans le cas où la hiérarchie réagit positivement à leur demande, elle apparaît comme un

facteur favorable dans le tableau (colonne de gauche). Mais dans le cas où elle ne s'implique pas suffisamment elle apparaîtrait alors comme un facteur défavorable (colonne de droite).

On peut aussi en remontant le questionnement se demander s'il est « normal » d'avoir besoin que la direction tape du poing sur la table pour que les enregistrements qualité soient mis à jour. N'est-on pas face ici à une situation « anormale », c'est à dire ne respectant pas l'esprit de la norme ?

## **2.1.La norme vécue comme une charge:**

Le tableau 23 nous fournit six thèmes relevés dans les témoignages des responsables qualité qui sont autant de facteurs défavorables ou problématiques quant à la mise en place de la norme ISO 9000 dans les organisations.

Nous les regroupons en trois grandes catégories :

- le facteur lié à la lassitude
- l'aspect contraignant de la norme qui peut agir négativement sur le comportement des acteurs internes à l'organisation
- la difficulté de trouver une personne qui ait toutes les compétences pour être un « bon » responsable qualité.

### ***2.1.1.La lassitude des différents acteurs :***

Quand on observe les témoignages des responsables qualité on trouve l'idée de lassitude chez plusieurs acteurs :

- le personnel
- les auditeurs internes
- les clients.

#### **2.1.1.1.La lassitude du personnel :**

Le thème de la lassitude du personnel apparaît dans cinq témoignages sur vingt (codes 06, 09, 15,17,18).

Dans le premier cas, codé 06, la responsable qualité d'une concession automobile indique que le problème de la motivation du personnel n'est pas en relation avec le niveau hiérarchique des individus. On peut donc penser qu'il existe un a priori au sens fort du terme dans l'esprit des gens qui ne dépend pas de leur position dans l'organisation. On atteint ici sûrement le domaine des valeurs chez les individus :

*« ...L'autre difficulté c'est de motiver le personnel, ...les gens s'investissent plus ou moins , sans qu'il existe de lien vraiment avec le niveau hiérarchique ».*

Dans le cas 09, entreprise de conception et fabrication de matériels et logiciels pour l'accueil du public, la responsable qualité confirme l'idée que la hiérarchie n'est pas plus impliquée dans la mise en place de la norme ISO 9000 que la base, mais à la différence de la base il est plus difficile de lui imposer les principes de la norme, en particulier le respect de l'écrit quand il est exigé par la certification :

*« De toute façon on ne peut rien contre l'oral quand c'est le dirigeant qui entre dans le bureau en demandant quelque chose ».*

Derrière ce refus de la hiérarchie de se plier aux exigences de la certification on peut deviner la lassitude de devoir se plier à des contraintes qui apportent aux yeux de ces « réfractaires » sûrement plus d'inconvénients (perte de temps) que d'avantages (trace écrite, constitution d'une mémoire formelle de l'organisation).

Dans le cas 15, la responsable qualité a posé le problème de la lassitude des acteurs au moment des audits internes :

*« Ça les embête, il faut que je leur dise ce que je vais faire...Ça leur prend du temps. Il y avait avant des gens des services qui participaient aux audits internes. Et puis ça prenait trop de temps : l'audit, le compte-rendu après...Alors maintenant je le fais seule. Ce n'est plus comme avant, il n'y a plus de nouveauté.... Ils se sont beaucoup investis au moment de l'audit et puis après il y a un laisser-aller. Les gens se lassent, je suis obligée de leur dire de mettre les housses de protection pour le volant, les sièges, les ailes...pour ne pas les rayer...Quand il y a un problème sur une pièce de rechange il faut remplir une fiche, ça les embête »*

Dans le cas 17, le responsable qualité évoque les relations qui peuvent exister entre le service qualité et les autres services. En tant que service fonctionnel, le service qualité est jugé comme au service de tout le monde sans qu'il y ait réciprocité :

*« Il faut qu'on soit au service de ...de tout le monde, mais pas les autres qui soient à notre service. Si je prends du temps au responsable d'activité pour me donner des chiffres...et après c'est l'effet inverse. Il faut être prudent avec ça...Alors c'est pour ça que la cartographie...il faut bien choisir les processus supports importants pour le résultat final. »*

(le responsable qualité souligne que le choix des processus déterminant les indicateurs à évaluer, il convient de ne pas submerger le personnel en l'inondant d'indicateurs inutiles et de ne lui présenter sur la cartographie que les processus pertinents) .

Enfin dans le cas 18, le responsable qualité insiste sur l'importance de la motivation pour éviter le développement d'un sentiment de fatigue défavorable à l'application de la norme ISO 9000:

*« Donc la communication, l'adhésion des acteurs, le fait qu'ils y croient, etc...c'est absolument fondamental, le fait que ce soit leur chose, leur outil, une façon pour eux de s'exprimer, une façon de structurer le travail, une façon d'organiser les choses, une façon de dialoguer avec les fournisseurs...c'est...C'est la démarche qui est essayée. L'histoire de la direction et de l'ingénieur qualité qui fait de vagues statistiques et de vagues contrôles, là alors on est mal parti. Et vous avez pas la performance derrière ».*

#### 2.1.1.2.La lassitude des auditeurs internes :

L'apparition d'un phénomène de lassitude chez les auditeurs internes nous a été citée par de nombreux responsables qualité (cinq cas sur vingt sachant que sur les vingt, seuls 8 font appel à des auditeurs véritablement internes et non pas à des consultants externes). Il s'agit des cas 07, 09, 10, 15 et 18.

Dans le cas 07, entreprise de fabrication et de distribution de produits pour la maintenance industrielle, le responsable qualité et le PDG ont été formés en 1996 et se sont chargés des audits internes. En 1999, deux autres personnes sont formées car les premiers avaient l'impression de tourner en rond. Ils espéraient ainsi avoir une vision nouvelle grâce aux deux nouveaux auditeurs internes choisis pour leur aptitude à réfléchir et à formaliser. Le responsable qualité souligne l'importance de sélectionner les auditeurs internes par rapport aux compétences demandées par l'audit interne.

Cas 09, la personne réalisant les audits internes se lasse ; une seconde se propose mais est refusée pour incompetence par la direction ; la responsable qualité les prend finalement en charge.

Ici on a le mouvement inverse par rapport au cas précédent où le responsable qualité, avec le temps, s'est déchargé de la tâche des audits internes. Dans le cas 09, la responsable qualité se retrouve seule au bout de quelques temps pour assurer les audits internes à l'exception des activités qui lui sont interdites d'audit, évaluées par un consultant externe.

Dans le cas 10, la responsable qualité réalise les audits internes depuis le début de la mise en place de la norme ISO 9000. Bien qu'elle soit la plus intéressée dans ces audits internes puisqu'ils représentent l'application du principe d'amélioration continue qui est à la base du système qualité, elle même dit se lasser. Elle souhaiterait que d'autres personnes soient formées à l'audit interne, par exemple des personnes de la direction des ventes ou des techniciens. Elle estime qu'il faudrait un « regard neuf ».

Derrière cette expression de « regard neuf » on devine un sentiment de tourner en rond, ce qui à long terme pourrait décourager les « bonnes volontés » nécessaires à l'application de la norme ISO 9000. Cela soulève la problématique de la motivation des personnes vis à vis de ce projet, et en particulier, de la motivation intrinsèque selon la théorie de Hackman et Oldham (1979) pour qui un individu est motivé s'il se considère comme responsable de son travail, s'il trouve un sens à son travail et s'il a connaissance des résultats du travail qu'il réalise.

Cas 15, la responsable qualité indique : *« Il y avait avant des gens des services qui participaient aux audits internes. Et puis çà prenait trop de temps : l'audit, le compte-rendu après...Alors maintenant, je le fais seule. Ce n'est plus comme avant, il n'y a plus de nouveauté....Ils se sont beaucoup investis au moment de l'audit et puis après il y a un laisser-aller ».*

Ici ce témoignage fournit une information de plus par rapport aux trois précédents. En effet, la lassitude viendrait de la charge de travail que donnent les audits internes. Ce point est controversé : des responsables qualité estiment que les audits internes ne représentent pas une charge importante de travail, et d'autres affirment le contraire. Il nous est donc difficile de trancher. Peut-être est-ce la raison avancée par des auditeurs internes lassés pour ne pas dire qu'ils jugent les audits internes inintéressants ? En effet, cela peut sembler plus facile à dire que de remettre en question la politique qualité de l'entreprise. Réciproquement, si les audits

internes présentaient un attrait important, on peut penser que les auditeurs internes ne ressentiraient pas le travail qui leur est associé comme trop lourd. **De manière générale, on peut donc penser que manque d'intérêt des audits internes et impression d'une surcharge de travail chez les auditeurs internes sont associés. Tout ceci contribue à un sentiment de lassitude.**

On retrouve cette idée chez une personne non responsable qualité mais qui pratique des audits internes dans l'entreprise où elle travaille :

*« Au départ c'était bien parce qu'on était une petite..., enfin un petit groupe...on le prenait avec plaisir de...essayer de faire que les gens travaillent dans le même esprit, et puis au fur et à mesure ça s'est tellement alourdi ; tellement alourdi, tellement alourdi qu'on est devenu de plus en plus exigeant avec des gens qui en faisait...volontairement que ça devient une contrainte ».*

Dans le cas 18, le responsable qualité semble plus optimiste sur la représentation que les auditeurs internes se font de leur travail :

*« Nous dans notre entité, l'opération est je dirais avec des retours assez softs, c'est à dire, de temps en temps on fait un repas qui permet de valoriser un peu le travail, euh...dans l'appréciation annuelle c'est quand même noté que c'est une mission importante, donc ça permet de dire que c'est quelqu'un qui fait un plus et ensuite dans son évolution de carrière ça peut potentiellement être intéressant, souvent ça leur permet de les positionner comme étant un peu des experts en ...ayant une culture en qualité un petit peu supérieure, donc ça peut être un point d'appui pour les autres, ça permet d'avoir un certain leadership supplémentaire qui peut être un intérêt »*

Il semble estimer que les auditeurs internes sont motivés par l'image qu'ils acquièrent auprès de leurs collègues du fait des responsabilités supplémentaires qui leur sont conférées.

Il est intéressant de croiser ce témoignage avec celui d'un auditeur interne de la même entreprise :

*« Au départ, ...comment je pourrai dire...au départ c'était bon enfant...c'était entre nous, pour s'améliorer entre nous, mais au fil du temps les exigences sont devenues de plus en plus pointues...Bon on essaie de se tenir au courant, de savoir tout ce qui a changé dans un processus, dans une procédure mais on peut pas, on peut pas être performant dans tous les*

*domaines. Et voir toutes les procédures à appliquer, connaître tout ce qui a à savoir, alors nous ça nous fait une remise à plat à chaque fois, c'est un travail quand même assez lourd, parce qu'il y a beaucoup de procédures ! »*

Cette personne conclura sur ce thème en disant qu'il faudrait maintenant des postes d'auditeurs internes à temps plein( on est ici dans une grande entreprise). Il ressort de son témoignage une lassitude certaine liée à la quantité de travail que nécessitent les audits internes.

Mais la fatigue des auditeurs internes n'est pas la seule à craindre pour la pérennité de l'application de la norme ISO 9000. On rencontre parfois de la lassitude aussi chez les clients.

#### 2.1.1.3.La lassitude des clients :

La norme ISO 9000 insiste sur la nécessité d'analyser les besoins explicites et implicites des clients. Or plusieurs responsables qualité nous ont signalé la difficulté qu'ils pouvaient avoir à assurer cette exigence (codes 12, 21, 22 et 24). En effet, les clients ne sont pas toujours très motivés pour répondre aux sollicitations de leurs fournisseurs.

Dans le cas 12, entreprise de fabrication et installation de produits préfabriqués en béton, l'essentiel de la production est vendu à EDF. Le nombre de clients est ainsi très réduit et la responsable qualité souligne la difficulté de ne pas laisser les clients sollicités quasiment chaque année pour les enquêtes satisfaction.

En 2001, l'entreprise a assuré le suivi de 5 clients. La responsable qualité a établi des questionnaires avec des têtes souriantes ou non pour répondre à 7 ou 8 questions très générales uniquement sur la qualité de la prestation. En effet, il s'agit de produits normalisés qui ne peuvent présenter des non conformités techniques. Le souci de la responsable qualité est donc de connaître les besoins du client en terme de service. Au passage, elle note l'importance des relations personnelles, non prises en compte dans la normalisation et par lesquelles transite une information souvent précieuse. Par exemple, lors de la livraison et de l'installation d'un produit préfabriqué, le technicien de l'entreprise peut discuter avec celui d'EDF et obtenir des informations pour des améliorations possibles sur certains points de

détail. Ces informations ne se retrouvent pas dans les enquêtes satisfaction réalisées plusieurs mois après.

Le cas 21 est celui du service de la gestion de l'eau dans un Conseil Général. Les clients sont constitués par les communes qui bénéficient de l'aide du Conseil Général dans la gestion de l'eau. La responsable qualité souligne la difficulté d'obtenir des retours suffisants de la part des communes lors des enquêtes de satisfaction. Les maires n'en voient pas l'intérêt. Elle même participe au Mouvement Français pour la Qualité pour effectuer des démarches de sensibilisation auprès des communes. Les retours se font peu à peu plus consistants et le service de la gestion de l'eau bénéficie de plus d'informations pour vivre et s'alimenter.

Dans un cas très différent, celui d'une concession automobile (cas 22), la satisfaction client est évaluée à travers deux canaux :

- d'un côté par la maison mère qui effectue des enquêtes « mystères » c'est à dire des enquêtes à l'insu du personnel de la concession
- de l'autre côté par la concession elle-même sur sa propre initiative.

Dans ce dernier cas, l'entreprise se heurte là aussi au faible retour des questionnaires clientèle :

*«On n'avait pas de remontées pour le service pièces de rechange, en externe, donc pendant deux ans on a voulu envoyer un questionnaire. Alors la première année ça n'a pas très bien marché, à tous les clients qui étaient en compte en fait, donc on a dit " on va prendre tous les clients qui sont en compte, quand on enverra le relevé de compte, hop le questionnaire avec et bon..." ...Peu de résultats. La deuxième année on a dit eh bien on va refaire un questionnaire, enfin on est resté sur le questionnaire mais très simplifié, vraiment les questions qui nous intéressaient, donc l'année dernière pareil, très peu de retours, un peu plus que l'année d'avant mais peu, donc là cette année on a dit " on va changer " et je pense qu'on va mettre en place là, avant le mois de juillet, d'ici la fin du mois, un questionnaire disponible au comptoir magasin. Avec une petite boîte pour ...Donc on va voir comment ça fonctionne, mais c'est pas évident de trouver un moyen de retour... »*

Enfin dans le cas 24, celui du service logistique d'un hôpital, on se trouve devant une absence de questionnaires pour les véritables clients, c'est à dire les différents services de l'hôpital. La seule évaluation se fait à travers les questionnaires distribués aux patients à la fin

de leur séjour. Pour le reste, on utilise les informations fournies lors des réclamations faites au service logistique :

*« Disons que là pour l'instant ils se servent essentiellement, enfin ils ne font pas un questionnaire spécifique euh...c'est vrai qu'il y a un questionnaire passif, puisqu'à la fin finalement je dirai que celui qui est au bout de la chaîne, c'est quand même le patient donc s'il y a véritablement une rupture dans la chaîne d'approvisionnement, il en est le premier, il est le premier concerné, donc c'est vrai qu'il y a un certain nombre de questions dans le questionnaire de satisfaction qui répondent un petit peu à ces points-là, qui donnent un avis je dirai logistique. Donc c'est vrai que pour l'instant la plate-forme se sert aussi de ces retours de satisfaction du patient qui est finalement l'utilisateur final. Il n'y a pas en systématique un questionnaire d'évaluation de la satisfaction des services, des services clients ».*

On ne sait pas à travers ce témoignage à quoi est due l'absence d'enquêtes satisfaction au niveau des différents services de l'hôpital : est-ce le service qualité qui n'a pas la capacité de traiter toutes ces enquêtes ? Est-ce les services qui ne souhaitent pas les remplir ? Si c'est la seconde hypothèse qui est vérifiée, alors nous sommes bien dans la problématique de la fatigue des clients qui freine les remontées d'informations.

### ***2.1.2.L'aspect contraignant de la norme peut agir négativement sur le comportement des acteurs internes à l'organisation :***

Nous avons relevé trois thèmes dans les témoignages des responsables qualité mentionnant l'aspect contraignant de la norme ISO 9000 et le rejet dont elle pouvait de ce fait être l'objet.

Le premier de ces thèmes est la connotation négative du terme « qualité » dans certaines entreprises, le deuxième thème est le coût de production des données liées à la qualité et le dernier thème conclut sur la difficulté au final de trouver un « bon » responsable qualité.

#### **2.1.2.1.Le terme de « qualité » est parfois mal vu et synonyme de contraintes inutiles :**

Nous avons relevé deux témoignages concernant l'impact de la norme ISO 9000 perçue comme contrainte (codes 16 et 20). En effet, du fait des exigences que se fixe l'entreprise pour respecter les principes de fonctionnement présentés par la norme, des

contraintes nouvelles se trouvent ajoutées au travail quotidien des personnes dans l'organisation. De plus, les individus qui ont connu la version 1994 semblent garder un souvenir très prégnant des nombreux écrits et procédures que cette version demandait. Cette image demeure accrochée à la nouvelle version et par extension ils supposent que toute contrainte nouvelle est due à l'application de la norme ISO 9000.

Nous avons déjà ressenti cette idée dans un des entretiens exploratoires (code 02). Nous l'avons retrouvée dans le témoignage du responsable qualité d'une entreprise de bâtiments et travaux publics (code 16) :

*« Ce qui perturbe beaucoup c'est ce mot qualité je crois.*

*(-Et pourquoi ?)*

*-Parce que c'est péjoratif. Le mot qualité les gens me disent " mais euh notre entreprise a 50 ans et elle n'a pas attendu d'être certifiée pour faire de la qualité ", et c'est tout à fait vrai. Et cette approche un peu rébarbative de la version 94 quand on est venu euh dire aux gens il faut que tu mettes la virgule là, il faut que tu enregistres tout, il faut que tu fasses ci, que tu fasses ça, en plus je vais faire des audits etc...etc...En fonction de la présentation qu'on en faisait les gens étaient un peu, un peu sceptiques quoi. Ils disaient big brother qui arrive, c'est ...un peu délicat. Donc il y a une approche un peu...qui était pas très bien perçue de prime abord et, associé à cela, une surcharge de travail qui paraissait venir de cette démarche-là. Bien que les clients avaient des exigences, et notamment documentaires ou autres très importantes, ils disaient " oui, mais...la contrainte, elle vient de la démarche qualité. On n'aurait pas la démarche de certification, on n'aurait pas tous ces documents à faire ". Et c'est vrai qu'il y a une...surtout dans notre domaine d'activité où l'on ne formalisait pas beaucoup, on a dû formaliser énormément et de plus en plus, et donc les gens associaient démarche qualité et paperasseries ».*

Cette remise en cause de toute nouvelle contrainte en raison d'un lien pré-supposé avec la norme ISO 9000 peut, si elle est trop importante, nuire à la pérennité de l'application.

De manière générale, cela pose le problème du sens à donner aux principes de la norme ISO 9000 lors de leur application dans l'entreprise. **Il convient pour le responsable qualité de trouver les mots justes pour légitimer les évolutions dans le travail que cela implique.**

L'ancien consultant qualité devenu responsable qualité d'une concession automobile note :

*« Donc c'est là que cela se complique on va dire, parce que avoir la certification, d'un côté c'est pas compliqué, il suffit d'appliquer bêtement la norme, avec plus ou moins de malice pour que cela ne soit pas trop lourd mais c'est assez facile. Maintenant le faire vivre, ça c'est beaucoup plus difficile. Et ça moi je n'y suis pas encore arrivé, je pense....et ces revues de direction aident, mais c'est plutôt perçu à mon avis comme un fardeau plus qu'autre chose. Comme beaucoup de choses de la qualité ».*

#### 2.1.2.2. La production de données qualité est coûteuse et longue :

Dans le cas de l'entreprise 17, le responsable qualité a souligné le poids que représentait la production des données nécessaires au fonctionnement du système qualité :

*« Oui, moi je suis tout seul, après j'ai des responsables d'activité. Avec eux on arrive à avoir des données, des indicateurs, mais si on en met trop...Déjà si on passe 15 jours dans le mois pour sortir un indicateur mensuel...Ça ne vit pas quoi...Et donc pour les formations je vois bien comment cela fonctionne...Avant on faisait le suivi, on avait le bilan, le tableau des compétences etc...mais on préférait, nous, mesurer à la fin, enfin en cours de route mais directement dans notre processus de fabrication ».*

D'après ce responsable qualité, l'entreprise se contentait avant la mise en place de la norme ISO 9000 de mesurer la formation des opérateurs au niveau productif c'est à dire par le taux d'erreurs concernant le travail effectué.

Avec la certification, un processus de formation a été décrit dans la cartographie des processus et nécessite de ce fait une évaluation qui lui soit propre qui interdit de mesurer la qualité de la formation au niveau productif. On obtient de ce fait une multiplication des indicateurs alors qu'un système de gestion simplifié pouvait se contenter d'indicateurs communs comme le taux d'erreurs pour la qualité des produits et la qualité de la formation.

On peut pour compléter ce témoignage reprendre celui du responsable qualité de l'entreprise 21 déjà utilisé pour le thème de la lassitude des clients. En effet, on devine à lire les propos du responsable qualité la peine qu'elle rencontre pour obtenir les données dont elle a besoin pour assurer un fonctionnement normal au système qualité. Comme les maires ne répondaient pas aux questionnaires, elle a réalisé un détour d'investissement comme on dirait en économie en participant au Mouvement Français pour la Qualité afin de sensibiliser les communes à l'importance de fournir les données concernant la gestion de l'eau.

Enfin le problème du coût et du temps nécessaires pour produire les données qualité est aussi souligné par une personne non responsable qualité qui réalise des audits internes dans l'entreprise où elle travaille :

*« Ça devient tellement pointu, bon, et comme on n'a pas que ça à faire, vous voyez ce que...ça devient euh...bon...et puis on a une formation qui est ce qu'elle est, elle n'est pas systématiquement renouvelée, ou on a une petite réunion de temps en temps, peut-être deux fois par an, mais bon...en une réunion de trois heures on ne remet pas...Bon puis il faut que les gens soient d'accord pour y participer. Moi à mon stade maintenant c'est ...dès qu'il y a un audit à faire, ça devient de plus en plus une contrainte. J'en ai encore fait un il y a pas longtemps, mais ça devient je vous dis une vraie prise de tête, savoir bon alors cet écart...bon entre majeur et mineur il n'y a pas beaucoup de ...ça c'est pas trop compliqué mais savoir où on le met dans la fameuse grille, ça devient compliqué. (rires communs) Ou alors il faudrait qu'on ait par...on a eu ça je crois, des questions types vous voyez ? On savait selon la réponse où on cochait la case. Pour nous simplifier la vie, tout simplement ... »*

**Au final, on constate l'importance du rôle du responsable qualité pour lutter contre les freins à la production des données nécessaires au système qualité.**

**2.1.3. La difficulté de trouver une personne qui ait toutes les compétences pour être un « bon » responsable qualité :**

Enfin pour conclure sur le thème de la pérennité de l'application de la norme et du rôle que peut y jouer le responsable qualité, on peut reprendre le témoignage de la responsable qualité précédente pour qui le responsable qualité doit être choisi en raison de ses compétences d'animateur dynamique.

Ce témoignage rejoint pour partie d'ailleurs ceux manifestant l'importance de l'investissement de la hiérarchie dans le projet d'application de la norme ISO 9000 pour qu'il réussisse. En effet, la responsable qualité qui a cité les compétences d'animation nécessaires au rôle de responsable qualité travaille dans un Conseil Général où l'on peut penser que la pression hiérarchique est moindre que dans une entreprise privée. Le responsable qualité doit donc compenser par des qualités personnelles le soutien plus faible de l'autorité hiérarchique.

## **2.2.La norme vécue comme un outil de cohérence organisationnelle :**

Dans les facteurs favorisant le développement et le maintien de l'application de la norme ISO 9000 on peut établir trois groupes :

- les facteurs de nature externe, liés à la clientèle
- les facteurs d'ordre organisationnel c'est à dire touchant le fonctionnement de l'entreprise
- les facteurs liés au contrôle dans l'organisation.

Nous allons commencer par les facteurs de nature externe liés à la clientèle.

### ***2.2.1.Les facteurs de nature externe liés à la clientèle :***

Nous avons relevé dans les témoignages deux dimensions possibles à ces facteurs :

- la certification est demandée par de nombreux clients de l'entreprise
- la version 2000 de la norme en insistant sur l'écoute client met l'accent sur l'attention à porter à ces acteurs externes à l'organisation.

#### **2.2.1.1. La certification est demandée par de nombreux clients :**

Le fait que les entreprises se voient de plus en plus imposer la certification ISO 9000 pour avoir accès aux marchés est déjà connue.

Nous en avons eu confirmation lors de nombreux entretiens, sept sur un total de vingt (codes 05, 06, 11, 12, 13, 14 et 18).

On trouve par exemple cette obligation d'être certifié chez une entreprise de transport dont les gros clients sont eux-mêmes certifiés. Ces derniers ont donc demandé à leur fournisseur en logistique de réaliser la même démarche d'accréditation ; cela peut s'expliquer par le fait que dans la chaîne logistique on vérifie le principe du maillon le plus faible à savoir que la qualité d'ensemble du processus logistique est déterminée par la séquence du processus la moins efficace. En conséquence, lorsqu'un transporteur se trouve intégré dans des processus globaux d'acheminement, il se voit imposer la certification par ses partenaires déjà certifiés.

C'est aussi la raison avancée pour expliquer que dans le cas 05, celui de l'organisme de formation, le Centre de Formation des Apprentis impose à ses partenaires cette certification. Cela permet en plus d'homogénéiser pour le CFA le fonctionnement de ses divers partenaires.

Un autre domaine où l'on trouve une obligation d'obtention de la certification provenant des clients, est celui des entreprises travaillant avec la grande distribution. Dans le cas 11, le responsable qualité indique que la démarche de certification a été entamée car l'entreprise travaillant avec la grande distribution a préféré anticiper une éventuelle obligation dans le futur en tenant compte ainsi des délais d'obtention de la certification (entre 18 et 24 mois en moyenne, mais on peut trouver des cas plus rapides lorsque la culture maison est proche de la logique de pensée de la norme ISO 9000).

Un dernier type de situations où les clients imposent à leur fournisseur l'obtention de la certification ISO 9000 est celui des entreprises confrontées à de gros clients comme EDF ou France Telecom. Le cas d'EDF est très particulier car cette entreprise a participé dès le début du Mouvement Français pour la Qualité à la constitution de normes et à leur diffusion. Entre autres en raison de ses activités nucléaires qui lui demandaient d'établir des procédures rigoureuses pour la gestion des risques. De ce fait EDF est aujourd'hui une entreprise certifiée qui demande à ses fournisseurs d'obtenir eux aussi l'accréditation.

France Telecom quant à elle, a moins d'ancienneté dans le Mouvement Français pour la Qualité mais on peut penser qu'elle trouve dans le respect des principes de la norme ISO 9000 des éléments qui lui permettent de mieux communiquer et de mieux contrôler ses sous-traitants. On peut noter au passage que le responsable qualité du cas 17, une entreprise de réparation agréée pour les fabricants de téléphonie, souligne dans son témoignage que la norme ISO 9000 imposée par France Telecom est jugée par France Telecom elle-même comme insuffisante. Une batterie de ratios a donc été ajoutée à ceux qui découlaient des préconisations liés à la norme ISO 9000. Cela constitue au final pour cette entreprise sous-traitante de France Telecom une masse importante d'informations, trop importante même aux yeux du responsable qualité qui juge que cela est produit au détriment de l'activité de base de l'entreprise :

*“ oui, oui, donc on a à faire avec les usagers, avec toutes leurs réclamations, leurs doléances, leurs problèmes...Donc ces données à un moment donné le constructeur en a besoin, donc c'est du service vraiment associé comme on dit, puisque c'est pas directement par la norme, il y a certains enregistrements qui sont prévus à remonter, mais de plus en plus il y a des demandes pour d'autres informations. ”*

Enfin on trouve dans les entretiens effectués le cas des entreprises qui souhaitent soumissionner à des appels d'offre d'organismes publics comme les hôpitaux ou les universités. Dans ce cas-là, un des critères de sélection utilisés par les acheteurs est celui de l'obtention ou non de la certification ISO 9000 (cas 13).

2.2.1.2. La version 2000 de la norme en insistant sur l'écoute client met l'accent sur l'attention à porter à ces acteurs externes à l'organisation :

Une des caractéristiques de la nouvelle version de la norme ISO 9000 est qu'elle intègre comme pièce essentielle du système qualité l'écoute client. Il ne s'agit plus uniquement de respecter les procédures et d'avoir des actions d'amélioration, il convient de mettre en première ligne les besoins des clients.

A travers certains témoignages de responsables qualité (codes 06 et 17) on sent que cela a représenté une facilité pour l'application de la norme ISO 9000. En effet, les entreprises ont pu voir ainsi reconnaître ce qui demeure pour elles un objectif essentiel alors que l'accent mis sur les procédures dans la version 1994 tendait à faire perdre son sens à la certification aux yeux des acteurs travaillant au sein de l'entreprise.

On trouve ainsi dans le témoignage d'une responsable qualité d'une entreprise de transport (cas 06):

*“ La nouvelle norme permet de coller aux objectifs commerciaux. L'ancienne version ne le permettait pas par contre, elle était trop technique, trop procédurière ”.*

On devine à travers ce témoignage que la nouvelle version de la norme ISO 9000 respecte donc mieux l'identité de l'entreprise aux yeux de cette responsable qualité, du moins par rapport aux objectifs commerciaux qu'elle se fixe..

Si l'on se penche sur le témoignage du responsable qualité de l'entreprise sous-traitante de France Telecom (code 17), on retrouve cette même idée c'est à dire celle d'une norme qui respecte mieux les priorités de l'entreprise :

*« Oui, oui, maintenant ça a été mis plus en avant dans la norme, avec l'approche client...c'est vrai que j'avais déjà des audits, des choses comme ça quoi. Mais, ça ne m'a pas posé de problème, d'aller chercher...et puis même c'est dans notre façon de faire tous les jours, on est déjà à l'écoute du client donc maintenant ça fonctionne par mail, à voir toutes*

*les demandes qu'ils nous font tous les jours, des choses qui ne sont pas directement dans les contrats, on leur répond, on leur donne un maximum d'informations. On est vraiment à leur service, service après vente c'est vraiment le service quoi ! »*

Ce qui est intéressant dans ces deux témoignages c'est qu'ils proviennent d'activités très différente : l'une est liée au transport, l'autre à la réparation d'appareils téléphoniques. Ces deux activités sont des activités de service ce qui peut laisser penser que l'intégration dans la version 2000 de la norme ISO 9000 de l'écoute client est perçue comme un amélioration surtout dans les activités de service.

Cette hypothèse peut être renforcée par le témoignage du responsable qualité du code 07 qui nous a indiqué que du fait d'une réglementation stricte sur les produits qu'ils fabriquaient, il n'y avait pas de réclamations clients. En effet, soit le produit (il s'agit essentiellement d'huiles pour la maintenance) n'est pas conforme d'après les tests de laboratoire et à ce moment-là il n'est pas commercialisé, soit il est conforme et il respecte donc toutes les qualités que sont en droit d'exiger les clients.

Ces spécifications techniques représentent en quelque sorte un minimum qualité mais aussi un maximum qualité : le client pour ce type de produit sait à quoi s'attendre en l'utilisant et ne peut pas lui demander plus que ce pour quoi il est prévu.

Dans ce cas, l'écoute client n'apparaît plus comme importante car il y a un consensus entre l'acheteur et le producteur qui se fixe au niveau de la réglementation concernant ce type de produits. Le consensus est donc externe à l'organisation, il est fixé par des règlements. Cette situation est opposée à celle où le consensus est de nature contractuelle : les deux parties dans ce cas-là se mettent d'accord sur une convention qui leur est personnelle.

C'est ce dernier cas qui s'impose souvent dans les activités de services car il est difficile de faire référence à une norme commune à toutes les entreprises réalisant le type de prestations de service en question.

En effet, le propre du service est peut-être de s'adapter à la demande du client : il présente une dimension de "sur-mesure" qu'il s'agisse d'une réparation automobile, de la livraison de palettes à l'autre bout de la France ou de la maintenance de lignes téléphoniques.

En conséquence, l'écoute client est à la base d'une entente correcte entre le client d'un côté et le vendeur/producteur de l'autre.

De plus, comme il est difficile de tout prévoir dans un contrat de service, le traitement des réclamations ou le dépouillement des enquêtes de satisfaction peuvent fournir des informations importantes pour l'entreprise.

Cependant comme nous l'avons vu précédemment, concernant les facteurs défavorisant le développement et le maintien de l'application de la norme ISO 9000, on peut se trouver confronté à une lassitude des clients et un manque d'intérêt pour faire remonter les informations au vendeur ou au producteur.

### **2.2.2. Les facteurs d'ordre organisationnel c'est à dire touchant le fonctionnement de l'entreprise :**

Le tableau n°23 p.171 met en évidence trois types de facteurs d'ordre organisationnel susceptibles de favoriser le développement et le maintien de l'application de la norme ISO 9000 :

- la nouvelle version 2000 de la norme ISO 9000 est présentée comme plus facile à appliquer dans l'entreprise que l'ancienne version de 1994
- plusieurs responsables qualité citent la norme ISO 9000 comme une aide quand l'organisation est en train de vivre des changements (croissance, fusion par exemple)
- l'esprit de la norme ISO 9000 et son vocabulaire unifié sont favorables aux grandes entreprises pour leur cohérence et leur communication interne.

Nous allons aborder dans le détail les témoignages sur ces différents thèmes.

#### **2.2.2.1. la nouvelle version de la norme ISO 9000 est plus facile à appliquer dans l'entreprise que l'ancienne version de 1994 :**

Sur vingt entretiens, nous en avons cinq qui citent spontanément la norme ISO 9000 comme plus facile à mettre en place dans leur organisation que l'ancienne version de 1994 (codes 6, 9, 12, 14 et 16).

Dans le cas 06, la responsable qualité d'une entreprise de transport indique qu'elle n'a pas rencontré de difficultés à appliquer la norme et elle renchérit en disant qu'elle l'a même trouvée plus facile à mettre en place que la précédente. D'après elle, des efforts ont été nécessaires pour trouver les bons objectifs, les vrais besoins du client. « *Le reste coule de source* » précise-t-elle.

La responsable qualité de l'entreprise 09 indique que la version 2000 a entraîné l'intégration de la conception dans l'analyse des processus et des modifications dans le manuel de qualité de l'entreprise, mais « *dans le fond, cela n'a pas changé grand chose car il fallait déjà raisonner qualité* ». La version 1994 est jugée « *trop scolaire* », celle de 2000 « *plus cohérente, à la fois plus simple et plus complexe* ». Cette association paradoxale « simple » et « complexe » illustre la dimension conceptuelle de la norme. Cette dernière permet en peu de mots de recouvrir une réalité très diverse. Le texte de la norme présente donc une apparence de simplicité mais l'interprétation nécessaire à son application prouve que derrière l'image de simplicité on trouve en fait une description complexe du fonctionnement de l'organisation.

Dans le cas du code 12, la responsable qualité trouve que la version 2000 est moins lourde, plus souple et s'adapte à l'entreprise.

Exemple : on peut abandonner des enregistrements inutiles et concentrer son énergie sur un point plus important pour l'entreprise en question. « *Cà mange moins de temps* ». (Nous retrouvons cette idée dans la gestion des audits internes du cas 19 : les audits internes ne sont même pas annuels pour les activités peu risquées alors qu'ils peuvent être bi-annuels pour les activités risquées).

Cette approche en terme de sélection possible illustre le concept de souplesse de la norme.

Dans le cas 14, l'idée de souplesse de la nouvelle version de la norme ISO 9000 conduit la responsable qualité à indiquer l'esprit nouveau des audits de certification ou de renouvellement :

« *La nouvelle norme est plus souple et aussi de ce fait plus permissive . Avec la version 1994, on avait une peur bleue de l'audit. Maintenant on peut discuter, il suffit de montrer que l'esprit y est* ». L'idée avancée par la responsable qualité recoupe le témoignage du responsable qualité du cas 03 (cas de la phase exploratoire mais qu'il est judicieux, du fait de la convergence, de rappeler ici). Dans l'entreprise 03, la responsable qualité nous a expliqué qu'au début, les auditeurs de certification n'acceptaient pas l'idée que l'audit interne soit réalisé par un consultant externe en raison du titre même de ce type d'audit. Ils souhaitaient préserver cette dimension d'amélioration auto-entretenu à travers l'auto-évaluation. Cela permet en effet de rendre l'entreprise autonome dans ces actions d'amélioration continue. Mais la responsable qualité a réussi à les convaincre que du fait du faible effectif de l'entreprise, 30 personnes, elle s'auto-évaluait en faisant les audits internes et que cela portait gravement préjudice à leur pertinence car elle-même ne pouvait pas voir ses propres erreurs. Donc dans ce cas comme dans celui du cas 14, il apparaît la possibilité de discuter et de

négocier avec les auditeurs de certification ou de renouvellement les choix faits par l'entreprise.

Enfin, le responsable qualité de l'entreprise de bâtiments et travaux publics du cas 16 insiste sur l'analogie qu'il existe entre leur logique d'activité basée sur la gestion de projets et l'analyse processuelle de la nouvelle norme ISO 9000 :

*« je dirai on a beaucoup apprécié le passage à la version 2000 parce qu'elle correspond beaucoup à notre activité, nous on travaille dans une démarche de projet, euh, où on va identifier à chaque fois des processus nouveaux pour la réalisation d'un chantier, donc on est à chaque fois dans la mise en place de systèmes nouveaux, de prototypes. Et la version 2000, elle, correspond beaucoup plus à cette démarche que la version 94, l'approche processus par rapport à la gestion d'un projet, c'est très simple. On sait très bien le faire. On sait très bien le faire. Commencer à expliquer à un directeur de travaux qu'il faut qu'il mette une virgule au bon endroit etc... dans l'esprit de la 94 c'était beaucoup plus difficile effectivement »*

2.2.2.2. la norme ISO 9000 comme une aide quand l'organisation est en train de vivre des changements :

Ce thème est illustré par quatre cas, les cas 9, 13, 14 et 24. Dans le cas 9, la responsable qualité insiste sur le passage de l'oral à l'écrit nécessité par la croissance de l'entreprise dans laquelle elle travaille. Ce passage semble avoir bénéficié de l'obligation de respecter certaines contraintes pour l'obtention de la certification ISO 9000. Cette dernière a donc facilité le passage d'une culture de l'oral, très fréquente dans les petites structures à une culture de l'écrit rendue nécessaire par l'accroissement des effectifs. En effet, de 25 il y a 5 ans, l'effectif est maintenant passé à 50 personnes. Cela demande un investissement plus important dans la communication écrite. Ainsi, en même temps que l'entreprise se développait, recrutait et changeait de site pour un plus grand, la certification ISO a été développée.

Dans le cas 13, la responsable qualité précise que dans son cas, celui d'une Reprise d'Entreprise par les Salariés (RES), la mise en place de la norme ISO 9000 a permis de donner au nouveau gestionnaire, c'est à dire elle-même (elle présente en effet une double casquette :

gestionnaire et responsable qualité) les outils nécessaires au pilotage de l'entreprise. On devine par ailleurs que dans le cadre d'une RES suite à une défaillance de gestion de la direction, les salariés avaient un grand souci de ne pas sous-estimer les outils de gestion, ici les indicateurs du tableau de bord fournis par les obligations de la norme ISO 9000 :

*« C'est très cher, je l'ai dit d'ailleurs au consultant et cela nous a pris deux ans. Au début, je l'ai dit carrément, j'étais contre. Mais... maintenant on est très content, cela a amélioré l'organisation. Ce ne sont pas les tâches des gens qui ont été modifiées car chacun connaissait bien le travail qu'il avait à faire. Ce qui a été modifié c'est la mise en place des indicateurs. C'est un domaine que l'on ne connaissait pas quand on a repris l'entreprise et la certification a été l'occasion de les découvrir et de les mettre en place ».*

Dans le cas 14, la norme semble avoir permis d'après le témoignage de la responsable qualité la structuration de l'organisation au départ et la gestion de la croissance et du changement. Le contexte de démarrage de l'organisation est ici de fait très tourmenté : le dirigeant actuel de l'entreprise, avait créé une entreprise concurrente qui un an après avait racheté l'entreprise dont il avait été initialement limogé. L'application de la norme ISO 9000 a construit un squelette organisationnel qui a assuré une certaine pérennité de l'organisation à travers tous ces revirements.

Enfin dans le cas 24, celui du service logistique d'un hôpital, la responsable qualité souligne l'aide apportée par l'application de la norme ISO 9000 à l'organisation de ce service :

*«(-Et pourquoi vous avez éprouvé le besoin de certifier cette plate-forme ?)*

*-Parce que c'était quelque chose de nouveau, c'est à dire qu'on a mis en place cette plate-forme en 1997, ça a été un petit peu une révolution au niveau de nos services et bon, il y a eu pas mal de dysfonctionnements au départ donc c'était un petit peu une gageure de nos services logistique de vouloir la certifier. C'était plus dans ce sens-là.*

*(-En fait les principes de la norme ont servi à organiser...)*

*-Voilà tout à fait ! En fait à réorganiser non, ça avait commencé avant, on a commencé en 1997 et on a décidé de s'engager sur une certification en 1999. Voilà ! »*

### 2.2.2.3. L'esprit de la norme ISO 9000 et son vocabulaire unifié sont favorables aux grandes entreprises pour leur cohérence et leur communication interne :

Dans deux témoignages sur vingt (cas 16 et 17), les responsables qualité nous ont indiqué que le langage unifié de la norme ISO 9000 présentait un avantage certain pour leur entreprise en raison de son rôle favorable sur la communication dans le fonctionnement de l'organisation.

Nous nous sommes interrogés pour comprendre pourquoi tous les responsables qualité des entreprises d'une certaine taille dans notre échantillon théorique n'avaient pas signalé ces faits.

En effet, les deux entreprises concernés présentent des effectifs de 900 et 96 personnes. Dans le reste de l'échantillon théorique nous avons des entreprises avec des effectifs de 300, 105, 110 000, 150 et 100 personnes, mais qui ne sont pas multi-sites sauf celle de 110 000 personnes (voir tableau 24, p .201).

On peut donc avancer l'idée que la mise en place de la norme ISO 9000 facilite la communication interne dans les entreprises multi-sites.

Il reste alors le problème de l'entreprise de 120 000 pour laquelle le responsable qualité n'a pas cité spontanément cette idée. Cette absence de notification est peut-être à chercher dans l'ancienneté de la politique qualité de cette entreprise qui présente de plus, du fait de sa taille et de son statut, une dimension bureaucratique importante. On peut penser que cela avait généré très tôt une tendance à homogénéiser le vocabulaire. Mais ce n'est qu'une hypothèse qui demanderait à être confirmée. De plus quand on relit le témoignage du responsable qualité de cette grande entreprise, on a le sentiment qu'il s'agit d'un discours politique sur la qualité dans le sens qu'il est destiné à soutenir le développement de l'application de la norme ISO 9000 et peu orienté vers le quotidien. On peut penser que du fait de la taille de cette entreprise, ce responsable qualité raisonne à un niveau stratégique uniquement et que les problèmes de tous les jours résolus par l'unification du langage permis par la norme ne sont pas les premières idées qui lui viennent à l'esprit quand on l'interroge. Ce n'est pas son quotidien à lui.

Parmi donc les témoignages de responsables qualité qui citent le rôle favorable de l'application de la norme sur la communication interne, nous avons recueilli celui-ci pour une entreprise de bâtiments et travaux publics :

*« Je pense que le fait qu'on soit multi-sites avec beaucoup de personnes qui ont des angles de vue différents, c'est une richesse, mais aussi une difficulté, je pense qu'on a besoin très rapidement d'essayer de parler le même langage. C'est un peu l'esprit des normes. Très rapidement les normes je dirai dans tous les pays il y a eu le besoin de mettre en place des référentiels, mais au Canada, aux Etats-Unis, en France, il y avait des référentiels différents, et l'ISO a créé en premier la norme de vocabulaire 8402, parce qu'il fallait parler le même vocabulaire. Déjà parler le même vocabulaire c'est déjà un gain énorme dans une entreprise qui est multi-sites. Donc je pense que le véritable atout pour une entreprise multi-sites c'est de mettre en place une démarche qualité. Pour essayer d'homogénéiser les façons de faire, pour mieux partager les expériences, c'est un atout. Une petite structure où les gens se voient tous les jours, où effectivement euh...un peu plus directe, l'apport direct est peut-être un peu moins palpable. Donc j'ai un peu de recul parce qu'on a commencé sur des unités de l'entreprise, mais on avait quand même des perspectives d'étendre, donc c'est un peu faussé quand même comme approche. C'est vrai qu'au niveau d'une petite structure, d'une seule petite structure, on peut se poser la question ».*(la norme 8402 est une norme qui ne concerne que la définition du vocabulaire normalisé alors que la norme 9000 présente à la fois un volet définitions et un modèle conceptuel de fonctionnement pour le système qualité).

Un autre responsable qualité illustre dans son témoignage le rôle unificateur de la norme ISO 9000 tant dans le langage que dans le fonctionnement. De plus il met l'accent sur les échanges d'expérience qui peuvent se faire entre sites qui apparaissent ainsi suffisamment proches pour pouvoir échanger leur expérience mais assez séparés pour pouvoir réaliser des expériences qui leur sont particulières :

*« On a des gros clients, il y a Alcatel, France Télécom, des clients comme ça, Schlumberger, Dassault, enfin des gros clients, nous comme on est petit, encore là on a grossi pas mal, mais au départ quand on a démarré en 93 toute la démarche qualité, on était vraiment petit par rapport aux clients et donc la démarche était trop lourde. Donc il a fallu s'adapter et appliquer ça. Et encore maintenant on est rentré dans un groupe aussi donc qui arrive aussi avec des démarches assez lourdes, qui apporte bien, qui met un peu plus de rigueur des choses et avec qui on communique beaucoup sur les problèmes ».*

### **2.2.3. Les facteurs liés au contrôle dans l'organisation :**

La norme ISO 9000 est un élément du contrôle organisé dans l'entreprise comme nous l'avons montré dans la première partie de cette thèse et il est intéressant de voir comment cette problématique est abordée dans le témoignage spontané des responsables qualité.

Deux aspects de l'application de la norme ISO 9000 ont été relevés dans cette problématique du contrôle :

- d'une part la rigueur amenée par une structuration souvent meilleure du contexte de la prise de décision
- d'autre part la relation entre le contrôle exercé par la norme et le contrôle traditionnel exercé par la hiérarchie.

#### **2.2.3.1. La norme ISO 9000 apporte de la rigueur dans le suivi gestionnaire et facilite la vision à long terme :**

L'application de la norme ISO 9000 apporte comme contrainte certains éléments relatifs au contrôle de l'organisation :

- établissement d'indicateurs pour suivre l'évolution des processus mis en évidence grâce à l'analyse processuelle dont nous avons déjà parlé
- ordre du jour obligatoire pour les revues de direction
- comptes-rendus écrits obligatoires pour les revues de direction
- obligation d'engager des actions correctives pour chaque dysfonctionnement rencontré.

Ces contraintes ont un impact sur le fonctionnement habituel du contrôle dans l'organisation, mentionné dans trois des vingt témoignages recueillis (cas 16, 23 et 24).

Dans le cas 16, entreprise de bâtiments et travaux publics, le responsable qualité souligne :

*« Et comment dire, le problème c'est qu'on révélait des sujets d'amélioration mais comme il n'y avait pas forcément un animateur pour dire " tiens le sujet qu'on a identifié la réunion dernière on n' a pas avancé " ou pour parler de l'avancement de ce qu'on avait fait depuis, ben petit à petit le sujet il pouvait retomber dans l'anonymat jusqu'à ce que ça embête quelqu'un , qui dise " tiens, faudra qu'on retrace de ça ", puis finalement ça s'efface. Donc,*

*là, bon, on va être exhaustif, et puis on va prioriser les sujets, en disant “ bon là y’a ce problème, mais il est peut-être moins important que celui-ci et puis on va le faire ”. Donc , oui, ça a certainement amené un plus mais bon il y a des entreprises qui fonctionnaient déjà très bien comme ça et qui ne voient pas de changement.. Il y a peut-être des entreprises qui étaient peut-être entre guillemets un peu plus souples, ou qui avaient peut-être un peu moins de moyens pour qui ça a amené un peu de rigueur. Mais là je pense que c’est propre à chaque organisme, propre à chaque directeur, donc ça c’est... Mais pour nous, c’est vrai que ça a amené un petit peu de rigueur, le support étant quand même très épars, très étendu et très hétéroclite, ben d’un chantier à l’autre, ça a amené un peu plus de rigueur... oui plus de rigueur, plus de rigueur. Je pense que c’est le terme »*

Le terme retenu par ce responsable qualité est celui de rigueur. Derrière la rigueur, on devine le fil conducteur pour le contrôle et le pilotage du système de l’entreprise en général que représente la norme ISO 9000.

Dans le cas 23, il ressort du témoignage du responsable qualité que la revue de direction instituée par la norme ISO 9000 permet de réaliser un bilan à date régulière. En effet, la norme ISO 9000 fournit un ordre du jour obligatoire ce qui permet d’établir des comparaisons d’une période sur l’autre :

« (-Alors est ce qu’on peut dire que le fait d’avoir mis en place une revue de direction, ça modifie la manière de traiter les problèmes, la façon dont on prend les décisions ? Dans l’organisation ?)

*-Ça permet au moins à un moment donné de se poser, d’analyser tout ce qui ne va pas, et d’essayer de mettre en place des solutions quoi. Ça permet aussi à un moment donné de faire le point sur les objectifs, est ce qu’on les a atteints, est ce qu’on les a pas atteints...c’est pas en revue de direction que l’on va définir les objectifs, c’est là où on va les valider, ou peut-être on va les présenter aux responsables, ça peut être là où l’on fait l’analyse d’une enquête, enfin d’une manière sommaire, mais il faut avoir fait le travail au préalable...C’est à ce moment-là qu’on dit bien on prend les décisions sur les résultats de l’enquête, quelles actions à mettre en place derrière, d’accord ? Bien voilà ! »*

Dans le cas 24, la responsable qualité de l’hôpital dont le service logistique a été certifié ISO 9000 nous indique :

« (-Et ça a changé le mode de direction, la façon dont on prend les décisions, le fait d'avoir comme ça régulièrement des ...)

*-Des tableaux de bord...*

(-Ou bien... ?)

*-Oui, oui, je pense sincèrement ça a été, ça a été efficace.*

(-Et dans quel sens ?)

*- On a des ordres du jour un peu plus fixes, il y a des choses qui sont incontournables de par la norme...et qui obligent peut-être à réfléchir un peu plus, avec un peu plus de hauteur, pas seulement dans l'urgence, même si il y a des problèmes d'urgence qui peuvent aussi être évoqués lors de ces réunions.*

(-Et les gens sont satisfaits ou c'est une contrainte pour eux qu'il y ait plus de ...)

*-Euh...au départ c'est quand même un petit peu vécu comme une contrainte, c'est assez lourd au niveau de la mise en place, mais même après au niveau du suivi, mais bon ça a eu quand même des effets positifs par rapport aux dysfonctionnements enregistrés »*

#### 2.2.3.2. Le contrôle hiérarchique est un soutien au contrôle qualité :

Le thème de la relation entre le contrôle hiérarchique et le contrôle qualité qu'institue la norme ISO 9000 a été abordé dans trois entretiens sur vingt (codes 15, 20 et 21).

Dans le cas 15, la responsable qualité indique qu'une fois la certification obtenue, le personnel est beaucoup moins impliqué dans le respect des contraintes liées à la norme. Ses demandes ne sont pas toujours bien accueillies et elle doit faire appel à la ligne hiérarchique, ici le responsable de la concession automobile pour obtenir certains documents :

*« Quand il y a un problème sur une pièce de rechange il faut remplir une fiche, ça les embête. Pour la formation par exemple, les fiches de formation c'est tout simple à remplir (elle me montre), mais on ne me les rend pas. Je lui ai posé sur son bureau à Orange il y a quinze jours, il me l'a pas encore rendue. Je suis obligée de réclamer plusieurs fois, ils n'en tiennent pas compte, alors après j'en parle à M.Bernard (le responsable de la concession, ndlr) et là c'est pas pareil...*

(-Ils lui obéissent, à lui ?)

*- Oui, c'est immédiat ».*

La difficulté de ce témoignage est de savoir si globalement la situation décrite est favorable à la mise en place de norme ISO 9000 ou défavorable. En effet, doit-on considérer plutôt l'approche présence d'une ligne hiérarchique dans l'organisation qui serait favorable à la mise en place de la norme, ou plutôt l'approche manque de motivation de la part du personnel qui représenterait par contre un facteur négatif pour le respect des contraintes liées à la certification ?

Derrière ce questionnement, se dresse un problème plus vaste car considérer que les individus « devraient » rendre les documents en temps et en heure spontanément c'est estimer qu'ils trouvent un intérêt ou une satisfaction à réaliser les tâches qui leur sont demandées. L'Homme serait donc naturellement motivé pour son travail.

A l'opposé, on peut estimer qu'il est normal qu'un travail ne soit pas exécuté s'il n'y a pas de pression hiérarchique pour l'imposer. Selon cette vision des choses, l'Homme serait alors spontanément enclin à éviter les tâches qu'on lui demande.

Si l'on souhaite rendre le modèle plus complet il faut bien entendu intégrer le problème des facteurs de motivation internes et externes, la contextualisation etc...

Néanmoins si l'on s'en tient à cette simple analyse, dans le premier cas, l'intervention de la hiérarchie apparaît comme un facteur « regrettable » et donc comme une nécessité à connotation négative, tandis que dans le second cas on estimera favorable à l'application de la norme la ligne hiérarchique nécessaire au respect des contraintes car de prime abord on en accepte la nécessité.

Personnellement nous avons opté pour mettre ces témoignages dans les facteurs favorables à la mise en place de l'application car nous avons traduit ces situations en terme d'implication de la direction.

Dans le cas 20, il s'agit aussi d'une concession automobile mais le contrôle hiérarchique auquel fait référence le responsable qualité est celui du groupe, c'est à dire de la maison mère. Cette dernière impose à travers un système d'attribution de points aux concessions des contraintes qui font partie des exigences liées à l'application de la norme ISO 9000 :

« (-C'était des choses qui existaient du fait de l'organisation...)

*-Oui, oui, tout à fait, la maison mère est quand même très présente, elle nous a aidés pour la certification entre guillemets, mais c'est elle qui chapeaute l'organisation, alors il y a un effort de motivation, il y a des points standards qui s'acquièrent...en vous imposant des*

*choses qui paraissent souvent aux chefs de service assez lourdes, qui viennent un peu de très haut, qui sont difficilement applicables, mais qui vont quand même si vous voulez, de la norme quoi, des plans de formation imposés, on doit les respecter, tout ça est intégré finalement parce que les chefs de service sont obligés de le faire à cause de la maison mère ».* Là aussi on devine que l'implication de la maison mère est un facteur favorable à la mise en place de la norme ISO 9000.

Le cas 21 est un cas un peu particulier puisqu'il s'agit de la gestion de l'eau par un Conseil Général et que les acteurs de l'organisation sont les politiques ou des fonctionnaires territoriaux. Différents services sont concernés par la certification ISO 9000 ( l'aide aux communes et les achats publics, le laboratoire vétérinaire quant à lui est certifié COFRAC) ce qui permet à la responsable qualité d'établir des comparaisons par rapport au processus de mise en place de la norme. Elle indique :

*“ Pour les achats publics, le directeur était impliqué : c'était beaucoup plus carré et plus simple ”.*

Il est intéressant de noter le contexte : en effet, le service des achats publics utilise souvent le critère de la certification ISO 9000 pour sélectionner ses fournisseurs. De ce fait, on peut penser que le responsable des achats publics se sente plus concerné par l'obtention de la certification dans son propre service.

### **Conclusion de la section et du chapitre :**

Au final, il ressort de notre étude que l'application de la norme ISO 9000 est susceptible de rencontrer dans son développement de nombreux écueils auxquels le responsable qualité devra faire face.

Elle rencontre en effet la lassitude des acteurs qui interviennent dans ce projet de certification, mais aussi des problèmes d'image négative et de coûts associés à la qualité. La norme est alors perçue comme une charge.

Par contre, les efforts tendant vers la certification et son maintien sont soutenus par la demande des clients qui en font un critère de sélection de leurs fournisseurs et par la légitimité qu'elle acquiert dans des périodes de changement où elle fournit une référence pour les bouleversements que rencontre l'organisation. Elle est enfin un langage commun facilitant la communication dans les grandes entreprises et favorise la gestion à long terme de l'organisation par le suivi organisé de toutes les décisions prises dans lequel le responsable qualité joue un rôle fondamental d'animateur. La norme est alors appréhendée comme un outil de cohérence organisationnelle.

Le cadre contextuel du rôle du responsable qualité étant maintenant dressé, nous pouvons aborder l'observation de son action de médiation dans la traduction de la norme au sein de l'organisation.

## CHAPITRE II : L'OBSERVATION DU ROLE DU RESPONSABLE QUALITE DANS LA DIFFUSION DE LA NORME

*Section 1. La position et le rôle fonctionnel du responsable qualité :..... 200*

**1.1. Toutes les entreprises ou organisations certifiées ont un responsable qualité : .... 200**

**1.2. Les responsables qualité sont les seuls qui ont lu la norme : ..... 204**

**1.3. Les résultats par rapport à la cartographie des processus : ..... 206**

*1.3.1. Le responsable qualité, constructeur de la cartographie, soit directement, soit en interaction avec le(s) consultant(s) : ..... 206*

*1.3.2. Le responsable qualité fixe le niveau de détail des processus et des procédures : ..... 210*

*1.3.3. Le responsable qualité facilite la communication interne grâce au travail d'établissement et de diffusion de la cartographie : ..... 213*

*Section 2. Les processus induits par le responsable qualité et leurs résultats :*

*..... 218*

**2.1. Les résultats par rapport au vocabulaire de la norme ISO 9000 : ..... 218**

*2.1.1. Les termes à dimension factuelle : ..... 218*

*2.1.1.1. Le terme d'audit interne : ..... 218*

*2.1.1.2. Le terme de revue de direction : ..... 220*

*2.1.2. Les termes à dimension conceptuelle : ..... 223*

*2.1.2.1. Le terme de revue des exigences client : ..... 223*

*2.1.2.2. Le terme d'enregistrement qualité : ..... 226*

*2.1.3. Les termes à connotation négative : ..... 229*

*2.1.4. Le vocabulaire de la norme, le concept de langue unique et le rôle du responsable qualité :  
..... 231*

**2.2. La gestion des audits internes : ..... 236**

*2.2.1. Le responsable qualité est l'acteur principal de l'audit interne : ..... 236*

*2.2.2. Le responsable qualité face aux problèmes liés à l'audit interne : ..... 240*

*2.2.2.1. Les tensions entre auditeurs et audités : ..... 241*

*2.2.2.2. Les compétences des auditeurs internes : ..... 244*

*2.2.2.3. Le stress lié aux audits internes : ..... 246*

*A. Le stress des audités : ..... 247*

*B. Le stress des auditeurs : ..... 249*

*2.2.2.4. L'auto-référencement : ..... 252*

## **CHAPITRE II : L'OBSERVATION DU ROLE DU RESPONSABLE**

### **QUALITE DANS LA DIFFUSION DE LA NORME**

Le chapitre précédent a mis en évidence les écueils rencontrés par le responsable qualité lors de la mise en place de la norme ISO 9000. Envisageons maintenant son rôle dans la diffusion du modèle de la norme en tant que traducteur-médiateur.

Cette diffusion peut être appréhendée de deux manières :

- par la diffusion du modèle de l'analyse processuelle
- par la diffusion du vocabulaire de la norme.

Le responsable qualité doit aussi parallèlement organiser l'acceptation des audits internes au sein de l'organisation afin d'assurer la pérennité de l'application.

Au préalable, nous montrons que toutes les entreprises certifiées ont un responsable qualité et qu'il est le seul à avoir lu la norme. Ceci implique que nous puissions le considérer par la suite comme le traducteur- médiateur de la norme ISO 9000.

#### **Section 1. La position et le rôle fonctionnel du responsable qualité :**

Toutes les entreprises certifiées ont un responsable qualité. Il est le seul à avoir lu le texte de la norme et a en charge l'établissement et le suivi du dossier de demande de certification. A ce titre, il est l'acteur principal de la cartographie des processus.

##### **1.1. Toutes les entreprises ou organisations certifiées ont un responsable qualité :**

Lors de la prise de contact par téléphone sur la base des données du site de l'AFAQ, à notre demande de rendez-vous avec le responsable qualité, ou plus généralement avec la personne responsable de la mise en place de la norme ISO 9000, notre interlocuteur identifiait toujours la personne que nous cherchions à rencontrer. Nous pouvons donc en conclure que la mise en place de la norme ISO 9000 semble requérir une personne ressource chargée de ce projet. Elle peut par ailleurs être appuyée dans son travail par d'autres personnes de l'entreprise. Dans les entreprises les plus importantes, nous avons rencontré les expressions de cellule qualité et d'assistants qualité.

Par la suite quand nous citerons le « responsable qualité » nous engloberons tous ces cas qui sont homogènes par le fait que quels que soient le nombre et le titre des personnes rattachées à la fonction qualité, elles représentent les « experts de la norme » dans l'entreprise.

Le tableau 24 donne une idée des responsables qualité qu'il nous a été donné de rencontrer.

**Tableau 24. Variables liées aux responsables qualité et aux entreprises :**

Code de l'entretien	Effectif	Secteur d'activité	Fonctions	Profil et origine
05	15	Formation	Fonction adjacente	Professeur associé
06	49	Transport	Fonction adjacente	Administrative Nièce du dirigeant
07	20	Fabrication, production et distribution de produits pour la maintenance industrielle	Fonction incorporée	Scientifique Responsable du laboratoire
08	300	Fabrication, emballage et expédition de laine de verre	Fonction unique	« Assistante qualité » Ancienne technicienne
09	50	Conception et fabrication de matériel et de logiciel pour l'accueil du public	Fonction adjacente	Ancienne technicienne
10	105	Production de produits réfractaires	Fonction unique	Administrative (DUT GEA) + formations Afnor sur le « tas »
11	14	Négoce de produits alimentaires et de liquides	Fonction adjacente	Scientifique Fils du dirigeant
12	17	Fabrication et installation de produits préfabriqués en béton	Fonction unique (mi-temps)	Géomètre dessinatrice
13	6	Distribution de matériel médical	Fonction adjacente	Gestionnaire comptable
14	49	Conseil, assistance, production et ingénierie (SSII)	Fonction unique	Ancienne commerciale dans une autre entreprise
15	80	Concessionnaire automobile	Fonction adjacente	Administrative
16	900	Bâtiment, terrassement, travaux souterrains, aménagements urbains	Fonction unique	Ancien chef de chantier et chef de projet
17	96	Centre de réparation agréé pour les fabricants de téléphonie	Fonction unique	Ancien technicien
18	110 000	Distribution d'électricité	Fonction unique	Ingénieur travaillant sur la qualité depuis son embauche en 1986
19	86	Fabrication de matériel intervenant dans la production de composants pour l'industrie des semi-conducteurs et la fibre optique.	Fonction adjacente	Scientifique, embauché sur un contrat qualification qualité
20	150	Concession automobile	Fonction unique	Scientifique Ancien consultant
21	250	Conseil Général	Fonction incorporée	Scientifique
22	74	Concession automobile	Fonction adjacente	Employée administrative « polyvalente »
23	100	Aéroport	Fonction unique	Scientifique. Ancienne consultante
24	100	Centre hospitalier	Fonction unique mais ayant en charge aussi les accréditations spéciales du milieu hospitalier	Pharmacienne spécialisée dans la qualité

La quatrième colonne du tableau donne les fonctions du responsable qualité.

Les situations rencontrées sont classées en trois catégories :

- dans le cas de la fonction unique, le responsable qualité remplit uniquement les tâches liées au système qualité de l'entreprise (elles peuvent comprendre le suivi de systèmes autres que celui de la norme ISO 9000, c'est le cas pour l'ancienne pharmacienne responsable qualité à l'hôpital qui s'occupe aussi des accréditations spécifiques aux organismes de santé)
- dans le cas de la fonction adjacente, le responsable qualité a d'autres fonctions que celle qualité qui n'ont pas de lien direct avec celle-ci
- enfin, dans le cas de la fonction incorporée, le responsable qualité est à l'origine responsable d'une fonction proche de celle de la qualité, c'est pour cela qu'il a semblé pertinent une fois la décision prise d'obtenir la certification ISO 9000 de lui attribuer la responsabilité de ce projet (exemple : le responsable de laboratoire contrôlant la qualité technique des produits fabriqués)

Les chiffres de la deuxième colonne du tableau concernent les effectifs et sont parfois approximatifs du fait que la personne interrogée n'avait pas en tête le chiffre exact. Il ne nous a pas semblé nécessaire de consacrer du temps de l'entretien à la laisser chercher dans ses archives le chiffre exact (les contrats à durée déterminée ou d'intérimaires rendent les chiffres fluctuants). L'ordre de grandeur suffit pour donner une représentation de la taille de l'organisation au regard de notre thème de recherche.

D'autre part nous avons eu à faire face au problème des entreprises intégrées à un groupe ou possédant plusieurs sites. Dans ce cas, nous avons retenu l'effectif qui nous semblait le plus pertinent : si le responsable qualité intervenait sur les autres sites ou dans les autres filiales nous avons pris l'effectif de l'ensemble du groupe. En particulier l'appartenance à un groupe permet de réaliser des audits croisés en faisant auditer la région X par le responsable qualité de la région Y et inversement. Dans ce cas, il est donc intéressant de prendre le groupe dans son ensemble du fait des interactions qui se produisent entre filiales ou sites.

Lors des entretiens nous avons aussi recueilli des données sur l'ancienneté du responsable qualité dans l'entreprise et l'ancienneté dans la fonction de responsable qualité. A la lumière de ces deux types d'observations, il semble apparaître cinq catégories de responsables qualité :

**Tableau 25. Catégorie de responsables qualité**

« Nouveaux recrutés »	« Anciens consultants »	« Bons samaritains » ou idéalistes et communicants	« Famille du patron »	« Responsable qualité en général »
Code 05 Code 09 Code 14 Code 15 Code 19 Code 22	Code 20 Code 23	Code 10 Code 12 Code 13 Code 16	Code 11 Code 06	Code 07 Code 08 Code 17 Code 18 Code 21 Code 24
Nombre de cas : 6	Nombre de cas : 2	Nombre de cas : 4	Nombre de cas : 2	Nombre de cas : 6

(les effectifs de chaque catégorie ne peuvent prétendre à aucune représentativité du fait qu'il s'agit d'un échantillon théorique et non représentatif de la population. Ils ne sont là qu'à titre indicatif)

Nous avons cherché à donner un titre le plus illustré possible et rendant compte du trait caractéristique de chaque catégorie. Ainsi le terme de « nouveaux recrutés » regroupe les cas où le responsable qualité a été embauché dans l'entreprise en vue de prendre en charge le projet de certification ISO 9000.

Dans le cas des « anciens consultants » c'est à dire de salariés ayant eu dans le passé une activité de consultant en qualité cette spécificité semble être importante car elle teinte leur discours d'une connotation particulière.

La catégorie des « bons samaritains » regroupe des personnes qui semblent posséder des qualités certaines pour jouer le rôle de communicant et de conciliateur dans l'entreprise et qui accordent une grande place aux relations humaines (pour exemple : nous avons quelques minutes de retard au rendez-vous avec le responsable qualité du code 16 en raison de la difficulté à trouver l'entreprise, mais la secrétaire nous a rassurée à notre arrivée : « *M.X, lui, ne perd jamais son sourire et ne s'énerve jamais après personne* ». Il semblait donc avoir une réputation bien établie de personne ouverte aux autres et tolérante envers leurs erreurs)

La quatrième catégorie de responsables qualité présente la spécificité d'avoir des liens familiaux avec la direction de l'entreprise. Si cela peut sembler normal dans des entreprises petites et assez fréquemment familiales, il est intéressant de le mettre en parallèle avec des commentaires de responsables qualité indiquant que leur fonction est trop souvent perçue comme temporaire car liée à une mission qui aurait une fin dans le temps, celle de la date de certification. Or, ce genre de tâches présente moins de contraintes en terme de gestion du personnel si on l'attribue à un membre de la famille que l'on peut supposer plus souple dans

la définition des tâches associées à son poste. Ainsi une fois la mission terminée, on pourra compléter les fonctions du membre de la famille avec les tâches urgentes du moment, ce qui est moins facile avec un salarié ordinaire. D'une certaine manière une responsable qualité intégrée dans le groupe « nouveaux recrutés » confirme cette analyse quand elle se présente comme « employée polyvalente » : cette définition de son poste permettrait une fois la mise en place de la norme ISO 9000 réalisée de modifier son affectation.(si l'on reprend le raisonnement de son employeur).

Enfin, la cinquième catégorie regroupe les responsables qualité qui, par leur activité première, étaient déjà concernés par la qualité, mais uniquement dans sa dimension qualité du produit (responsable laboratoire, technicien, pharmacienne dans l'industrie, docteur en chimie, ingénieur)

### 1.2. Les responsables qualité sont les seuls qui ont lu la norme :

Il apparaît à travers le témoignage des responsables qualité qu'ils sont les seuls dans leur organisation – éventuellement avec la direction - à avoir lu le texte de la norme ISO 9000. En cas de non lecture, l'interprétation de la norme a été confiée à un tiers externe à l'organisation (consultant).

(nous ne citons pas complètement les témoignages recueillis pour alléger la présentation mais conservons parfois l'expression clé utilisée par le responsable qualité entre guillemets)

**Tableau 26. Les lecteurs de la norme ISO 9000 :**

Code de l'entretien	Lecteurs de la norme
05	Le responsable qualité
06	La responsable qualité et la « direction »
07	Le responsable qualité et le « PDG »
08	Le responsable qualité, l'assistante qualité et le DESS en CDD embauché pour l'obtention de la certification
09	La responsable qualité
10	La responsable qualité et la direction
11	Le responsable qualité mais avec une « interprétation fournie par le consultant »
12	La responsable qualité et le directeur commercial (qui est l'ancien responsable qualité)
13	Personne n'a lu la norme, la traduction a été réalisée par le consultant
14	Personne n'a lu la norme, toute l'interprétation du texte vient des consultants (la version 1994 était déjà en place à l'arrivée de la responsable qualité)
15	Texte lu une seule fois et « plus jamais ouvert »
16	Le groupe des responsables qualité « qui interprètent » ensuite pour les autres personnes de l'entreprise.
17	Texte « jamais lu de façon analytique » par le responsable qualité, l'interprétation a été faite par le donneur d'ordre qui avait demandé la certification de l'entreprise

18	Les personnes de la « cellule qualité »
19	Le « service qualité » et « ponctuellement il y a eu des demandes individuelles » d'accès au texte de la norme
20	Personne ne s'est intéressé au texte de la norme à part le responsable qualité qui est un ancien consultant.
21	La responsable qualité et le directeur de l'aide aux communes
22	Le directeur général (qui chapeaute la fonction qualité) et la responsable qualité avec l'aide du consultant et d'autres concessions certifiées
23	La responsable qualité, son assistante qualité et les auditeurs internes, « dans une certaine mesure »
24	La cellule qualité qui regroupe la responsable qualité et ses deux assistants avec les ingénieurs chef de projet de certains services qui sont impliqués dans la qualité eux-aussi.

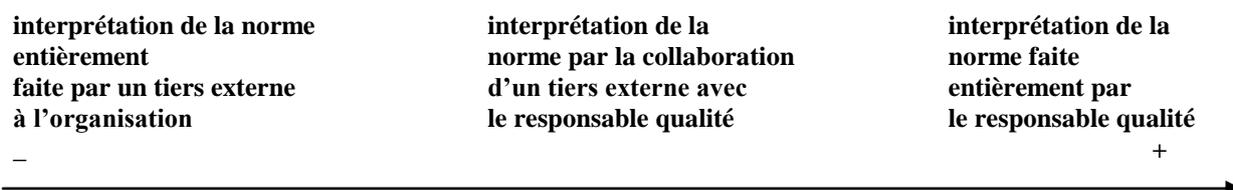
On peut penser que ces résultats sont liés à différentes raisons dont principalement :

- l'hermétisme du texte de la norme
- l'interdiction de toute reproduction intégrale ou partielle du document pour un usage autre que privé du copiste (pas de photocopies, pas de transparents pour la formation de groupes de salariés). La rigidité de la loi limite donc la diffusion du texte de la norme.

La mention de la direction comme lectrice de la norme doit être considérée avec prudence. En effet, la norme ISO 9000 demande que la direction s'implique dans la politique qualité et entre autres qu'elle rédige la lettre d'engagement demandée pour la certification. On peut penser en conséquence que le responsable qualité juge nécessaire de présenter la direction comme lectrice de la norme même s'il s'agit plus de feuilleter que de lire et analyser. Une responsable qualité nous a indiqué d'ailleurs que ce qui intéressait la direction c'était plus les implications liées à la mise en place de la norme ISO 9000 et l'obtention de la certification que le texte lui-même.

Quant aux responsables qualité déclarant avoir lu le texte une fois ou jamais, nous estimons pouvoir les regrouper dans une même catégorie, celle de ceux qui ne l'ont pas lu. En effet, comme chaque entreprise désireuse d'obtenir la certification ISO 9000 doit en premier lieu acquérir le texte de référence, tous les responsables qualité ont dû à un moment ou à un autre feuilleter le document d'autant plus que son coût incite à la curiosité. Certains traduisent cela par une non lecture, d'autres par une lecture unique mais globalement les résultats sont les mêmes en terme d'étude de ce texte qui ne se livre pas en une seule lecture. (un responsable qualité reconnaît implicitement cela en indiquant qu'il ne s'est pas livré à une lecture « analytique ». On retrouve encore une fois ici l'idée que ce texte est d'un accès très difficile : sans analyse, point de compréhension).

Au final on pourrait représenter les cas rencontrés en les situant sur un axe :



**Dans tous les cas le responsable qualité constitue bien la porte d'entrée de la norme dans l'organisation, soit directement en interprétant le texte lui-même, soit indirectement en transmettant l'interprétation qui lui est fournie par le consultant.**

### **1.3. Les résultats par rapport à la cartographie des processus :**

#### ***1.3.1. Le responsable qualité, constructeur de la cartographie, soit directement, soit en interaction avec le(s) consultant(s) :***

Il ressort des éléments collectés lors de la phase exploratoire que les problèmes liés à la construction de la cartographie sont très fortement mis en avant par les acteurs qui tentent de l'établir sans formation approfondie et nettement moins par les acteurs experts c'est à dire les anciens consultants qui ont été embauchés comme responsable qualité dans une entreprise. Cette constatation va se retrouver dans les entretiens postérieurs mais elle sera complétée par d'autres observations. En effet, l'importance du rôle du responsable qualité dans la construction de la cartographie et le temps qu'il va y consacrer dépendent de sa formation initiale mais aussi du type d'activité de l'entreprise.

Une formation scientifique à la base semble en effet préparer le responsable qualité à ce type d'analyse processuelle qui, comme l'avait fait remarqué l'un des responsables qualité lors des entretiens exploratoires, constitue une forme de logique. L'habitude du raisonnement systémique rend ainsi le responsable qualité plus autonome des consultants dans la construction de la cartographie des processus.

Il n'en demeure pas moins que cette construction demeure à sa charge et l'on observe donc un rôle important du responsable qualité **que ce soit directement dans la construction de la cartographie des processus, ou que ce soit indirectement par le rôle d'interface qu'il joue vis à vis du consultant** qui aide l'organisation à établir le schéma de ses processus.

Dans le cas où le responsable qualité réalise la cartographie sans l'aide d'un consultant, on constate qu'il tend à se baser comme point de départ plutôt sur l'observation du terrain. Au contraire, quand l'intervention du consultant est plus importante, les quatre grands chapitres de la norme sont souvent cités comme point de départ.

Ainsi le responsable qualité d'une entreprise de BTP indique :

*« Oui, oui c'est moi qui ai établi la cartographie des processus. C'est à dire en fait notre entreprise avait mis en place très rapidement ce schéma de vie de l'affaire qui est pour nous très important, qui explique comment dès qu'il y a un dossier connu, c'est à dire commercialement très lointain, dans 3,4,5 ou 10 ans...jusqu'à la livraison des produits et le suivi après livraison : on a décrit le schéma de vie de l'affaire. Et ce schéma de vie de l'affaire est partagé par toutes les structures donc on a organisé notre cartographie autour de ce schéma de vie de l'affaire ».*

Un autre responsable qualité dans une entreprise fabriquant du matériel pour l'industrie électronique souligne lui aussi l'importance du vécu comme point de départ de la cartographie :

*« Toujours pareil, quand c'est nouveau, qu'on sait pas trop, on se fie un peu aux recommandations et comme on était certifié AFAQ et qu'on souhaitait encore être renouvelé AFAQ sur la nouvelle norme, on a suivi les recommandations de l'AFAQ. Sur des fascicules de recommandations, donc ils expliquent un petit peu mais forcément on l'a adapté à notre entreprise. Donc on a essayé de pas tomber dans le piège des services parce que beaucoup d'entreprises tombaient dans le piège de cartographier par service, mais c'est justement ce qu'on n'a pas voulu nous, et donc je pense qu'il (l'ancien responsable qualité qui a mis en place la cartographie des processus, ndlr) a bien compris la notion de processus, données d'entrée, données de sortie, pilotage, l'analyse systémique, je ne sais pas si vous connaissez un peu le système, c'est très intéressant parce que données d'entrée, pour chaque processus on cerne bien ce dont il a besoin pour travailler, donc au moins on fait pas l'impasse, au moins on met à plat en disant bon moi pour travailler j'ai besoin de telle chose, de tel document, de telle règle...mais aussi je dois des choses aux autres, ça c'est les sorties »*

Un autre responsable qualité travaillant dans une concession automobile illustre par son témoignage l'écart important qui peut exister entre la logique processuelle demandée par la norme et la représentation de l'entreprise chez des personnes n'ayant pas de profil scientifique marqué :

«( Alors d'abord qui c'est qui a construit la cartographie ? Qui c'est qui a assuré ce travail ?)  
-C'est le cabinet de ...de consultant. Il avait tout planifié le travail, l'ensemble du travail dans les différents services et...c'était déjà planifié, au départ oui.(elle entre dans une confusion qu'elle va conserver durant tout ce passage entre cartographie et planning, ndlr) On a beaucoup été aidé là parce que sinon on serait parti dans tous les sens...et...c'est vrai qu'on pouvait pas en fait travailler en fonction des chapitres de la norme non plus donc on a été aidé en fait par ce cabinet extérieur qui nous a en fait expliqué...le déroulement à suivre pour que tout soit...en fin de travail tout soit en fait corresponde aux différents chapitres de la norme. Mais c'est vrai que si on n'avait pas été aidé là, je ne sais pas dans quel sens on serait parti. »

Il faut noter au passage que cette personne avait en plus de la fonction qualité d'autres fonctions administratives, entre autres celle de remplacement des salariés occupant des postes administratifs lorsqu'ils partaient en congé. De ce fait elle avait l'avantage de bien connaître l'activité, mais réciproquement elle n'avait pas toujours le temps nécessaire à consacrer à la fonction qualité.

En général, la construction de la cartographie fait l'objet d'un entérinement par la hiérarchie, le responsable qualité ayant réalisé le travail seul ou avec l'aide d'un consultant.

«( -Alors j'arrive à la cartographie. D'abord qui c'est qui a pris en charge l'établissement de la cartographie ?)

-Donc c'est moi qui l'ai faite et qui l'ai proposée aux différents...enfin au comité de direction, aux différents responsables, au directeur...On a dû changer un certain nombre de choses, je m'en souviens plus...puis on l'a validé en comité de direction. »

Ce qu'il ressort des entretiens c'est qu'il faut une connaissance approfondie de l'entreprise pour établir la cartographie et représenter l'entreprise sous forme de processus nécessite une certaine expertise. Aussi, les responsables qualité sont-ils souvent des personnes ayant de l'ancienneté ou un poste polyvalent, possédant de ce fait une vision globale de l'organisation où ils travaillent et c'est cette vision qui les rend aptes à jouer le rôle d'intermédiaires entre le texte de la norme ISO 9000 et l'entreprise concernée. Ils possèdent un profil semblable ou du moins proche de celui des hybrides que nous avons présenté plus haut (cf 2.2.2.2.) ; la représentation d'ensemble qu'ils ont de l'entreprise leur permet de communiquer facilement avec les différentes personnes qui travaillent dans l'organisation.

Le tableau suivant recense les voies d'obtention de cette expertise nécessaire pour jouer le rôle d'interprète de la norme dans la détermination des processus liés à l'activité de l'organisation :

**Tableau 27. Nombre de responsables qualité par catégorie :**

Responsables qualité polyvalents	Responsables qualité expert de l'activité	Responsables qualité expert de la norme
11	7	3

Au total nous avons 21 cas présentés, c'est à dire un de plus que les 20 entretiens avec les responsables qualité. En effet, un responsable qualité avait une double casquette : un diplôme d'ingénieur complété par une formation qualité par alternance. Nous avons donc choisi de le compter deux fois : une fois en tant qu'expert de l'activité, une fois en tant qu'expert de la norme.

Les responsables qualité que nous qualifions de polyvalents sont des techniciens (fabrication ou administration) favorisés pour établir la construction de la cartographie des processus du fait qu'ils ont occupé plusieurs postes dans l'entreprise pour diverses raisons :

- ancienneté qui les a amenés à changer de poste
- recrutement en vue de remplacer les salariés malades ou en congé
- fonction administrative centralisatrice qui les met en contact fréquent avec l'ensemble des acteurs au sein de l'organisation.

Ces trois facteurs sont la plupart du temps liés au moins deux par deux si ce n'est réunis tous les trois ensemble.

Les responsables qualité expert dans l'activité sont pour leur part des ingénieurs qui en raison de leur formation initiale et de leur ancienneté présentent eux aussi le profil adéquat pour jouer le rôle d'hybrides dans l'entreprise. Ils ont une légitimité car ils sont des experts dans la qualité et de plus l'ancienneté leur donne une vision suffisante de l'entreprise pour qu'ils puissent en avoir une image synthétique.

Il reste enfin le groupe des trois responsables qualité ayant un profil d'anciens consultants. En fait un des trois est déjà compté dans les responsables qualité expert dans l'activité (voir ci-dessus). Au final cela ne représente donc véritablement que deux cas « purs ». Il ne faut

cependant pas penser qu'ils soient marginaux parce que notre échantillon n'est pas représentatif de la population des responsables qualité et parce que sur les quatre entretiens exploratoires nous comptons déjà deux responsables qualité anciens consultants.

La légitimité et leur facilité à retracer l'entreprise sous forme de processus dans la cartographie tient à leur statut d'expert en qualité, autrement dit de qualicien pour reprendre un terme employé dans la sphère de la qualité. Ce terme n'est pas toujours bien accepté, même par les experts en question. Nous avons souvent perçu une connotation péjorative associée à ce mot liée à l'image de quelqu'un perdu dans sa technique de modélisation et peu ancré dans le réel. L'avantage pour les entreprises dans l'embauche d'un ancien consultant pour l'application de la norme ISO 9000, c'est d'intégrer à l'organisation une personne à plein temps pour gérer ce projet d'application. Il y a donc un avantage en terme de ressource temps. Et ceci d'autant plus que la personne connaissant déjà la norme n'aura pas à être formée d'où des économies de temps et d'argent. Par contre la personne ainsi recrutée ne possède pas la connaissance du terrain et la cartographie établie dans le manuel qualité reflètera plutôt la structure du texte de la norme que les spécificités de l'entreprise.

### ***1.3.2. Le responsable qualité fixe le niveau de détail des processus et des procédures :***

Il était apparu dans les quatre entretiens exploratoires que parmi les difficultés à établir la cartographie il y avait le problème du niveau de détail à atteindre, d'une part pour présenter à la certification un manuel qualité qui soit accepté, d'autre part pour statuer sur la représentation des processus afin qu'elle soit à la fois simple, cohérente et pertinente aux yeux des acteurs internes à l'organisation. En effet, on peut faire apparaître l'ensemble des tâches réalisées au sein de l'entreprise si on le souhaite en déclinant les macro-processus en processus, sous-processus, procédures et instructions. Mais le document devient alors illisible et inutilisable.

En conséquence, nous avons demandé aux responsables qualité comment avait été déterminé le niveau de détail dans les processus.

Le tableau 28 donne le résumé des réponses des responsables qualité à notre question :

(le tableau ne présente qu'un résumé des réponses, il ne s'agit pas de citations directes des responsables qualité)

**Tableau 28. Détermination du niveau de détail de la cartographie :**

Code de l'entretien	Facteurs de détermination du niveau de détail de la cartographie des processus et intervenant dans la décision
05	Recherche de la lisibilité(1)
06	Satisfaction des auditeurs(3)
07	On ne souhaite pas construire une usine à gaz. Le niveau de détail à atteindre est celui qui permettra de relier tous les services qui interviennent, d'éviter des oublis relatifs à des interactions importantes.(4)
08	Le niveau de détail des processus représentés doit permettre une bonne lisibilité. Pour les détails on renvoie aux procédures et aux modes opératoires.(1)
09	Le niveau de détail des processus représentés se détermine tout seul. On part du client, on revient au client. On s'arrête à l'activité principale du service.(2)
10	Les différentes étapes sont décrites puis les modes opératoires prennent le relais.(2)
11	Le niveau de détail des processus représentés se fixe spontanément (2)
12	On fait quelque chose et l'on voit si cela convient pour l'audit.(3)
13	Le niveau de détail est déterminé par la lisibilité, la volonté de ne mettre que les points essentiels(1)
14	Il a été décidé de faire l'impasse sur les détails dans la cartographie car les procédures sont là pour cela.(1)
15	La première cartographie réalisée par le responsable qualité pour les documents préparatifs pour l'audit de certification a été jugée trop simple. Les procédures ont donc été raccrochées aux processus.(3)
16	On décrit le schéma de vie d'une affaire, depuis l'écoute client jusqu'à la livraison et puis on a des procédures de prise d'affaires, des procédures de transfert, études travaux, de préparation, de lancement etc...(2)
17	Tous les processus sont importants, mais il faut hiérarchiser et donner des priorités. En effet, qui dit processus, dit pilotage, indicateurs et surveillance du processus. Ce n'est pas le cas si on nomme l'enchaînement sous-processus.
18	Cela doit rester à 21*29.7, le détail est ensuite donné dans les plans d'action qualité processus Sinon, ça devient une usine à gaz et tout le monde s'en détache.(1)
19	Il est important de décrire toutes les activités car chacune intervient dans la satisfaction finale du client.(4)
20	Le développement de la cartographie se fait au « feeling » et suivant le fonctionnement des services. Plus il y a de problèmes et de risques, plus on descend dans le détail. Validation par les personnes des différents services.(4)
21	Au total il y a un schéma global et un schéma par processus (soit 12 schémas au total, ndlr) Le niveau de détail des processus représentés a été fixé par la satisfaction des acteurs de l'organisation et celle des 2 consultants AFAQ. Quand tout le monde a été satisfait, on a arrêté (apparemment cela a été simultané, ndlr)(3)
22	La détermination du niveau de détail a été faite par la responsable qualité aidée de la direction.
23	Il ne fallait pas plus d'une vingtaine de pôles dans la cartographie des processus et pas plus de 6 ou 7 tâches par processus.(1)
24	L'objectif est de formaliser les processus à risques.(4)

Il apparaît que le responsable qualité est un acteur essentiel de la détermination du niveau de détail de la cartographie mais qu'il intervient surtout pour concilier les représentations de chacun. Il fait ainsi participer au choix final :

- la direction si elle est active dans la mise en place de la norme ISO 9000 (c'est le cas pour l'entretien 22 réalisé avec une jeune assistante qualité qui nous a indiqué que le responsable qualité était le dirigeant de la concession). On devine que dans cette petite entreprise, le dirigeant suit de près le travail de la responsable qualité et se forme en même

temps que cette dernière lors des sessions AFNOR. A ce titre il convient de le considérer comme faisant partie de la cellule qualité de l'entreprise constituée de deux personnes, le dirigeant et une employée polyvalente, l'assistante qualité.

- le ou les consultant(s) (mais certains témoignages montrent a contrario que le consultant n'avait pas donné d'indications à ce sujet)
- les personnes de l'entreprise qui sont amenées à valider le projet de cartographie.

Les notions qui ressortent le plus des témoignages des responsables qualité comme facteurs permettant de fixer le niveau de détail des processus dans la cartographie sont les suivantes :

- (1) la notion de lisibilité (qui transparaît dans 6 cas)
- (2) la notion de spontanéité (4 cas)
- (3) la notion de consensus entre service qualité et auditeurs (4 cas)
- (4) la notion de risques, l'idée étant que les processus représentés doivent insister sur les interfaces présentant le plus de risques (4 cas)

L'entretien 22 ne fournit aucune information pertinente quant au choix du niveau de détail dans la représentation des processus. Ceci peut être expliqué par le rôle important du dirigeant qui épaulé l'assistante qualité dans sa fonction. Elle a peut-être du mal à se souvenir qui a dit quoi au moment où a été fixé le niveau de détail de la cartographie car ils étaient deux à travailler dessus (phénomène de processus émergent).

L'entretien 17 est par contre intéressant même si unique dans son genre car l'ancien technicien devenu responsable qualité indique qu'il convient de limiter le nombre de processus apparents sur la cartographie si l'on ne veut pas être submergé par le pilotage de ces processus à travers le calcul des indicateurs et leur surveillance. Ce qui est particulier à cette entreprise sous-traitante, c'est que, à côté des contraintes liées à la certification, le donneur d'ordre, pourtant au départ prescripteur de la certification, impose d'autres contraintes en terme de suivi de l'activité. Le sous-traitant doit donc continuer à respecter un minimum les obligations liées à la norme ISO 9000 pour garder la certification, et en même temps, s'imposer d'autres mesures de son activité (en fait, chargé de la maintenance des produits vendus par son donneur d'ordre, le sous-traitant doit faire remonter toute l'information clients au donneur d'ordre). Le rôle du responsable qualité apparaît donc comme celui d'un négociateur entre d'une part l'organisme de certification et d'autre part le donneur d'ordre.

Il s'agit donc d'un témoignage très riche en informations mais qui doit être contextualisé pour l'interpréter correctement.

### ***1.3.3. Le responsable qualité facilite la communication interne grâce au travail d'établissement et de diffusion de la cartographie :***

Le rôle du responsable qualité dans la construction de la cartographie des processus est aussi, à côté de celui de mise en forme, celui de conciliateur des représentations que se font de l'activité au sein de l'organisation les différents acteurs. Ainsi un responsable qualité indique :

*« Pour S. il fallait passer des procédures aux processus car il y avait l'acquis de la version 1994. Il a fallu des jours de discussion pour fixer les 11 processus dans le domaine de l'eau. On avait un grand tableau couvert de post-its sur ce mur pendant cette période. Mais au total, on est arrivé à un MAQ (manuel assurance qualité, ndlr) très agréable et très simple. Mais pour cela il est important de faire participer les personnes ».*

La dimension participative est particulièrement forte dans ce cas et elle implique pour le responsable qualité d'en inclure l'organisation dans son activité. Il s'agit ici d'une collectivité publique ce qui constitue par ailleurs sûrement un facteur de contingence fort quand on évoque la participation.

Dans un établissement de santé, autre collectivité publique, nous retrouvons cette difficulté à définir une représentation commune à l'ensemble des acteurs travaillant au sein de l'organisation. La responsable qualité indique :

*« (-Alors j'en arrive à la cartographie, qui donc découle de l'analyse en processus de l'entreprise, enfin de l'organisation plutôt, alors qui c'est qui a conçu, qui a participé à la construction de la cartographie) ?*

*-Alors essentiellement les ingénieurs collectifs qu'on a mis sur les projets, en collaboration chaque fois avec les responsables puisque...bon c'était difficile. Mais pour la bâtir complètement, effectivement c'est...mais ça ils s'y sont repris à plusieurs fois parce que d'abord c'est vrai qu'en bâtissant la cartographie on s'apercevait de...de dysfonctionnements enfin, évidents, donc c'est vrai que ça a été une aide pour remettre en place, harmoniser un certain nombre de, des processus.*

*-C'était des redondances par exemple ?*

*-Oui, des redondances ou le fait qu'on travaille effectivement avec le ..les différents établissements puisqu'on a 7 établissements et que finalement on n'avait pas un même service client à chaque fois. On avait... C'était des raisons historiques qui faisaient la plupart du temps qu'on ne répondait pas toujours à la demande, enfin c'était difficile d'avoir un produit standardisé, par rapport à notre clientèle. Ça c'est vrai que ça a été révélé par la cartographie, ça a permis de faire des ajustements, pas de façon la plus, pas celle qu'on aurait voulue au départ, mais bon ça nous a permis de faire pas mal d'ajustements »*

Ici la mise en place de la cartographie apparaît comme un outil pour concilier les représentations de chacun. Cela ne s'opère pas sans difficulté mais c'est l'occasion de mettre à plat l'image de l'organisation dans laquelle les acteurs évoluent. Une fois encore ce témoignage montre combien le responsable qualité (ou les responsables qualité dans les organisations importantes, qu'ils aient ce titre ou un autre, ici nous trouvons celui d'ingénieurs collectifs) a un rôle central dans l'établissement de cette cartographie des processus. **Le responsable qualité est porteur du projet et c'est lui qui l'anime car il peut dire aux autres vers quoi il faut tendre, que cela lui vienne de connaissances personnelles ou des indications fournies par le consultant dans les petites entreprises qui font appel à un expert extérieur.**

Un autre responsable qualité, parallèlement responsable du service laboratoire et développement, insiste sur cette fonction de médiateur que doit jouer la personne porteuse du projet de la certification ISO 9000. Il fait remarquer, de manière générale, la nécessité d'avoir un œil neuf, ce que permet l'arrivée de la nouvelle norme avec l'introduction de la satisfaction client. Il souligne qu'avec la version de 1994, le responsable qualité pouvait être mis dans un bureau et rester dans son coin ; avec la version 2000, cela n'est plus possible car il faut l'implication de tout le monde et le responsable qualité doit être un grand communicateur.

Un autre témoignage issu du secteur industriel montre l'intérêt de faire participer les personnes du terrain à la mise en place de la cartographie :

*« Dans la mise en place de la norme ISO 9000(2000), j'ai réalisé une ébauche des processus, cette ébauche a été présentée en comité de direction, puis les processus ont été précisés dans des réunions en groupe de travail associant les gens du terrain. Un effort participatif a donc été demandé. Les groupes de travail regroupaient les responsables d'atelier et les opérateurs »*

Elle ajoutera :

*« ce qui est difficile à définir, ce sont les interactions ».*

C'est dans l'analyse des interactions que les gens du terrain semblent trouver leur rôle dans l'établissement de la cartographie d'autant plus que la responsable qualité est ici une administrative dans une activité de nature industrielle.

Un autre témoignage émanant cette fois d'une personne ayant réalisé des audits internes mais non responsable de la qualité renforce d'idée que la discussion établie autour de la cartographie alimente la communication dans l'entreprise :

*« (-Je change de thème, si on parlait de l'analyse des processus maintenant )? »*

*-Oui.*

*(-Alors vous me dites qu'avant d'aller faire l'audit justement, vous l'étudiez ce processus ?...)*

*-Oui*

*(-Est ce que pour vous cela a changé quelque chose que la norme oblige à faire cette analyse en terme de suivi des contrats, des...est ce que vous concevez différemment les relations dans l'entreprise de ce fait-là, les interdépendances entre services...)*

*-Ah oui. Moi j'ai appris beaucoup de chose avec ça. Et comme je vous disais j'avais peut-être pas conscience de tout le travail qu'impliquait une demande quelconque quoi. Si on demande une rectification de contrat d'un client, ça impose bon d'aller voir la procédure, ça implique de faire, de faire tel papier, de l'envoyer à tel endroit, d'attendre la réponse, que si...plein de choses alors que moi dans ma petite idée je me disais...il suffit de faire une modification et puis c'est fini quoi. Mais c'est vrai que cela engendre du travail quand même. »*

Ici l'apprentissage permis par la cartographie des processus s'effectue au moment de la préparation de l'audit interne, lorsque l'auditeur établit les questions qu'il souhaite poser aux personnes du service audité.

**Mais si la cartographie est un outil de communication et de négociation dans le cas d'organisations de taille importante ou chargées de service public et avec des missions complexes, la cartographie est beaucoup moins mise en avant dans les entreprises plus petites et ayant des activités simples à représenter.**

Dans ce cas-là le témoignage des personnes montre très peu d'intérêt pour ce document et donc pour le rôle du responsable qualité qui s'en est chargé comme d'un pensum nécessaire à l'obtention de la certification ISO 9000. Nous trouvons des exemples de ce cas dans les

concessions automobiles qui constituent des organisations ayant souvent un âge assez important et où les services sont clairement délimités : vente de véhicules neufs, vente de véhicules d'occasion, réparations, service après-vente. Les individus ont de ce fait une représentation très claire dans leur esprit de leur entreprise d'autant que personnel administratif et d'exploitation se côtoient tous les jours devant la machine à café en raison d'effectifs ne dépassant pas la cinquantaine (sauf exception, cas 20).

Une responsable qualité nous a indiqué :

«(- Quel point de départ vous avez utilisé pour la tracer (je lui cite en exemple ceux listés dans mon guide d'entretien ?)

*-Les indications du consultant plutôt...*

(-A quoi elle vous sert ?)

*-A rien (rire de Madame L.).*

(-Pour vous c'est juste un exercice d'école pour la certification ?)

*-Oui.*

(-Elle n'est affichée nulle part dans l'entreprise ?)

*-Non. En théorie il faudrait la donner aux nouveaux recrutés, mais...*

(-Vous n'avez donc pas eu de critiques de la cartographie que vous avez établie ?)

*-Non, je ne sais même pas s'ils l'ont lue. »*

### **Conclusion de la section :**

La communication interne se trouverait ainsi beaucoup moins concernée dans les petites entreprises que dans les grandes entreprises par l'établissement et la diffusion de la cartographie par le responsable qualité. Cependant le responsable qualité reste autant nécessaire dans les petites entreprises que dans les grandes car il est le seul lecteur de la norme et donc son traducteur.

## **Section 2. Les processus induits par le responsable qualité et leurs résultats :**

Le responsable qualité peut avoir une action directe dans son rôle de médiation à travers deux types de variables :

- la diffusion du vocabulaire de la norme et sa traduction
- l'organisation des audits internes.

### **2.1. Les résultats par rapport au vocabulaire de la norme ISO 9000 :**

Les termes<sup>1</sup> de la norme ISO 9000 que nous avons retenus pour les soumettre lors des entretiens avec les responsables qualité et les trois personnes non responsable qualité, peuvent se regrouper **au vu des témoignages obtenus** en trois catégories :

- ceux qui ont une dimension factuelle importante qui rend leur diffusion relativement facile
- ceux qui ont une dimension conceptuelle très marquée d'où une diffusion difficile
- ceux qui ont une forte connotation négative qui nuit à leur diffusion.

#### **2.1.1. Les termes à dimension factuelle :**

Le premier terme dont les entretiens aient montré la dimension factuelle est celui d'audit interne.

##### **2.1.1.1. Le terme d'audit interne :**

#### **Tableau 29. Utilisation du terme d'audit interne :**

<b>Code de l'entretien</b>	<b>Acceptation et diffusion du terme audit interne</b>
05	Utilisé
06	Utilisé
07	Utilisé
08	Utilisé
09	Utilisé car habitude des audits externes, donc « <i>l'audit interne c'est un audit externe fait par quelqu'un de l'entreprise</i> ».
10	Utilisé par force car « <i>vécu en tant que tel</i> ».
11	Utilisé, le responsable qualité dit aussi « <i>audit à blanc</i> »
12	Utilisé
13	Utilisé « <i>forcément</i> »
14	Utilisé

<sup>1</sup> Nous utiliserons les mots « terme » et « expression » indifféremment. Le Petit Larousse Illustré les présente comme assimilables dans le langage courant. Ce ne serait peut-être pas le cas chez les linguistes...

15	Utilisé mais le responsable qualité doit expliquer ce qu'il va faire
16	Utilisé (il y a une habitude car l'entreprise connaît aussi des audits financiers)
17	Le responsable qualité dit qu'il n'emploie pas ce mot, puis il se reprend en disant qu'il le met cependant à l'écrit sur le rapport.
18	Utilisé
19	Utilisé
20	Terme connu mais connotation négative
21	Utilisé
22	Utilisé
23	Utilisé
24	Utilisé

Au final, nous avons 15 témoignages sur 19 indiquant que le terme d'audit interne est utilisé sans problème. Les raisons avancées sont celles de l'habitude liée à la pratique de l'audit, qu'il s'agisse de l'audit interne prévu par la norme ISO 9000 ou d'autres formes d'audit (audits financiers par exemple). Certains responsables qualité appuient leur réponse positive en indiquant « *par force* » comme si l'usage du terme audit interne était inévitable, automatique.

Pourtant, dans les 4 cas restants, les témoignages des responsables qualité soulignent la nécessité d'utiliser un autre terme car « audit interne » suscite la méfiance et la suspicion, même s'ils ne vont pas jusqu'à lui chercher un synonyme. Ce terme présente dans ces quatre cas une connotation négative marquée.

Plus précisément, deux responsables qualité masquent le terme d'audit interne en lui préférant celui d'« audit à blanc » pour l'un et de « contrôle » en général pour l'autre. Or le terme d'audit à blanc a un sens bien précis dans l'application de la norme ISO 9000 : c'est l'expression utilisée pour les audits d'entraînement à l'audit de certification. Ce sont donc des audits tournés vers l'approbation d'un tiers, donc d'une entité extérieure, alors que les audits internes sont par principe réalisés par des acteurs internes à l'organisation avec l'idée d'enclencher des processus d'amélioration.

On peut penser que le responsable qualité utilise le terme d'audit à blanc pour dédramatiser la situation et éviter la crispation des personnels qui se voient audités (un peu dans le sens de tir de balles à blanc, donc d'un exercice à résultat sans conséquences).

L'autre responsable qualité utilise le terme de « contrôle » qui est un terme plus général et donc plus flou. Il s'agit du cas déjà analysé pour la détermination du niveau de détail des processus vu plus haut (cas 17). La certification a été imposée à l'entreprise par son donneur d'ordre, mais celle-ci doit en plus suivre l'activité à travers des indicateurs rajoutés

par ce dernier pour que, par l'intermédiaire de son sous-traitant chargé de la maintenance de ses produits, l'information concernant la satisfaction de la clientèle lui remonte. L'entreprise semble ainsi un peu débordée par les contraintes que lui impose son donneur d'ordre d'où peut-être un ras le bol face à l'annonce des audits internes.

A travers ces deux cas où les responsables qualité sont amenés à masquer le terme d'audit interne, on voit apparaître la problématique de la légitimation des audits internes.

Dans les deux autres cas, si le terme d'audit interne est utilisé les responsables qualité soulignent immédiatement l'importance des problèmes qu'il suscite :

*« Ça les embête, il faut que je leur dise ce que je vais faire... Ça leur prend du temps »* ou bien *« ils savent ce que c'est on va dire, c'est pas un terme, bof... ça ne marche pas très bien chez nous. C'est un de mes plus gros problèmes à moi, ce sont les chefs de service qui sont auditeurs internes »*.

**Pour conclure, si l'expression d'audit interne est relativement bien connue et utilisée dans les organisations du fait qu'elle se rattache à un vécu bien précis, dans certains cas elle doit être accompagnée d'un discours dédramatisant, explicatif et légitimant, voire être remplacée par le terme de « contrôle » gommant ainsi l'origine externe de la demande d'audit interne puisque c'est une obligation de la norme ISO 9000.**

#### 2.1.1.2. Le terme de revue de direction :

Un autre terme de la norme ISO 9000 spécifique à ce texte et à dimension factuelle forte est celui de revue de direction.

Les entretiens montrent en effet qu'il n'existait pas dans les entreprises de réunions portant cette dénomination. Les réunions qui existaient portaient le titre de comités de direction ou réunions hebdomadaires, mensuelles etc...

Parallèlement à ce nouveau nom dans le vocabulaire de l'entreprise, **la revue de direction possède un ordre du jour qui est fixé dans le texte de la norme**. De plus, cette dernière précise que la revue de direction doit faire l'objet d'un rapport écrit ce qui n'est pas toujours le cas pour les réunions habituelles dans les organisations. **Ordre du jour précis et**

**obligation d'un compte-rendu écrit constituent deux caractéristiques fortes et concrètes qui facilitent la reconnaissance de ce type de réunion dans l'esprit des acteurs internes à l'entreprise.** Nous observons de ce fait une forte utilisation du terme (17 cas étudiés sur 19 cas).

**Tableau 30. Utilisation du terme revue de direction :**

Code de l'entretien	Acceptation et diffusion du terme revue de direction
05	Utilisé par l'équipe d'encadrement et la direction
06	Utilisé
07	Utilisé, fréquence annuelle pour les revues de direction.
08	Utilisé
09	« <i>le fond est acquis, donc le sens mais pas le terme</i> ». Il n'y avait pas de réunions mensuelles avant la mise en place de la version de 1994. « <i>Il n'existait rien !</i> » (peut-être ce rien signifie-t-il rien de formel ?...NDLR)
10	Non utilisé car il existe un comité directeur sécurité prévu pour la démarche sécurité. Du coup, on utilise le terme de comité directeur qualité par analogie et pour regrouper les deux fonctions, qualité et sécurité. Par contre le terme revue de direction demeure pour le siège social et pour la grande réunion annuelle avec les représentants de ce dernier.
11	Utilisé pour « <i>la grande réunion annuelle, pas pour les réunions hebdomadaires</i> ». Concernant les réunions, il y a toujours eu des réunions hebdomadaires, le vendredi après-midi Leur nom était « <i>réunion</i> ». Depuis la mise en place de la norme, un paragraphe a été rajouté dans l'ordre du jour et le « <i>compte-rendu sur la norme</i> » On y traite ainsi des problèmes rencontrés lors de la mise en place de la norme et maintenant « <i>des réclamations, des non-conformités</i> » « <i>avant il existait un petit carnet pour noter les problèmes sinon l'information était donnée oralement</i> ».
12	Utilisé pour désigner la réunion bi-annuelle. Elle est distincte de la réunion de direction qui est bi-mensuelle.
13	Utilisé, fréquence de la revue de direction 2 ou 3 fois par an.
14	Utilisé. Il y a des revues de direction annuelles et des « <i>mini-revues de direction</i> » trimestrielles, appelées comités de pilotage.
15	Utilisé, c'est une réunion annuelle.
16	Utilisé. L'animation et le suivi de la revue de direction par le responsable qualité donne plus de rigueur à l'ensemble qu'auparavant.
17	Utilisé mais réservé à la direction.
18	Utilisé principalement pour les gens de la direction c'est à dire les managers, les pilotes de processus etc...
19	Utilisé, « <i>ça c'est bien rentré dans les mœurs</i> »
20	Utilisé, « <i>ça passe assez bien</i> ».
21	Utilisé, c'est une « <i>réunion spécifique tout simplement</i> »
22	Utilisé, « <i>c'est intégré</i> » « <i>Elles durent quatre heures à peu près, une demi-journée... je m'en sers, je pointe, je stabilote</i> ».
23	Utilisé. Il n'existait pas de réunions avant la mise en place des revues de direction qui ont suscité la création des comités de direction. « <i>Les revues de direction, il y en a deux fois par an, avec le directeur et tous les responsables et que une fois par an avec les élus... le président de la chambre. Et après sinon ce qu'on a mis en place c'est des comités de direction, là il y en a une fois par mois</i> ».
24	Utilisé

Il ressort des témoignages collectés que la revue de direction est une réunion annuelle ou bi-annuelle (la norme ne fixe pas de fréquence, tout au plus indique-t-elle qu'il doit y en avoir en quantité suffisante) bien distincte des réunions du comité de direction beaucoup plus fréquentes et qui traitent plus des problèmes urgents.

Le responsable qualité est « l'animateur » (dixit l'un d'entre eux) des revues de direction. Le fait d'avoir un ordre du jour fixe et des comptes-rendus écrits permet de suivre dans le temps les problèmes et donne une vision plus rigoureuse et à plus long terme en matière de gestion (voir code16).

Dans le cas de l'aéroport (code 23), il nous a été indiqué que la mise en place de cette grande réunion avait suscité la création de comités de direction qui n'existaient pas auparavant.

Dans deux cas (codes 09 et 10), les responsables qualité ont dit que le terme de revue de direction n'était pas utilisé. L'analyse de chacun des cas montre que cela est dû à des facteurs très différents :

- dans le cas 09, il ressort de l'ensemble de l'entretien que la responsable qualité porte à bout de bras l'application de la norme ISO 9000. Embauchée pour la réaliser dans une entreprise qui a vu ses effectifs passer de 25 à 50 personnes en 5 ans, elle indiquera en fin d'entretien qu'elle ressent une grande solitude dans sa fonction. Elle parle de mission et de vocation dans ses responsabilités en terme de qualité. On peut supposer que le peu de participation et d'intérêt de la part des autres salariés ne permet pas à ces derniers de s'approprier le terme (la préparation de la revue de direction doit sûrement reposer entièrement sur les épaules de la responsable qualité). Il faudrait aussi étudier l'importance des contrats à durée déterminée et d'intérim dans l'entreprise. En effet, un autre responsable qualité (code 17) dont l'entreprise utilise beaucoup ce type de contrats mentionne que le terme et la notion de revue de direction se cantonnent strictement à la direction. On peut supposer que l'application de la norme ISO 9000 comme tout projet d'entreprise nécessite une certaine stabilité au niveau du personnel pour pouvoir se diffuser et se développer. (sans que cela soit une raison suffisante par ailleurs...)
- Dans le cas 10, c'est pour de tout autres raisons que le terme de revue de direction n'est pas utilisé. Ici la responsable qualité indique que cette réunion est assimilée à celle du comité directeur sécurité prévu pour la démarche sécurité. Du coup, les gens préféreraient utiliser le terme de comité directeur qualité par analogie et regrouper ainsi les deux fonctions sécurité et qualité. Par contre le siège social aurait conservé ce terme de revue de direction pour la grande réunion annuelle qui a lieu avec les représentants du siège social.

Présenté ainsi, on peut se demander si ce que la responsable qualité appelle comité directeur qualité est vraiment une revue de direction c'est-à-dire utilise l'ordre du jour fixé par la norme ISO 9000. On constate dans cette activité de produits réfractaires la prédominance du technique « pur », lié à la production, sur la qualité organisationnelle que développe la norme. En effet, le glissement de vocabulaire s'est fait de la fonction sécurité à la fonction qualité et non l'inverse puisque le terme global final retenu est celui de comité directeur sécurité.

**Pour conclure, le terme de revue de direction est bien diffusé par les personnes de l'entreprise surtout si elles y participent (encadrement et direction). Les caractéristiques concrètes, (ordre du jour fixé par la norme et compte-rendu écrit obligatoire) nous ont été très fréquemment citées ce qui traduit un lien sémantique fort entre ces caractéristiques et le terme lui-même.**

#### ***2.1.2. Les termes à dimension conceptuelle :***

Certaines expressions ont une dimension conceptuelle importante ; c'est le cas de « revue des exigences clients » et « enregistrement qualité ».

##### **2.1.2.1. Le terme de revue des exigences client :**

Le terme de revue des exigences client est la mise à jour du terme revue de contrat qui existait dans la version 1994 de la norme ISO 9000. En même temps qu'il évoluait au niveau de sa forme, la norme enrichissait aussi son fond. Ainsi alors que la revue de contrat signifiait seulement reprendre avec le client le contrat déjà signé et en cours pour vérifier qu'il convienne à ses besoins, la revue des exigences client de la version 2000 traduit l'idée d'une recherche de tous les besoins possibles du client, qu'ils soient tacites ou implicites. Cela nécessite d'aller au-delà des besoins verbalisés par le client.

**Tableau 31. Utilisation du terme de revue des exigences client :**

Code de l'entretien	Acceptation et diffusion du terme revue des exigences client
05	Non utilisé, plutôt attentes des partenaires
06	Non utilisé, on lui préfère revue de contrat
07	Non utilisé, trop « commercial »
08	Non utilisé sauf peut-être au siège par les gens du marketing
09	« c'est passé dans les mœurs » mais quand la responsable qualité en parle c'est en disant « revue de contrat » !
10	Non utilisé, on lui préfère « offre commande »
11	Non utilisé, on lui préfère « identification des besoins »
12	Non utilisé, on lui préfère revue de contrat.
13	La responsable qualité indique que le terme est utilisé « oui,oui » puis elle cite l'agenda où sont consignés tous les problèmes relevés par les clients et une étude de satisfaction. Elle semble confondre la revue des exigences client avec la mesure de la satisfaction client.
14	Non utilisé, on lui préfère revue de contrat ou revue de proposition selon le cas
15	Non utilisé et la responsable qualité hésite sur le sens à lui donner. Elle nous cite en contrepartie les termes de bon de commande, bon de livraison...
16	Usage à la marge : « si on va prendre un chargé d'études, on va lui parler de revue des exigences client, ça va lui parler, mais bon on utilise pas forcément ce terme ou cette expression comme ça. On a des dossiers de consultation ».
17	Non utilisé tel quel mais en raccourci l'expression est utilisée : « Exigences client oui, mais faire la revue des exigences client non . On le fait mais...on le dit pas quoi ». « Il faut chaque fois traduire le terme, l'explicitier ».
18	Non utilisé , on lui préfère revue d'offre et revue de contrat.
19	Non utilisé à part par le responsable qualité. Besoin de traduction.
20	Non utilisé, on lui préfère revue de contrat.
21	Non utilisé on lui préfère le terme d'attentes.
22	Non utilisé, « on appelle ça des attentes clients ».
23	Non utilisé, « on ne l'a pas utilisé tel quel, on a juste dit comment on les revoyait. On a dit qu'on faisait des enquêtes, qu'on faisait...On a explicité en fait. Mais le terme en lui-même, je pense pas qu'on l'utilise ». « Les enquêtes elles doivent nous permettre de mesurer les besoins du client »
24	Non utilisé, « il y a des enquêtes , ils essayent d'en tenir compte ».

On peut conclure à la lecture des témoignages que ce terme de revue des exigences client n'est pas utilisé. Certains des responsables qualité affirment le contraire mais dans leur développement soit ils utilisent uniquement le terme de revue de contrat, soit ils assimilent la notion de revue des exigences client à celle de mesure de la satisfaction des clients qui ne respecte pas l'esprit de la norme.

Cette expression de revue des exigences client est constituée de deux pôles :

- le pôle revue qui traduit l'idée d'inspection et de contrôle (« faire la revue » comme on l'entend à l'armée) donc de relation hiérarchique alors que réaliser la revue des exigences client est en fait un pointage des besoins exprimés ou non par le client mis en parallèle avec l'offre réalisée. ( La norme ISO 9000 a intégré cette notion de besoin implicite qui

semble beaucoup trop ambitieuse à certains responsables qualité ). On est donc là en présence d'une dissonance cognitive.

- le pôle exigences client où le client est présenté comme le détenteur du pouvoir.

L'exécutant serait donc écartelé entre d'un côté l'idée d'une inspection rigoureuse avec sanction éventuelle en cas d'échec et de l'autre côté un client qu'il faudrait par tous les moyens contenter. Des deux côtés les connotations sont assez négatives, situation qu'on peut schématiser ainsi :



**Schéma10. Analyse sémantique de l'expression « revue des exigences clients »**

On peut aller jusqu'à se demander si le non usage du terme revue des exigences qualité ne constitue pas un déni, c'est à dire la volonté inconsciente de ne pas accepter une situation aussi tendue entre le pôle contrôle et le pôle client. Le terme de revue des exigences client apparaît donc comme très marqué sémantiquement et symboliquement. Dans la pratique, d'autres termes plus consensuels sont utilisés :

- bons de commande ou livraison
- attentes
- besoins
- dossiers de consultation
- revue de proposition
- revue de contrat
- enquête

Ces termes ont une connotation beaucoup plus positive. Les termes de « bons de commande » ou « bons de livraison » traduisent un ancrage dans le quotidien. Dans « attentes » et « besoins », on pense au client mais avec l'idée sous-jacente de le satisfaire dans un besoin qu'il a et non d'obéir à sa toute puissance. Le terme « attentes » place le client en position de demande ce qui lui refuse de ce fait une position de domination.

Les autres termes s'articulent sur la notion d'un accord à travers le rappel de la notion de contrat (revue de contrat) ou plus en amont la notion de dialogue (dossiers de consultation et revue de proposition). Dans cette dernière expression, s'il demeure le mot de revue avec sa

connotation plutôt négative, le terme de proposition indique cependant un dialogue d'égal à égal : en effet, s'il y a proposition d'un côté, il y a possibilité de refuser pour l'autre partie, donc cette dernière conserve toute sa liberté. On est très loin de la notion d'exigences.

Enfin le dernier synonyme trouvé sur le terrain pour revue des exigences client est celui d'enquêtes. Il présente sûrement un caractère un peu réducteur par rapport à l'esprit de la norme mais possède l'avantage d'être neutre et à connotation scientifique. Il est intéressant de noter qu'il a été fourni par la responsable qualité d'un hôpital ; on retrouve sous-jacente l'idée de poser un « diagnostic » client sur la base des enquêtes menées comme on le ferait pour un diagnostic sur un patient.

**Pour conclure on peut penser que le texte de la norme ISO 9000 pêche un peu du fait d'être une traduction d'un texte anglo-américain. En effet, aussi bon soient les traducteurs, on se heurte à l'absence de passerelle parfaite d'une langue à l'autre en raison de la richesse sémantique des mots de chaque langue.**

C'est ce qu'ont peut-être inconsciemment analysé les gens du terrain qui ont cherché à trouver une traduction qui conviennent mieux à leur vécu.

C'est peut-être aussi lié à la dimension très conceptuelle de l'expression revue des exigences client : cela ne lui donne pas de traduction concrète immédiate. En conséquence, les synonymes retenus sont ceux qui sont relatifs à des documents particuliers : bons de commande, bons de livraison, dossiers de consultation, revue de contrat (le contrat ayant le plus souvent une matérialisation écrite)

#### 2.1.2.2. Le terme d'enregistrement qualité :

Le terme « enregistrement qualité » représente une notion centrale de la gestion des entreprises certifiées ISO 9000 et regroupe tous les documents justifiant qu'une action a été réalisée. Ils permettent la preuve lors des audits. Ils représentent une trace écrite de la vie de l'organisation et peuvent prendre des formes très diverses comme cela apparaît dans les témoignages des responsables qualité.

(Nous avons retenu dans le tableau 31 des extraits d'entretien assez longs car ils étaient particulièrement intéressants et illustrent parfaitement l'analyse faite sur ce terme d'enregistrement qualité).

**Tableau 32. Utilisation du terme enregistrement qualité :**

Code de l'entretien	Acceptation et diffusion du terme enregistrement qualité
05	Non utilisé, on lui préfère celui de preuve.
06	Non utilisé, on lui préfère le nom des documents eux-mêmes.
07	Non utilisé, on lui préfère le nom des documents eux-mêmes.
08	Non utilisé, on lui préfère résultats, qualité.
09	Non utilisé, on lui préfère le nom du document portant les enregistrements eux-mêmes. Exemple : DPQS
10	Non utilisé, trop long, on lui préfère le nom des documents de traçabilité, c'est à dire que l'on se réfère aux formulaires plutôt que d'utiliser un terme abstrait comme enregistrement qualité.
11	Non utilisé. Le nom du document est préféré. « toute trace d'écrit en général »
12	Non utilisé, on lui préfère le nom des documents en question. La responsable qualité cite « procédures, instructions, fiches de fabrication, de contrôle ».
13	Non utilisé, « on parle d'indicateurs », « il ne vient pas facilement », « on ne l'a pas trop à cœur »
14	Non utilisé, le principe en est accepté mais on utilise le nom du document ou la référence du document qui sont disponibles sur l'intranet
15	Non utilisé, même si « on a une procédure pour ça ». Le responsable qualité cite les termes de : bon de livraison, bon de commande, tableau des livraisons...
16	Utilisé au moins par l'équipe des responsables qui cherchent par ailleurs à former les personnes à cette notion « On a bien justement dans les formations et les informations essayé de distinguer le document de l'enregistrement pour bien montrer que l'un était le support de la preuve et l'autre le support de la règle, donc on a bien axé là-dessus, parce que pour nous l'approche factuelle est important, pas forcément qu'au niveau de la démarche qualité, dans toute gestion de contrat quand on va commencer à imaginer les scénarii, il faut s'appuyer sur des faits et pas sur des interprétations, et le support d'enregistrement il supporte des faits. Et donc ça nous a permis de structurer un petit peu nos esprits à tous et d'améliorer notre façon d'appréhender les différents sujets, en étant bien clairs et précis ». « Donc ça parle bien, oui, support d'enregistrement ou enregistrement ». « Il y a des documents qui sont liés à l'achat, qui sont liés à la réalisation du produit, qui sont liés à la prise d'affaire, qui sont liés à la revue de direction, qui sont reliés à l'audit, à tout ce que l'on veut, mais aussi qui sont liés au comité de direction, qui sont liés... Donc tous les métiers, en fait c'est une démarche organisationnelle et qui touche l'ensemble de l'activité de fabrication ». « Que ce soit dans la gestion des vêtements de travail qui touche pas directement le produit, ou je dirai dans la gestion, je sais pas moi, des fournitures de bureau, ou je sais, ou de la location des véhicules longue durée ou des choses comme ça, ça ne touche pas directement le produit, mais on le gère donc il y a des supports d'enregistrement pour ces activités-là, tout comme il y en a pour la réalisation du produit ».
17	Utilisé sous la forme raccourcie d'enregistrement. « Parce que nous bon dans le SAV on est obligé de ...même au temps où la traçabilité n'était pas obligatoire parce qu'avant c'était pas obligatoire, c'était que si c'est demandé par le client, même encore peut-être maintenant, nous bon on a toujours enregistré pour chaque appareil ce qu'on faisait dessus » « Donc nos techniciens sont habitués à enregistrer ...ça ils l'emploient tous les jours. " J'ai bien enregistré, j'ai pas bien enregistré, t'as oublié d'enregistrer telle intervention, t'as pas pris le bon code enfin... " »
18	Utilisé mais sous la forme d'abréviation : ERQ « si vous dites un ERQ à un agent de terrain, il est beaucoup plus sensibilisé que la revue de direction. Parce qu'on lui demande de les sortir ces ERQ, et de les connaître. Et de les tenir à jour ».
19	Terme mal maîtrisé. « on confond souvent le support d'enregistrement qualité avec l'enregistrement qualité ».
20	Non utilisé à part par le responsable qualité.
21	Le terme a été saisi par les personnes quand la responsable qualité l'a opposé aux procédures en indiquant qu'il intervenait après le travail, alors que les procédures intervenaient avant le travail.

22	Utilisé sous la pression de l'audit. « je leur dis souvent il faut tout enregistrer. Parce que c'est la seule preuve lors de l'audit que justement le travail a été fait »
23	Utilisé mais sans certitude qu'il soit maîtrisé par tous.
24	Utilisé selon la responsable qualité (mais peut-être cela se limite-t-il à l'équipe qualité, ndlr).

Il apparaît à travers ces témoignages que la dimension conceptuelle du terme enregistrement qualité est une difficulté à la diffusion de celui-ci. En effet, il convient pour les acteurs au sein de l'organisation d'y rattacher des documents aussi divers que les plannings, les bons de livraison, les feuilles de test de contrôle de la fabrication, les budgets etc...documents que l'on a tendance dans la pratique à aborder sous l'angle de leur particularité et non sous un angle généralisateur visant à les unifier sous une caractéristique commune.

**On est ici face à la problématique du modèle unique qui se cache derrière la multitude de la réalité et que l'on cherche à faire émerger de manière à pouvoir mieux structurer les représentations que les individus ont du monde qui les entoure.** Un responsable qualité indique cela par la formulation suivante :

*« ça nous a permis de structurer un petit peu nos esprits à tous et d'améliorer notre façon d'appréhender les différents sujets, en étant bien clairs et précis » (code16)*

On remarque par ailleurs dans un nombre assez important de témoignages (8 cas sur 19) le travail pédagogique des responsables qualité pour expliciter le sens de ce terme.

Le détour pédagogique utilisé peut s'appuyer sur la vision pratique et comparative du déroulement des tâches quand la responsable qualité explique que l'enregistrement qualité intervient en aval de la réalisation du travail alors que les procédures interviennent en amont. Mais il peut aussi s'appuyer sur la contrainte de l'audit et le rappel de la nécessité de pouvoir à cette occasion-là justifier la réalisation des différentes tâches.

**Au final, cependant dans la majeure partie des cas, le responsable qualité note que les personnes préfèrent utiliser le nom des documents et formulaires assurant la fonction d'enregistrement de la qualité plutôt que le terme d'enregistrement qualité. Le concret l'emporte donc sur le conceptuel car ce terme d'enregistrement qualité nécessite sûrement une vision d'ensemble du système qualité de l'entreprise qui n'émerge que progressivement. Le responsable qualité a donc un rôle important à jouer dans l'explicitation de ce terme et dans sa diffusion.**

### 2.1.3. Les termes à connotation négative :

Parmi les cinq termes de la norme sur lesquels notre analyse a porté, un d'entre eux, celui de non conformité, s'est révélé avoir une connotation négative.

Le terme de non conformité possède plusieurs sens dans l'application de la norme ISO 9000 ; au niveau conceptuel il traduit une inadéquation entre une exigence et une situation. Mais cette exigence peut être de trois sortes :

- soit elle vient directement du texte de la norme ISO 9000
- soit elle vient d'une réglementation technique
- soit elle vient de contraintes que l'entreprise s'est fixées (comme une procédure écrite) et qu'elle s'applique. Dans ce cas, le choix peut tout simplement consister à supprimer la procédure si cela ne va pas à l'encontre de l'esprit de la norme ISO 9000.

D'une manière générale, l'expression de non conformité présente un aspect péjoratif ou pour le moins négatif pour beaucoup de personnes.

Les témoignages des responsables qualité ont donné les résultats suivants :

**Tableau 33. Utilisation du terme non conformité :**

Code de l'entretien	Acceptation et diffusion du terme non conformité
05	Non utilisé, on lui préfère dysfonctionnement
06	La responsable qualité ne pense dans un premier temps qu'aux non conformités liés aux audits de certification. Puis dans un second temps, elle cite les problèmes liés aux livraisons, au stockage, aux accidents de circulation...
07	Le responsable qualité explique qu'après deux ans d'application de la norme ISO 9000 version 1994, il n'y a plus de non conformité produit car ils ont atteint un niveau de qualité stable. Non conformité est plutôt de ce fait employé par les auditeurs externes au moment des audits de certification ou de renouvellement.
08	Utilisé
09	« <i>terme ambigu car sens trop proche de celui de défaut</i> ». « <i>A fini par passer quand même</i> ».
10	Utilisé de même que le terme d'anomalie car non conformité présente une connotation de signal d'alerte.
11	Utilisé (réponse sans hésitation de la part du responsable qualité)
12	Utilisé, il existe même un local appelé « <i>local pour matériel non conforme</i> »
13	Terme utilisé, il y a même maintenant « <i>un coin pour le matériel non conforme</i> ». Le témoignage ne permet pas de savoir si non conformité est utilisé aussi dans le sens de non conformité organisationnelle.
14	Utilisé. « <i>C'est accepté sauf par deux ou trois personnes</i> »
15	Utilisé pour les pièces mais pas pour un retard de livraison.
16	Utilisé. « <i>Il était pas toujours bien vécu au départ parce que c'était un peu une faute, enfin on pensait que c'était une faute qu'on révélait, mais bon, le terme est maintenant très bien utilisé</i> » « <i>Bon il y a toujours des réfractaires</i> ».
17	Utilisé surtout pour les produits. « <i>on a mis des étiquettes un peu partout pour dire ça c'est bon, ça c'est pas bon. Avant on mettait bon/mauvais, OK/non OK. Moi j'arrive à faire mettre conforme/non conforme</i> ».

18	Utilisé jusqu'à présent mais en voie d'extinction car la réunion de plusieurs systèmes qualité donne lieu à la mise en place de fiches « <i>suggestions et anomalies</i> » « <i>c'est vrai quand on dit fiche de non conformité ça fait...surtout quand la fiche de non conformité elle est sur un fournisseur interne</i> »
19	Non utilisé. « <i>Euh, sans trop, chez nous sans trop, enfin je ramène toujours à chez nous. Non conformité c'est un terme assez péjoratif</i> » « <i>on préfère parler de rebuts</i> » Pour les dysfonctionnements organisationnels, le responsable qualité indique qu'ils utilisent le terme d'action corrective.
20	Non utilisé. « <i>nous on appelle ça des fiches jaunes</i> »
21	Non utilisé sauf pour l'audit de certification.
22	Non utilisé sauf pour les pièces. « <i>moi je ne l'utilise pas beaucoup en fait. Parce que...En fait je vais vous dire qui l'utilise beaucoup, c'est l'auditeur quand il vient</i> ». « <i>on parle de non conformité vraiment quand on va avoir l'audit final ... Là on l'emploie moins parce que bon on a été certifié, ça fait déjà deux audits de suivi qu'on a, on sait qu'on peut pas...enfin on a beaucoup moins de risques d'être non conforme par rapport à la norme quoi</i> ». « <i>c'est sûr que si vous allez voir le responsable du magasin qu'elle vous sorte des pièces, un phare cassé, elle va vous dire " Ah ! la pièce n'est pas conforme " »</i> ».
23	Non utilisé, remplacé par traitement d'anomalie.
24	Non utilisé, on lui préfère fiche de dysfonctionnement.

On constate des positions assez partagées sur l'utilisation du terme non conformité dans les entreprises : il y a à peu près autant d'entreprises où le terme de non conformité est employé que d'entreprises où on lui a substitué une autre expression.

Cependant on trouve beaucoup de positions intermédiaires où le terme non conformité est utilisé mais uniquement appliqué aux produits fabriqués ou aux pièces de rechange comme dans les concessions automobiles par exemple.

Plus curieux encore, une responsable qualité indique qu'on a beaucoup utilisé le terme de non conformité au moment de la préparation et du passage de l'audit de certification mais que maintenant la tension se relâche et qu'avec cette détente on utilise bien moins cette expression pour revenir à des termes appartenant plus au langage courant. Au total même si le terme de non conformité est acquis du point de vue technique, il ne se diffuse vraiment dans l'organisation que s'il fait l'objet d'un apprentissage organisé par le responsable qualité (code 9, 16 et 17). Cette diffusion est surtout difficile quand les non conformités peuvent toucher le travail des collègues, c'est à dire quand elles concernent le fonctionnement de l'organisation (code 18).

De ce fait, on trouve de nombreuses tentatives de traduction du terme de non conformité :

- rebuts, terme dur mais qui ne peut concerner que les produits et donc ne met pas en cause le travail lui-même

- fiches de dysfonctionnement : ici l'attention est détournée vers le formulaire qui permet de raconter le problème (ancrage concret)
- fiches jaunes : expression neutre encore que les « jaunes » dans l'industrie n'ont pas une bonne image et véhiculent l'idée de trahison. Le responsable qualité qui utilise ces fiches nous a indiqué par ailleurs qu'il avait beaucoup de mal à les faire remplir. Les personnes préfèrent lui passer un coup de fil et lui décrire oralement le problème. La fiche jaune comporterait donc une image de trahison de la solidarité au travail. (elle est de plus dans cette organisation mise en place et gérée par un responsable qualité ancien consultant employé à plein temps dans la fonction qualité et embauché pour faire gagner des points auprès de la maison mère qui établit des scores pour ses différentes filiales).
- traitement d'anomalie : ici l'expression escamote la phase constatation de la non conformité pour aller directement au traitement ce qui lui donne un aspect plus positif (pourquoi parler de non conformité puisque c'est déjà en cours de règlement ?...)
- action d'amélioration : déni plus marqué encore de la non conformité que ci-dessus
- et enfin, opportunités de progrès qui nous semble le terme le plus positif de tous.

Ce qu'il y a de paradoxal, c'est que si ces derniers termes semblent faire peu de cas de la rigueur en matière de traduction du terme non conformité du texte de la norme ISO 9000, par contre, côté esprit ils la respectent assez bien. En effet, le principe directeur de la norme est celui d'amélioration continue et ces termes positifs évitent le blocage psychologique sur un terme jugé évaluateur (non conformité) pour se raccrocher directement à l'esprit de la norme et envisager immédiatement l'amélioration qu'il est possible de réaliser.

**A travers cette profusion de traductions fournies par les responsables qualité aux organisations qui les accueillent, on observe un « acte vrai » de traduction c'est à dire le choix d'un équivalent sémantique qui soit le plus apte à aller dans la direction souhaitée et le plus adéquat au contexte qu'il côtoie.**

#### ***2.1.4. Le vocabulaire de la norme, le concept de langue unique et le rôle du responsable qualité :***

Lors des entretiens, certains responsables qualité ont abordé spontanément le thème de la langue unique dans la description de la mise en place de la norme ISO 9000. On parlera de langue unique dans le sens où le vocabulaire de la norme serait assimilé et utilisé quel que soit

le niveau hiérarchique ou le service d'origine des personnes. Sur les vingt entretiens, nous retenons 8 témoignages pertinents résumés dans le tableau 34 :

**Tableau 34. Diffusion du vocabulaire de la norme ISO 9000 :**

Code de l'entretien, effectif de l'entreprise	<i>Diffusion du vocabulaire de la norme ISO 9000</i>
07- 20 personnes	Le vocabulaire de la norme (revue de direction, revue des exigences client...) est utilisé tant par la direction que par le personnel qui est lui aussi impliqué depuis longtemps en raison d'une démarche participative d'après le responsable qualité.
09- 50 personnes	En matière de vocabulaire, les personnes mettent beaucoup de temps à s'adapter à des termes nouveaux. La responsable qualité cite le terme de sous-contractant, terme de la version 1994, qui a eu beaucoup de mal à être accepté, car les personnes parlaient de fournisseurs, qu'il s'agisse de fournisseurs, de constructeurs etc...Ce terme a été supprimé dans la version 2000 pour être remplacé par fournisseur ! Du coup, en raison du travail réalisé pour faire admettre sous-contractant elle a laissé ce dernier terme dans le manuel qualité en se contentant d'y juxtaposer entre parenthèses celui de fournisseurs.
16- 900 personnes	Le responsable qualité fournit les «clés d'utilisation» de la norme aux autres personnes de l'entreprise qui connaissent les exigences de la norme mais pas le vocabulaire. « Puis d'ailleurs ce que l'on essaie de faire par ailleurs, c'est qu'on arrête de parler de système qualité ». « Je pense que le fait qu'on soit multi-sites avec beaucoup de personnes qui ont des angles de vue différents, c'est une richesse, mais aussi une difficulté, je pense qu'on a besoin très rapidement d'essayer de parler le même langage. C'est un peu l'esprit des normes ».
17- 96 personnes	«le premier principe c'est oublier la norme pour s'en éloigner et c'est le rôle du responsable qualité de traduire la norme en langage atelier ou en langages plus conviviaux». Le responsable qualité souligne par ailleurs que le vocabulaire propre à la norme se diffuse plus facilement dans la hiérarchie qu'à la base.
19- 86 personnes	« la diffusion du vocabulaire, elle se fait aussi principalement par l'intermédiaire des procédures, parce que dans chaque procédure on a un volet définitions spécifiques et on renvoie aussi à la norme » « et puis lors des entretiens, lors des réunions de travail avec les gens, bon on est toujours là pour préciser justement le vocabulaire, quand on parle d'enregistrement qualité, on rappelle aux gens ce que c'est » Le vocabulaire spécifique de la norme se diffuse plus facilement dans la hiérarchie qu'à la base.
20- 150 personnes	« j'ai essayé de traduire en fait, moi je suis arrivé avec un langage qui était, qui était un peu normatif, qui n'était pas forcément compréhensible, donc j'ai essayé de m'adapter au langage qui est utilisé ici » « Que ce soit avec les employés ou que ce soit avec les dirigeants, c'est exactement la même chose, c'est à dire quand on parle de description de processus ou de cartographie, d'abord ça les intéresse peu et ensuite il faut une traduction ».
22- 74 personnes	« il y a des mots qu'on s'est un peu approprié »

Une approche synthétique des témoignages montre que globalement le vocabulaire de la norme ISO 9000 joue le rôle d'un méta-langage dans le sens où les individus s'y reportent en cas de « litiges sémantiques » pour s'en servir de point de repère et d'une certaine façon d'arbitre. (Nous entendons par « litiges » sémantiques dans le cas des entreprises, des

situations où les personnes ont un avis divergent sur le sens à donner à un terme, à un document ou une action).

Ceci est rendu possible dans la pratique par les dictionnaires électroniques que comportent souvent les systèmes mis en place dans les entreprises. La norme ISO 9000 qui est globalisante, permet de resituer chaque terme, chaque document ou chaque action par rapport au système de cohérence d'ensemble qu'elle propose. On se trouve face à un vrai « dispositif cognitif collectif » au sens de Lorino ( 1998 ) pour qui les outils en gestion doivent être évalués en fonction de leur efficacité cognitive et ergonomique. Compris et interprétés aisément par l'acteur auquel ils sont destinés, ils constituent un support d'apprentissage efficace. Cette interprétation de Lorino convient aux témoignages recueillis. Mais de plus, les témoignages insistent sur le rôle important joué par le responsable qualité dans la résolution des « litiges » sémantiques.

Dans une entreprise multi-sites, le responsable qualité indique :

*« Je pense que le fait qu'on soit multi-sites avec beaucoup de personnes qui ont des angles de vue différents, c'est une richesse, mais aussi une difficulté, je pense qu'on a besoin très rapidement d'essayer de parler le même langage. C'est un peu l'esprit des normes. Déjà parler le même vocabulaire c'est un gain énorme dans une entreprise qui est multi-sites. Donc je pense que le véritable atout pour une entreprise multi-sites c'est de mettre en place une démarche qualité. Pour essayer d'homogénéiser les façons de faire, pour mieux partager les expériences, c'est un atout. Une petite structure où les gens se voient tous les jours, l'apport direct est peut-être un peu moins palpable ».*

Pour lui, la mise en place de la norme ISO 9000 a grandement facilité la communication entre les différents sites de l'entreprise (dont l'effectif est de 900 personnes).

De cette communication facilitée, il découle la possibilité de confronter des expériences d'échanger des savoir-faire. On voit bien dans son témoignage que ce n'est pas seulement un problème de simplification du vocabulaire : quand la langue évolue, la réalité peut évoluer aussi. Mais si la norme aide à réduire les « litiges sémantiques » entre sites pour des entreprises importantes, elle permet aussi à travers la traduction qui en est réalisée par le responsable qualité de limiter les problèmes de compréhension dans les entreprises plus petites. Rien que le fait de s'interroger à plusieurs sur le sens de tel ou tel mot de la norme permet à chacun de projeter les représentations qui lui sont personnelles sur ce terme et crée l'occasion d'échanger sur le sens du vocabulaire pour chacun.

Ainsi la responsable qualité d'une concession automobile de 74 personnes indique :

« (j'ai des questions à vous poser sur le vocabulaire de la norme, qui est un peu spécifique et abstrait, comment vous faites pour l'adapter à l'entreprise ?)

*-Et que tout le monde ne perçoit pas en plus pareil ! »*

Par ailleurs il apparaît fréquemment dans les témoignages, que le vocabulaire de la norme est utilisé essentiellement par la hiérarchie. On peut penser que cet état de fait découle pour partie du rôle d'arbitre que joue le vocabulaire de la norme ISO 9000. En effet, la gestion des « litiges sémantiques » demeure essentiellement de la compétence et des fonctions de la hiérarchie. Ceci contribuerait aussi à expliquer pourquoi la norme ISO 9000 serait moins utile, d'après certains responsables qualité, dans les petites structures : en effet, côtoyer quotidiennement toutes les personnes qui travaillent dans l'entreprise et occuper un poste polyvalent (c'est souvent le cas dans les petites structures) peut limiter les « litiges sémantiques ». Ainsi dans le cas 13, entreprise de distribution de matériel médical de six personnes rescapées d'une mise en liquidation judiciaire quelques années auparavant grâce à un RES (rachat d'entreprise par les salariés), la responsable qualité, aussi gestionnaire comptable, a indiqué que les six personnes étaient polyvalentes et connaissaient parfaitement le travail des unes et des autres (à l'exception cependant de son travail de comptable, bien spécifique). On comprend que dans ce type de situation il n'y ait pas de problème de « litiges sémantiques » car on peut estimer que les six personnes ont des représentations très proches en raison d'un vécu commun.

Un autre point intéressant qui apparaît dans les témoignages sélectionnés dans le tableau 33 est que la diffusion de la norme ISO 9000 comme langage unique se fait beaucoup sous forme écrite à travers les procédures formalisées dans les documents qualité ou les bases de données électroniques. Ceci est confirmé par le témoignage qui suit :

*« Chacun de nous si vous allez voir mes confrères on a tous notre propre lexique, donc dedans on retrouve tous nos processus, dès qu'on a une problématique. Voilà.*

*Deuxième point, je ne trouve pas, j'ai une base, je ne trouve pas parce que c'est vrai que dans cette base ce n'est pas simple... Si je n'y arrive pas je vais aller voir après Valérie, l'assistante qualité, aucun problème ! Elle va m'aider ! C'est son job ! »*

Dans ce témoignage d'une personne n'appartenant pas à la fonction qualité, on retrouve la place importante de l'écrit comme fondement de la diffusion du vocabulaire de la norme. On

trouve ici l'idée du soutien apporté par le service qualité ( dans cette grande entreprise le service qualité regroupe plusieurs personnes)

Il est intéressant au passage de noter que la personne interrogée attribue la difficulté de se repérer dans la base électronique documentaire au caractère trop « marketing » des termes : *«Ce n'est pas un langage terrain, c'est un langage marketing, trop marketing à notre sens. Trop ! Or le processus qualité il est quand même bien fait, à la base, pour toute la chaîne opérationnelle si on la regarde au plus près en fait. Cette chaîne de production vers le produit final et le client final, et bien ...on n'y est pas. C'est ce qu'on y reproche nous habituellement. On ne sait pas reconnaître l'information. »*

Or, quand on examine de près les termes de la norme nous n'en trouvons pas de « très marqué marketing ». Nous pensons que la remarque de cette personne traduit en fait la volonté de la norme d'ouvrir la boîte noire que représente l'entreprise vers le client : l'idée de la norme ISO 9000 serait de mettre un œil extérieur au sein des organisations grâce à la mise en place des principes organisationnels qu'elle prône. De ce fait, cela amène à citer souvent le client et à se placer de son point de vue. Ce qui peut susciter cette impression d'une place plus grande faite au marketing.

Il apparaît enfin dans les témoignages combien est important le rôle d'interprète-traducteur que joue le responsable qualité.

Dans le cas 17, le responsable qualité indique :

*« c'est le rôle du responsable qualité de traduire la norme en langage atelier ou en langages plus conviviaux »*

Dans le 19, le responsable qualité cite des situations où ce rôle peut se jouer :

*« Et c'est vrai que la diffusion du vocabulaire elle se fait aussi principalement par l'intermédiaire des procédures, parce que dans chaque procédure on a un volet définitions spécifiques et on renvoie aussi à la norme, la norme du vocabulaire qui est l'ISO 8402, si vous la connaissez. Donc c'est elle qui définit le vocabulaire à utiliser dans la norme ISO 9000. Donc la diffusion du vocabulaire elle se fait principalement comme ça et puis lors des entretiens, lors des réunions de travail avec les gens, bon on est toujours là pour préciser justement le vocabulaire, quand on parle d'enregistrement qualité, on rappelle aux gens ce que c'est et tout ce qui est procédure ».*

A travers le témoignage suivant on sent apparaître le sentiment de solitude du responsable qualité dans sa tâche de traducteur :

*« j'essaye de parler avec leur langage de traduire la norme en un langage divers. Ce qui n'est pas facile. Que ce soit avec les employés ou que ce soit avec les dirigeants, c'est exactement la même chose, c'est à dire quand on parle de description de processus ou de cartographie, d'abord ça les intéresse peu et ensuite il faut une traduction »*

Nous avons rencontré ce sentiment de solitude chez ce responsable qualité qui a une origine extérieure à l'entreprise puisque c'est un ancien consultant, mais aussi chez une ancienne technicienne remplissant, outre la fonction achats, la fonction qualité (code 09).

L'interprétation que nous pensons devoir privilégier est qu'il y a plus de risque de retrouver ce sentiment de solitude chez un ancien consultant plutôt que chez un responsable qualité ayant actuellement ou ayant eu dans le passé des fonctions productives ou administratives ; les anciens consultants responsables qualité nous ont souvent dit qu'ils ne souhaitent pas rester très longtemps dans l'entreprise qui les avait embauchés pour la mise en place de la norme ISO 9000.

Ce sentiment de solitude rappelle l'image du traducteur enfermé dans sa cabine de verre lors des conférences : il est visible de tous, il voit tout mais la frontière invisible de verre l'isole au milieu de la foule. De plus il est tenu de traduire aussi longtemps que les personnes parlent à la tribune et s'il existe des règles de repos à respecter, elles ne le sont pas toujours, ce qui ne peut que renforcer son sentiment de solitude.

Nous abordons maintenant la seconde proposition, celle portant sur l'organisation des audits internes et en particulier la problématique de l'auto-évaluation et celle des oppositions de valeur entre personnes et au sein d'une même personne.

## **2.2.La gestion des audits internes :**

### ***2.2.1.Le responsable qualité est l'acteur principal de l'audit interne :***

La question à résoudre concerne l'identité des personnes qui réalisent les audits internes prévus par la norme ISO 9000. Nous avons résumé dans le tableau 34 les informations relatives à l'identité des auditeurs internes et indiqué les effectifs de chaque

organisation car ce facteur semble avoir un impact important sur l'organisation des audits internes.

**Tableau 35. Organisation des audits internes :**

Code de l'entretien, effectif de l'entreprise	Choix des auditeurs internes
05- 15 personnes	Un consultant externe vient réaliser les audits internes.
06- 49 personnes	La responsable qualité réalise elle-même les audits internes (« <i>sauf sur ma propre fonction</i> » précise-t-elle qui est auditée par un consultant externe )
07- 20 personnes	Le responsable qualité et le PDG ont été formés en 96 et se sont chargés des audits internes, puis en 99 deux autres personnes ont été formées car les premiers étaient las et avaient l'impression de tourner en rond. Les auditeurs internes ont été choisis sur décision collégiale du responsable qualité et du PDG.
08- 300 personnes	Les auditeurs internes sont choisis sur la base du volontariat. Ils sont formés à l'extérieur et actuellement au nombre de trois : -un responsable de service -le responsable qualité -une autre personne en cours de formation
09- 50 personnes	Une personne formée à la norme et à l'audit interne réalisait les audits auparavant. Mais lassée, elle s'est retirée. La personne qui s'est proposée pour la remplacer n'étant pas jugée suffisamment compétente par la direction, la responsable qualité a pris en charge les audits internes sauf en ce qui concerne les achats et le service après vente où elle exerce . C'est un consultant qui y intervient.
10- 105 personnes	Les audits internes sont réalisés par la responsable qualité et le directeur qualité.
11- 14 personnes	Une société de conseil réalise les audits internes pour l'instant en raison du manque de temps du responsable qualité. Peut-être les réalisera-t-il plus tard.
12- 17 personnes	Les audits internes sont réalisés par la responsable qualité et le directeur commercial.
13- 6 personnes	Les audits internes sont réalisés par le consultant.
14- 49 personnes	Les audits internes sont réalisés par la responsable qualité, un contrôleur de gestion peut éventuellement intervenir, et le responsable du service accompagne la responsable qualité pour sa connaissance de l'activité. La responsable qualité audite toute l'entreprise, puis c'est un consultant qui vient faire en survol (une demi-journée à une journée) un audit blanc de contrôle.
15- 80 personnes	La responsable qualité réalise les audits internes et un consultant réalise l'audit de son travail et du directeur.
16- 900 personnes	Réalisation d'audits croisés entre responsables qualité des différents sites.
17- 96 personnes	Le responsable qualité du site réalise les audits processus et réalisation, et un responsable d'un autre site réalise l'audit système.
18- 110 000 personnes	Sélection d'un certain nombre d'auditeurs internes en raison de leur curiosité et de leur affinité pour la démarche qualité. Leurs premiers audits après la formation sont réalisés sous la responsabilité d'un ingénieur qualité ou d'un responsable qualité.
19- 86 personnes	Appel à des consultants externes pour compléter l'équipe des auditeurs internes volontaires qui sont souvent des gens du service qualité
20- 150 personnes	Le responsable qualité et les chefs de service réalisent les audits internes ( en théorie, car par la suite le responsable qualité admettra avoir des difficultés à obtenir d'eux qu'ils fassent les audits internes).
21- 250 personnes	Au début il y avait trois auditeurs (la responsable qualité avait proposé les chefs de service). Puis il y a eu des volontaires chez les secrétaires et les techniciens. C'est pour eux « <i>un moyen de se sentir valorisé</i> »
22- 74 personnes	La responsable qualité réalise 90% des audits internes. Les autres sont réalisés par la responsable administrative ou la responsable du service pièces de rechange.
23- 100 personnes	Sélection des auditeurs internes sur la base du volontariat et en fonction de leurs compétences et disponibilité. Croisement des auditeurs entre aéroport et chambre de commerce.

24- 100 personnes	Sélection des auditeurs internes sur la base du volontariat et en fonction de leurs compétences et disponibilité. Ils sont issus du service qualité.
-------------------	--

Il ressort du tableau ci-dessus que l'on peut distinguer 4 catégories d'organisations en fonction du choix des auditeurs internes et de la place du responsable qualité dans l'organisation des audits internes.

Dans la **première catégorie** (codes 05,11, 13), les entreprises sont de petite taille (15, 14 et 6 personnes) et le responsable qualité supporte d'autres fonctions que celle liée à la qualité. On observe dans ces trois cas que **les audits internes sont réalisés par un consultant externe**. Les arguments avancés par les responsables qualité sont essentiellement le manque de temps ; mais au fur et à mesure de l'instauration du dialogue il est souligné la difficulté d'auditer un système que l'on a mis en place soi-même ou avec l'aide du consultant. De plus il n'est pas toujours facile dans une petite équipe où l'on se côtoie tous les jours de se placer en évaluateur et d'imposer son regard, ou d'imposer la mise à jour des documents d'enregistrement qualité quand les personnes travaillent toujours en urgence.

Dans la **deuxième catégorie** (codes 06, 09, 14,15, 19), on trouve des entreprises de taille plus importante (49, 50, 49, 80 et 86 personnes). Ici les audits internes sont réalisés par le responsable qualité, ou bien des personnes du service qualité s'ils sont plusieurs à assurer cette fonction. Il reste cependant l'audit interne de la fonction qualité qui ne peut être réalisé par ceux-ci. On fait appel alors à **un consultant externe qui vient ainsi terminer l'ensemble des audits internes**. On peut penser que dans les entreprises de cette dimension, si les responsables qualité ont toutes les compétences et le temps nécessaire pour la réalisation des audits internes, les effectifs globaux ne permettent pas de fournir des auditeurs internes garantissant les mêmes conditions et qui les rendraient aptes à auditer l'action du service qualité.

Par contre, l'augmentation des effectifs va créer un vivier d'auditeurs internes plus important et l'on va pouvoir développer des formations qualité suffisantes en raison des économies d'échelle qui diminuent les frais de formation par personne. De plus, les services qualité conséquents peuvent assurer ce genre de formation. **On n'a donc plus besoin de faire**

**appel à des consultants.** On peut dire que dans une certaine mesure l'entreprise prend son autonomie en ce qui concerne le système qualité.

Nous retrouvons donc dans cette **troisième catégorie** les codes 07, 08, 10, 12, 18, 22 et 23 soit des organisations ayant des effectifs de 20, 300, 105, 17, 110 000, 74 et 100 personnes. Dans ces sept cas, deux (codes 07 et 12) ne semblent par correspondre à nos remarques précédentes (effectifs respectifs de 20 et 17 personnes) mais quand on analyse de plus près la situation nous observons :

- que pour le code 07, il s'agit d'une entreprise du secteur industriel qui avait dès 1996 appliqué la norme ISO 9000 dans son ancienne version, celle de 1994. Il y a donc une ancienneté qui a peut-être permis la diffusion de la culture qualité nécessaire à la réalisation des audits internes (par ailleurs il nous a été indiqué que les auditeurs internes non liés à la fonction qualité avaient reçu une formation par des consultants)
- que pour le code 12, l'auditeur interne qui effectue les audits ne peut réaliser la responsable qualité est le directeur commercial et ancien responsable qualité. On peut résumer en disant donc que pour ce cas les audits internes sont réalisés par les responsables qualité actuel et passé ce qui permet de respecter la règle d'indépendance.

Enfin la **quatrième et dernière catégorie** est celle d'entreprises séparées en plusieurs sites ou filiales et qui pratiquent de ce fait des **audits internes croisés entre responsables qualité**. Cela leur assure la compétence et l'indépendance des auditeurs internes. On retrouve dans ce cas les codes 16, 17 et 24 (effectifs de 900, 96 et 100 personnes).

Deux cas atypiques restent (codes 20 et 21) :

- dans le cas 20, le responsable qualité déclare que les chefs de service participaient aux audits internes mais il s'agit en fait d'actions qui n'avaient pas encore eu lieu à la date de notre entretien du moins pour certaines car l'application de la norme ISO 9000 en était à sa première année et les audits internes n'étaient pas encore été terminés. Le responsable qualité s'est plaint du retard qui avait été pris et de la difficulté à motiver les chefs de service pour les réaliser (on est ici dans une grosse concession automobile).
- dans le cas 21, relatif à un conseil général, d'après la responsable qualité, les techniciens et secrétaires volontaires pour réaliser les audits internes utiliseraient cette possibilité qui leur est offerte pour valoriser leur compétence et compenser un manque de reconnaissance

qui semblait d'après elle exister. Peut-être le statut liée à la fonction publique territoriale permet-il aussi au personnel de s'exprimer plus librement.

**Pour conclure, le rôle des responsables qualité dans la gestion des audits internes demandés par la norme ISO 9000 est soit direct en tant qu'auditeur interne, soit indirect en tant que formateur interne des auditeurs internes (ceux-ci bénéficiant par ailleurs souvent de formations AFAQ à l'extérieur).**

Mais les audits internes ne posent pas que des problèmes de choix de personnes. Ils suscitent aussi des tensions, du stress et un questionnement déontologique.

### *2.2.2. Le responsable qualité face aux problèmes liés à l'audit interne :*

Nous avons demandé aux responsables qualité quels étaient les problèmes liés aux audits internes. Alors que les questions posées jusque là étaient assez précises et factuelles (Avez-vous une autre fonction que celle de responsable qualité ? Qui fait les audits internes ?...), cette question très ouverte a suscité des réponses très variées qui peuvent se regrouper en deux catégories :

- Soit le responsable qualité indique qu'il n'y a pas de problèmes liés aux audits internes. Dans ce cas, nous n'avons pas d'informations utilisables et l'indication doit être considérée avec prudence : peut-être le responsable qualité ne souhaitait-il pas entrer dans trop de détails ? peut-être est-il pressé et sélectionne-t-il les questions les plus faciles pour que l'entretien ne dure pas trop longtemps ? peut-être y a-t-il un phénomène inconscient de négation des problèmes ?... Une ou plusieurs de ces hypothèses peut (peuvent) être vraie(s) mais nous ne savons absolument pas laquelle (lesquelles).
- Soit le responsable qualité cite des problèmes et nous les explique. Dans ce cas-là l'information est beaucoup plus intéressante sachant que dans ce genre de situation la mémoire courte joue un rôle important, c'est à dire que les problèmes cités peuvent n'être que les problèmes actuels. Cependant plus le témoignage est développé et long, plus on peut estimer tendre vers une synthèse assez complète des problèmes rencontrés dans l'entreprise lors de l'organisation des audits internes.

Notre analyse repose donc sur une sélection de témoignages basée sur leur pertinence, sans tableau exhaustif comme fait jusqu'à présent.

Au total quatre problèmes sont retenus quant à la gestion des audits internes :

- les tensions entre audités et auditeurs
- la compétence des auditeurs internes
- le stress
- l'auto-référencement

### 2.2.2.1. Les tensions entre auditeurs et audités :

Le responsable qualité qui gère les audits internes doit faire face à des tensions entre auditeurs et audités. Cette situation qui nous a été présentée dans plusieurs cas doit être replacée dans son contexte d'origine pour en comprendre exactement les tenants et les aboutissants.

Dans une concession automobile, le responsable qualité présente les chefs de service qui doivent faire les audits internes comme des « hiérarchiques ». De ce fait, il indique que même si un chef de service n'audit pas son propre service, les subordonnés du service audité ressentent l'audit interne comme un contrôle ou une inspection hiérarchique. Or le principe de la norme ISO 9000 est que l'audit interne n'évalue pas les personnes en particulier mais le fonctionnement de l'organisation en général afin de favoriser les comportements participatifs favorables à l'amélioration continue. Le responsable qualité indique donc :

*« c'est des hiérarchiques, bon, ils n'auditent pas dans leur service mais c'est des hiérarchiques donc il n'y a jamais de relation franchement...de bonne relation. »*

Ceci tend donc à créer un état de tension latente.

Dans une autre concession automobile, la responsable qualité cite aussi des tensions liées à des intérêts conflictuels selon les services choisis pour les auditeurs internes qui sont à l'origine chefs de service. Il est ainsi délicat de faire auditer le service des véhicules d'occasion par le chef de service des véhicules neufs ou réciproquement :

*« c'était délicat de faire auditer par exemple ...de prendre le responsable des ventes pour auditer le VO parce que bon...après c'est peut-être une question de ...il faut pas aller à l'audit pour dire « ah bien ! tiens... » parce que parfois il y a des problèmes entre les services »*

En conséquence, la responsable qualité a proposé au dirigeant de retenir comme auditeurs internes en plus d'elle-même, la responsable administrative et la responsable des pièces de rechange qui semblaient les plus neutres pour exercer cette fonction.

Un autre problème lié aux tensions entre les individus est celui du regard porté par les audités sur les auditeurs quand ceux-ci sont leurs pairs :

*« bien souvent dans les entreprises c'est le service qualité parce que...Les gens le savent, les gens savent qu'on travaille à la qualité donc c'est moins mal perçu que si c'était leur collègue qui venait « il bosse pas, il travaille pour la qualité, qu'est-ce qu'il fait ? Il vient nous surveiller... »* »Ce témoignage provient du responsable qualité d'une entreprise de fabrication de matériel pour l'industrie électronique. La culture du milieu industriel n'est peut-être pas négligeable dans le problème soulevé. En effet, dès le début de la normalisation, dans les années 80 et 90 avec les versions 1987 et 1994 de la norme ISO, on a noté chez les ouvriers une certaine méfiance vis à vis des démarches qualité qui semblaient remettre en cause leur compétence professionnelle. Plus encore peut-être que dans une activité tertiaire, il y a le risque que l'audit interne soit considéré par les audités comme de la méfiance à l'égard de leur professionnalisme. De ce fait, les personnes du service qualité sont mieux acceptées car elles sont accompagnées d'une réputation de spécialistes de la qualité qui légitime donc leur intervention.

Il découle des problèmes soulevés ci-dessus qu'il est important de savoir présenter l'audit interne pour mieux le faire accepter. Deux responsables qualité nous ont donné des informations intéressantes à ce sujet et qui se recourent. Le premier insiste sur l'obligation de donner autant de poids à ce qui va bien qu'à ce qui va mal :

*« Il faut instaurer la confiance dès le début, et moi ce que je dis c'est que j'ai jamais vu un audit où il y ait plus de points négatifs que de points positifs, donc en général c'est toujours équilibré, ça veut dire qu'il faut être capable aussi d'écrire les points positifs. Donc j'ai coutume de dire, si on trouve dix écarts, il faut que l'on trouve dix points très positifs pour montrer que...et il y en a sûrement».*

Cette présentation équilibrée du fonctionnement d'un processus devrait permettre la participation de chacun aux efforts d'amélioration.

L'autre responsable qualité indique :

*«Le service qualité, il a une part de formation, de sensibilisation des situations aux gens, donc on rappelle toujours aux gens en disant “ c’est pas du flicage, c’est voir où c’est qu’on en est ” et justement on demande aux gens “ dans votre travail de tous les jours, qu’est ce qui ne fonctionne pas ? ”, donc les gens ils ont plutôt tendance à dire que c’est les autres, forcément, donc là au moins on les met à l’aise et on les fait parler et on sait qu’on aura des informations, alors que si on disait en arrivant “ pourquoi tu fais ci comme ça, c’est pas bon et tout ça ” les gens se braqueraient ...Donc après le compte-rendu disons qu’on s’arrange avec les gens en disant “ voilà je le note, on se met d’accord en disant “ ça je le note ”, donc les gens ne sont pas pris par surprise, ils savent que tel problème sera relevé et on fait bien comprendre que l’audit c’est le fonctionnement de la société, c’est pas le fonctionnement d’une personne, ou le rendement d’une personne, ou le rendement d’un service »*

Ce qui apparaît derrière ce témoignage c’est **l’importance du rôle pédagogique du responsable qualité**. Il cherche en effet à agir sur les représentations mentales du personnel pour donner une certaine image des audits internes. De même, son intervention au cours de l’audit interne nécessite qu’il analyse finement son positionnement hiérarchique et psychologique au moment où il questionne le personnel. Il convient que les questions posées traduisent une ouverture d’où des questions autour de « quels sont les problèmes que vous rencontrez ? » plutôt que « montrez-moi comment vous travaillez ? ». On peut observer que dans la première interrogation le responsable qualité se met à la disposition de la personne tandis que dans la seconde question il demande à la personne de se mettre à sa disposition. La position respective des deux antagonistes est donc très différente. Dans le premier cas, le responsable qualité cherche à connaître la représentation que se fait la personne de son travail et c’est à partir de ce point de départ que le dialogue s’enclenchera. Dans le second cas, il se place dès le départ en position hiérarchique ce qui peut nuire au dialogue.

**Les cas étudiés ci-dessus montrent que le responsable qualité va chercher, dans l’organisation des audits, à sélectionner les auditeurs les plus neutres possibles par rapport à la partie de l’entreprise à auditer. Dans les entreprises ayant plusieurs sites ou plusieurs filiales, il va pouvoir organiser des audits croisés c’est à dire faire appel à des responsables qualité d’un autre site ou d’une autre filiale. Il faut cependant s’assurer qu’il n’y ait pas de conflits d’intérêt entre les différentes entités.**

Si l'entreprise n'est pas suffisamment étendue, le responsable qualité va sélectionner comme auditeurs internes les personnes à la fois compétentes et à la fois les plus éloignées des services ou des processus à auditer.

Enfin dans les petites entreprises, le responsable qualité utilisera les services d'un consultant pour donner plus de poids à l'audit interne. Dans une entreprise de 6 personnes, la responsable qualité nous a ainsi indiqué que pour l'audit réalisé par le consultant, les personnes trouvaient toujours du temps à consacrer au dialogue et à la mise à jour des documents.

#### 2.2.2.2. Les compétences des auditeurs internes :

Les responsables qualité ont à gérer le problème des compétences des auditeurs internes quand les audits internes sont réalisés au moins pour partie par des personnes autres que les responsables qualité ou des consultants externes. (sans oublier que certains responsables qualité au sein de petites structures ne maîtrisent peut-être pas eux-même entièrement les tenants et les aboutissants de la norme ISO 9000, mais du moins restent-ils les mieux formés au sein de l'entreprise).

Un responsable qualité d'une concession automobile (code 20) nous a indiqué :  
*« étant donné que ce sont les chefs de service, c'est pas, on va dire, ils sont capables d'avoir un regard, d'apporter des propositions en écoutant les gens aussi... Donc voilà, on a plus accès sur l'amélioration on va dire. Il en ressort pas grand chose pour l'instant, parce que les audits ne sont pas bien faits (pointe d'amertume dans la voix, ndlr) »*

Ce témoignage est paradoxal : il indique simultanément que les chefs de service apportent un regard neuf au moment des audits internes, mais qu'ils les font très mal. On peut supposer que cette formulation traduit la contrariété du responsable qualité qui pense que, réalisés avec plus de soin, les audits internes verraient leur intérêt grandement augmenter. Il s'agit ici du cas déjà analysé plus haut dans lequel le responsable qualité se plaint que les chefs de service ne respectent pas les plannings des audits internes dont ils ont la responsabilité et dont on peut se demander si au final ceux-ci ne devront pas être réalisés par le responsable qualité. Il y a un vrai manque de motivation pour réaliser les audits internes qui renvoie à la problématique de la légitimation de ces audits et de l'application de la norme ISO 9000 (la décision d'entamer la démarche de certification a été prise par le siège social).

La responsable qualité d'un aéroport a souligné elle aussi les problèmes de compétences des auditeurs internes :

*« On établit une liste, les gens on les forme via un consultant, et après on leur fait faire à peu près cinq audits par an. Sachant qu'on croise entre l'aéroport et le service général. Les gens de là-bas viennent auditer ici, enfin...on mélange quoi. Sachant que la difficulté quand même c'est que c'est des gens qui sont pas vraiment impliqués dans la qualité donc la pertinence des audits, ça reste quand même ...moyen quoi. Donc les entreprises qui font faire ça par un consultant, enfin c'est pas idiot non plus parce que, enfin la qualité des rapports fournis c'est quand même beaucoup plus pertinent, ça permet mieux de s'améliorer que des audits faits en interne comme ça quoi ».*

Il apparaît dans ce témoignage une première idée, déjà relevée ailleurs, concernant le nombre d'audits annuels auxquels les auditeurs internes doivent participer ; ici cinq audits, dans une autre entreprise on nous avait indiqué trois audits annuels. Un nombre minimum d'audits annuels semble nécessaire pour conserver les acquis sachant qu'au début, les auditeurs internes nouveaux collaborent avec quelqu'un de plus formé qu'eux.

La seconde idée est la difficulté à obtenir des comptes-rendus pertinents et ceci toujours en liaison avec la compétence des auditeurs internes. Un peu plus loin dans son témoignage, la même responsable qualité indique :

*«Pour identifier les écarts, parce que c'est pas facile quand on voit quelque chose qui nous paraît un peu bizarre, mais est ce que c'est par rapport à la norme, est ce que c'est vraiment un écart, est ce que c'en n'est pas ? ...est ce que...c'est pas toujours évident quoi. Voilà ! »*

Cette idée est confirmée par le témoignage d'une personne non responsable qualité mais qui participe dans son entreprise aux audits internes :

*« Au niveau des comptes-rendus...ça s'est très alourdi, ça fait que maintenant ça devient peut-être un peu une contrainte. Enfin...je parle en mon nom. Euh....qu'est ce que...on nous demande de plus en plus de choses, que ce soit pour ce travail là envers la norme, pour le travail à côté, et on a du mal à gérer le tout. A mon avis ça devient une affaire de ...ça serait presque des emplois à plein temps qu'il faudrait pour la qualité. Pour faire des audits. Enfin dans une grosse maison hein ! C'est sûr si on prend , je sais pas, un artisan qui veut être certifié, ça lui fera peut-être moins de souci parce que il y aura une secrétaire et lui peut-être, mais dans une grosse entreprise comme la nôtre, à mon avis il faudrait des emplois à plein temps. Pour être déjà...Bon on essaie de se tenir au courant, de savoir tout ce qui a changé*

*dans un processus, dans une procédure mais on peut pas, on peut pas être performant dans tous les domaines ».*

Ce problème de la compétence des auditeurs internes semble s'être renforcé avec la version 2000 de la norme ISO 9000. En effet, avec l'ancienne version, une place plus grande était faite aux procédures écrites et en conséquence une grande partie des audits consistait à vérifier que les procédures étaient appliquées. Avec la version 2000, l'audit interne doit vérifier l'application des procédures qui ont été conservées et s'assurer de plus que l'esprit de la norme, c'est à dire son approche systémique, est respectée. Cette norme très conceptuelle, demande aux auditeurs de prendre beaucoup de recul pour retrouver derrière les faits la logique d'ensemble du système qualité. Entre autres, il convient, comme l'indique le précédent témoignage, que l'auditeur interne note et qualifie les écarts observés. On relève dans la littérature consacrée à la qualité de nombreux articles (Laudoyer, 2000 ; Monin, 2001 ; Krebs & Mongin, 2003 ) sur la difficulté rencontrée vis à vis de la spécification des écarts et de leur distinction. Cela relève le niveau d'exigence concernant la compétence des auditeurs internes.

Nous avons retrouvé encore une fois cette idée dans le témoignage suivant (code 24) :

*« Selon les secteurs c'est (la qualification des écarts, ndlr) plus ou moins difficile, ça dépend aussi de ce qui est défini, jusqu'à quel niveau de détail on est descendu aussi dans le système qualité »*

**En conclusion, le choix des auditeurs internes en terme de compétence est un problème important pour les responsables qualité. D'une part car c'est la condition sine qua none pour que les audits internes soient pertinents, d'autre part parce que la norme ISO 9000 insiste elle-même sur la vérification de la compétence nécessaire pour chaque poste dans l'entreprise en général.**

**Cela explique pour partie que ce soit très souvent les responsables qualité ou des consultants externes qui réalisent les audits internes.**

#### 2.2.2.3. Le stress lié aux audits internes :

Les témoignages des responsables qualité montrent qu'il existe un stress autour de la réalisation des audits préconisés par la norme ISO 9000.

Il apparaît deux catégories d'acteurs soumis à ce stress :

- d'une part les audités
- d'autre part les auditeurs.

Ces deux éléments interviennent dans l'organisation et la gestion des audits internes par les responsables qualité.

#### *A. Le stress des audités :*

On devine le stress des audités lorsque les responsables qualité indiquent que l'annonce de l'audit interne proche déclenche des comportements de mise à jour des enregistrements qualité. Cette modification des habitudes de travail traduit bien l'idée que l'audit interne représente une pression psychologique sur le personnel de l'entreprise :

*« Je pense aussi que du coup ils en profitent (annonce de la date de l'audit interne, ndlr) pour mettre à jour les documents, ils préparent l'audit... »* indique la responsable qualité du code 14.

Le stress semble ici venir d'un décalage entre ce que les individus jugent prioritaire pour la réalisation de leur travail et ce qu'ils pensent devoir faire pour satisfaire leur hiérarchie. Les enregistrements qualité ne leur sont pas utiles directement dans leur tâche quotidienne ; de ce fait il faut la pression liée à l'annonce d'un prochain audit interne pour qu'ils les mettent à jour.

Une autre responsable qualité témoigne ainsi : *« Ça les embête, il faut que je leur dise ce que je vais faire »*. Le stress provient ici d'une méconnaissance de ce que représente l'audit interne. (Les sentiments sont d'ailleurs ambigus car à côté de la gêne ressentie vis à vis des audits, on trouve aussi un sentiment d'inutilité les concernant avec une absence de motivation comme nous l'avons vu dans l'analyse de la pérennité de l'application).

On constate par ailleurs que le stress est plus marqué quand l'audit interne est réalisé par un consultant externe. C'est le cas pour certaines petites entreprises chez lesquelles le consultant réalise la totalité de l'audit et aussi chez les entreprises qui font intervenir le consultant pour l'audit du système c'est à dire les exigences de la norme ISO 9000 et non les exigences que l'entreprise s'est fixées. Le responsable qualité de l'entreprise 11 indique ainsi qu'il ne ressent pas de problème au sujet des audits internes sauf le stress.

Mais il semble que ce stress tienne pour partie aux personnes en présence et peut-être plus particulièrement au consultant qui réalise l'audit interne. En effet, dans une autre petite entreprise de 6 personnes la responsable qualité note que les audits sont très bien acceptés et que l'intervenant est très « *sympathique* ». Mais elle ajoute que l'annonce de sa venue induit que « *les statistiques seront tenues à temps* » (autrement dit, les enregistrements qualité seront mis à jour).

Il existe visiblement des moyens pour le responsable qualité de limiter le stress des audités. Un des moyens qui soit cité spontanément est l'annonce à l'avance et la planification des audits internes. Dans certains cas, on trouve des plannings établis sur deux ou trois ans lorsqu'on juge non nécessaire de passer chaque année l'ensemble des services à l'audit interne.

Dans l'entreprise 12, par exemple, la responsable qualité m'a présenté le planning des audits internes. Il se déroule sur deux ans ce qui permet de passer les 20 chapitres de la norme ISO 9000 sur deux ans (ils ont conservé la structuration donnée par la version 1994) à raison d'un chapitre par mois, sachant qu'il faut enlever les deux mois de vacances annuels.

Dans l'entreprise 23, la personne responsable qualité me présentera quant à elle un tableau d'organisation des audits internes fournissant la date de l'audit interne, le service, l'équipe chargée de réaliser l'audit interne, les personnes à rencontrer, les documents à examiner.

Enfin un autre moyen de limiter le stress des audités, c'est la façon de se présenter des auditeurs internes. Un responsable qualité indique :

*« ...toujours pareil, le service qualité il a une part de formation, de sensibilisation des situations aux gens, donc on rappelle toujours aux gens en disant " c'est pas du flicage, c'est voir où c'est qu'on en est " »*(code 19)

Une personne non responsable qualité mais qui participe aux audits internes dans l'entreprise où elle travaille nous a indiqué :

*« On est très libre, c'est à dire qu'on ne cache rien, on ne prend pas de notes, donc tout est clair. Donc du moment que c'est fait sainement et qu'il n'y a pas de sous-entendus, tout le monde se sent à l'aise quoi. »*

## B. Le stress des auditeurs :

Les auditeurs peuvent être eux-mêmes soumis à un stress. Deux situations nous ont été soulignées comme porteuses de stress :

- d'une part l'audit de la direction semble difficile pour certains responsables qualité chargés de cette tâche,
- d'autre part la crainte de manière générale de ne pas arriver à s'imposer au moment de l'audit interne ou du moins d'avoir à légitimer cette démarche aux yeux des personnes auditées.

Pour le premier cas, nous avons obtenu le témoignage suivant de la responsable qualité :

*« Je ne me sens pas à l'aise pour auditer M.X (le dirigeant, ndlr). Quand on va sur le terrain, c'est pas pareil » (code 15)*

En conséquence, dans cette entreprise, le choix a été fait de faire intervenir un consultant externe en complément au responsable qualité pour réaliser l'audit interne de la direction.

Sur le même problème mais dans une approche différente, la responsable qualité du cas 09 dont on a pu déjà par ailleurs souligner le sentiment de solitude et l'impression qu'elle a de porter sur ses épaules tout le poids de l'application de la norme ISO 9000 indique :

*« L'audit de la direction est réalisée par X....C'est le seul moyen euh...le seul moyen de se faire entendre de la direction. Pour une personne extérieure, c'est plus facile » (On peut ajouter aussi pour une personne qui fait payer ses services, tout psychanalyste sait l'importance de la rémunération pour qu'une relation réellement thérapeutique s'installe entre le patient et le thérapeute. Est-on ici dans la même situation ? On peut penser en effet que l'on fait plus attention à un service qui a un coût qu'à un service gratuit).*

Nous avons perçu la crainte des responsables qualité de voir l'audit interne remis en cause par les audités à travers leur façon de conduire l'audit interne. En voici quelques témoignages :

*« quand je vais à U. ou V.(les autres sites, ndlr) bon...là c'est bien programmé parce que je viens tel jour, c'est vrai que je fais pas que ça quand j'y vais aussi...donc ça passe mieux quoi, parce que j'y vais aussi pour d'autres problèmes purement production puisque je m'occupe aussi de certaines activités de production...On fait les deux , je dirai en même temps, ou l'un après l'autre et ça passe mieux ».*

Dans ce premier témoignage, le responsable qualité légitime son passage sur les autres sites lors des audits internes en jouant la carte de la compétence technique : il vient pour faire respecter la norme et réaliser l'audit interne, mais il est là aussi pour trouver des solutions et discuter des problèmes liés à la production. (Il est important de rappeler que ce responsable qualité est à la base un technicien).

Un autre responsable qualité indique :

*« On fait la partie audit, et dès que j'ai fini la partie audit avec l'agent, on se réserve plutôt un temps de respiration, 10 minutes, pour qu'il me pose toutes les autres questions qui lui passent par la tête. Et à ce moment-là on fait avancer des tas de choses. Ça peut être par exemple la revue : « je voudrais cliquer dans la gestion documentaire, j'arrive pas à trouver ce document-là, et là justement cet ERQ-là c'est de l'ordre d'une coupure, il faut vraiment que je le... Quel est le taux de signature qu'il faudrait avoir ?... » Rien à voir avec ce que je viens d'auditer, mais ce sont... on répond à toutes les questions qu'ils ont dans la tête et tout ce qui peut les aider à les faire progresser » (code 18)*

Ici le responsable qualité légitime sa présence à la fin de l'audit interne par sa compétence qualité. Il fournit une information sur la base documentaire mise à la disposition du personnel afin qu'il puisse retrouver le document type pour l'enregistrement du dysfonctionnement rencontré.

Dans ces deux derniers témoignages on peut se demander si l'on ne retrouve pas **la situation classique mise en évidence par les ethnologues du don contre don** : tout don effectué par un partenaire suscite un don en sens inverse afin d'équilibrer l'échange. Ici le responsable qualité qui a utilisé une part du temps de travail de l'audité lui fournit en échange une information qui lui permettra de gagner du temps puisqu'il ne cherchera pas plus longtemps dans la base documentaire électronique le document qui lui manque.

Dans le cas précédent, le responsable qualité utilisait ses compétences techniques (il a une ancienneté de 15 ans dans l'entreprise) pour aider à régler des problèmes de production des sites qu'il auditait afin de compenser le temps pris pour réaliser l'audit sur le temps de travail.

Parallèlement à la pratique du don contre don, nous avons observé d'autres approches de la part des responsables qualité pour obtenir l'acceptation des audits internes.

Une de ces approches est l'utilisation de la notion de risque organisationnel, contre lequel l'application de la norme ISO 9000 prétend lutter. En effet, les interactions mises en évidence entre les différents processus de la cartographie sont censées traduire les points à risque de l'organisation, comme par exemple une diffusion de l'information imparfaite entre le service commercial qui recueille des réclamations et le service après vente qui intervient pour supprimer les problèmes techniques rencontrés par les consommateurs ou les utilisateurs.

Un responsable qualité indique ainsi :

*« Et cette année on a changé, on n' a audité qu' une partie des processus, c' est à dire ceux qui ont eu beaucoup de remarques, ceux qui sont jeunes, qu' il faut encore auditer. Donc on fait plutôt une analyse de risque à savoir il vaut mieux auditer ce qui peut avoir un risque pour la société »*

*« Là il y a beaucoup de personnes, donc ça va impacter, la grosseur de l' effectif, l' influence du processus aussi, grosseur de la documentation aussi, forcément là où il y a beaucoup de documentation, beaucoup d' enregistrements forcément il y a plus de choses à voir, c' est toujours pareil moi j' aime mieux expliquer la qualité en disant que c' est toujours l' analyse de risque, c' est comme en sécurité »*

**En rattachant l'audit interne à une politique générale de lutte contre le risque, le responsable qualité, d' une part ne peut rencontrer que des audits favorables** (car personne de raisonnable ne peut se présenter comme se moquant des risques rencontrés par l'organisation ou que l'organisation fait courir à son environnement), **d' autre part il utilise une notion bien ancrée dans la culture technico-scientifique de cette entreprise** (activité de production de matériel pour la fabrication de produits électroniques). Il se rattache ainsi à un ensemble de valeurs communes qui légitime les audits internes.

Dans une tout autre activité, celle d' une concession automobile (code 22), la responsable qualité utilise pour sa part **le découpage calendaire afin de justifier les audits.**

*« On essaie de les planifier, les audits, juste un mois avant la revue de direction et comme ça , ça permet de bien préparer la revue c' est pas loin... Puis justement tout ce qui était un peu conflictuel ça ressort de suite quoi. Bon des fois c' est vrai qu' on fait un audit, il y a quelque chose qui ne va pas... le problème c' est que c' est pas évidemment après de faire rencontrer les deux chefs de service pour essayer de résoudre les problèmes. Alors bon la revue de direction comme elle arrive peu après ils sont là et puis... bon il y a la direction de tout façon... On essaie de trouver une solution... »*

Dans ce cas, la responsable qualité utilise la date butoir de la revue de direction à laquelle le responsable de la concession participe pour faire accepter d'une part les audits internes (qui doivent permettre de préparer la revue de direction), d'autre part la mise à jour des documents qualité (elle laisse entendre dans un autre passage que « *cela ferait désordre pour un chef de service d'arriver à la revue de direction sans avoir mis à jour les documents pointés un mois avant lors de l'audit* »). **L'aide que la responsable qualité a trouvée ici est donc à la fois rattachée à la gestion calendaire mais aussi à l'analyse psychologique des interactions entre les individus dans la hiérarchie.**(Il est intéressant par ailleurs de noter que la responsable qualité est jeune, environ 28 ans, que c'est une femme et qu'il transparaît de l'entretien que la direction de la concession s'investit dans l'application de la norme ISO 9000).

#### 2.2.2.4.L'auto-référencement :

On observe souvent dans les témoignages de responsables qualité de petites et moyennes entreprises la mention de la difficulté à prendre du recul au moment de l'audit. En effet, les responsables qualité sont les principaux acteurs de la mise en place de la norme ISO 9000 dans les organisations et au moment des audits internes ils sont aussi en première ligne. Cela suscite en quelque sorte une auto-évaluation et à travers la (ou les) personne(s) du service qualité c'est l'ensemble de l'organisation à qui l'on demande de s'auto-observer. Or lors des choix organisationnels qui sont faits, le décideur tend toujours à prendre la meilleure solution possible compte tenu des contraintes réelles ou non que ses représentations mentales intègrent. Ceci s'applique aussi à un changement organisationnel lié à la mise en place de la norme ISO 9000. Lui demander de faire une analyse critique de ses choix organisationnels a donc peu de chance de l'amener à trouver spontanément des améliorations sauf si entre temps ses représentations mentales ont évolué.

Nous avons établi le tableau 35 pour les entreprises à effectif inférieur ou égal à 105 personnes. En effet, parmi les 20 témoignages de responsables qualité que nous avons recueillis, la dernière apparition du problème de l'auto-référencement s'est présentée dans le cas 10, soit une entreprise de 105 salariés. Au-delà on peut penser que l'importance des effectifs et la différenciation des fonctions permettent d'acquérir plus de recul au moment des audits internes (par exemple, en faisant intervenir comme auditeur interne le responsable

qualité d'un autre site). Il est évident qu'il ne s'agit pour nous que d'un échantillon théorique et donc nullement représentatif. En conséquence, 105 personnes ne peut être considéré comme le seuil de quoi que ce soit.

**Tableau 36. Le problème de l'auto-référencement :**

Code de l'entretien	Effectif	Choix des auditeurs internes	Témoignages portant sur la difficulté à prendre du recul
05	15	Le consultant externe	Non
06	49	La responsable qualité + un consultant externe	Non
07	20	Le responsable qualité et le PDG ensuite remplacés par deux autres personnes	Oui
09	50	La responsable qualité + un consultant	Oui
10	105	La responsable qualité + le directeur qualité.	Oui
11	14	Une société de conseil	Non
12	17	La responsable qualité et le directeur commercial.	Oui
13	6	Un consultant	Non
14	49	La responsable qualité, un contrôleur de gestion peut éventuellement intervenir + un consultant	Non
15	80	La responsable qualité + un consultant	Non
17	96	Le responsable qualité du site + un responsable d'un autre site	Oui
19	86	Les consultants externes + les personnes du service qualité	Non
22	74	La responsable qualité + la responsable administrative ou la responsable du service pièces de rechange.	Oui
23	100	Auditeurs internes. Croisement des auditeurs entre aéroport et chambre de commerce.	Non
24	100	Auditeurs issus du service qualité.	Non

Sur ces 15 cas, nous avons relevé six témoignages soulignant les problèmes liés au fait de s'auditer soi-même :

Code 07 :

*« Au départ le PDG et moi-même nous auditions toute l'entreprise. Et puis on s'est lassé, on tournait en rond »*

Code 09 :

*« Je connais les réponses avant de poser les questions. On ne peut pas poser des questions neutres. »*

*« On a la tête dans le sac, les solutions nous viennent moins facilement qu'aux auditeurs externes. On est trop dans le quotidien, on ne prend pas le problème d'assez haut ».*

*« C'est comme quand on lit, on lit les choses comme on les a écrites, sans voir les fautes alors que sur la copie du voisin, les mêmes fautes nous sautent aux yeux ».*

Code 10 :

« C'est difficile d'auditer quelque chose que j'ai mis en place moi-même ».  
« On connaît le système, on vit avec, et l'on ne voit pas les problèmes »  
« Il faudrait un regard neuf ».

Code 12 :

« C'est difficile d'évaluer ce que l'on a soi-même créé ».  
« C'est difficile d'être juge et partie »

Code 17 :

« Théoriquement on pourrait même pas les faire parce qu'on est trop impliqué »  
« Nous, à X (le donneur d'ordre, ndlr) on leur disait : “ nous l'audit interne on veut le faire faire par une personne extérieure ” Oui, nous interne...bon on se connaît trop...C'est vrai que c'est pas évident, l'audit interne... »

Code 22 :

« Normalement en fait on est trois auditrices internes, mais la responsable administrative et la responsable de pièces de rechange n'ont malheureusement pas le temps de les faire. Donc pour une meilleure organisation moi qui ai le temps, j'audite les services. Comme je ne fais pas partie d'un service précis, je peux les auditer sans problème. Et puis...c'est moi en fait après qui suis les audits donc bon, question de facilité. Mais il est vrai que bon ça serait plus intéressant qu'elles en fassent un peu plus. Même pour elles quoi... »(il serait donc judicieux d'après la responsable qualité qu'elles fassent des audits internes pour leur propre intérêt et pour l'intérêt de l'entreprise, c'est donc une reconnaissance implicite qu'elles feraient mieux les audits internes que la responsable qualité trop proche de l'application).

Il est ici intéressant de rechercher les facteurs qui font que l'on n'a pas retrouvé ces témoignages spontanés chez les autres responsables qualité.

Déjà on peut écarter les cas où tous les audits internes sont réalisés par un consultant externe : là, il n'y a aucun problème pour que l'auditeur puisse prendre du recul. Il s'agit ici des codes 05, 11 et 13 qui regroupent des petites entreprises où l'on ressent bien le manque de temps pour s'investir plus profondément et dans une formation à l'audit interne, et dans une formation au texte de la norme ISO 9000 lui-même.

Nous pouvons aussi écarter le cas 23 qui correspond à un cas d'audits internes croisés entre deux services qui sont très éloignés l'un de l'autre (l'aéroport et la chambre de commerce) tant du point de vue des activités que des personnes qui se connaissent peu, et même du point de vue géographique.

On trouve ensuite un groupe d'entreprises pour lesquelles les responsables qualité n'ont pas manifesté de problème de manque de recul au moment des audits internes et qui font appel en complément à un consultant externe : il s'agit des codes 06, 14, 15 et 19. On peut penser que dans ces cas-là, le consultant réalise l'audit du système qualité c'est à dire vérifie le respect des exigences de la norme tandis que le responsable qualité réalise l'audit pour vérifier le respect des exigences que l'entreprise s'est fixée en terme de procédures et d'enregistrements. Ceci est confirmé par les témoignages de plusieurs responsables qualité. Ces dernières exigences sont plus simples à auditer et nécessitent sûrement moins de recul vis à vis de l'organisation en question.

Le cas 24 présente la particularité de ne pas fournir de trace dans le témoignage du responsable qualité du problème de manque de recul au moment des audits internes alors que tous les auditeurs internes appartiennent à l'équipe du service qualité. Cela peut s'expliquer par le fait que l'activité logistique de l'hôpital, qui en raison de sa certification se trouve auditée, est implantée dans des services médicaux très différents de par leur importance et leur fonctionnement. Peut-être cette diversité dans l'application de la norme ISO 9000 permet-elle aux auditeurs internes, à travers les comparaisons qu'elle autorise, de prendre du recul ? On peut aussi se demander si dans ce type d'organisation avec de multiples partenaires, interactions et objectifs comme on l'observe dans les services publics, il est possible de monter l'audit jusqu'au niveau de la vérification des exigences de la norme ISO 9000 qui demande en effet d'arriver à représenter l'organisation sous une forme synthétique.

Il reste un cas difficile à analyser, celui du code 09, pour lequel la responsable qualité déclare avoir du mal à prendre du recul aux moments des audits internes alors qu'elle est assistée d'un consultant externe pour réaliser l'audit des fonctions qu'elle remplit outre la fonction qualité (achats, moyens généraux , service après vente). Par ailleurs, dans d'autres passages de son témoignage, il apparaît qu'elle est débordée et qu'elle porte en grande partie seule sur ses épaules la charge de l'application de la norme ISO 9000. On peut alors penser que toutes ces fonctions cumulées ne lui permettent pas de s'investir suffisamment dans les audits internes. D'où cette impression de manquer de recul car elle travaille toujours dans l'urgence.

### **Conclusion de la section :**

Les processus induits par le responsable qualité concernent donc la diffusion du vocabulaire de la norme et la gestion des audits internes. Il peut en effet selon la culture de l'organisation où il est immergé conserver les expressions ou termes du texte de la norme ou les traduire dans un langage plus « maison », ou plus neutre aux yeux des acteurs.

Du côté des audits internes, il tente par leur présentation et leur organisation de limiter les tensions et le stress pour en permettre une meilleure acceptation. Il cherche enfin, quitte à solliciter un acteur externe à l'organisation (un consultant), à faire face au problème de l'auto-référencement que posent les audits internes. Ce problème se résout plus facilement dans les grandes entreprises du fait de la spécialisation des tâches et de la distance entre les différents services. On peut alors trouver au sein même de l'organisation un regard extérieur au processus à auditer.

### **Conclusion du chapitre et de la partie :**

Le responsable qualité joue donc un rôle de médiateur tant en ce qui concerne la constitution du dossier de demande de certification que dans le suivi de l'application. Il est le lecteur privilégié de la norme pour l'organisation, en traduit le vocabulaire quand cela est nécessaire, s'occupe de la cartographie des processus et organise les audits internes.

Ceci est nécessaire pour peser en faveur de la norme dans le débat qui oppose une vision en terme de charge supplémentaire pour l'entreprise à une vision en terme d'aide dans la recherche de la cohérence organisationnelle.

Nous avons ainsi pu observer les variables d'action qui sont disponibles au responsable qualité pour exercer un rôle de médiation nécessaire à l'obtention et à la pérennité de la certification de l'entreprise.

## **RESUME ET CONCLUSION GENERALE :**

Dans le cadre de la problématique de la médiation du responsable qualité, l'objet de cette recherche était d'illustrer le rôle de ce dernier dans la mise en place et le suivi de la norme ISO 9000 ; au cours de notre travail, en cherchant à croiser deux approches théoriques, d'une part la norme en tant que représentation et d'autre part, la norme en tant qu'outil de gestion, et grâce à l'observation sur le terrain, il est finalement apparu que l'application de la norme ISO 9000 à une organisation, qu'elle soit privée ou publique, petite ou grande, présente des risques en matière de pérennité.

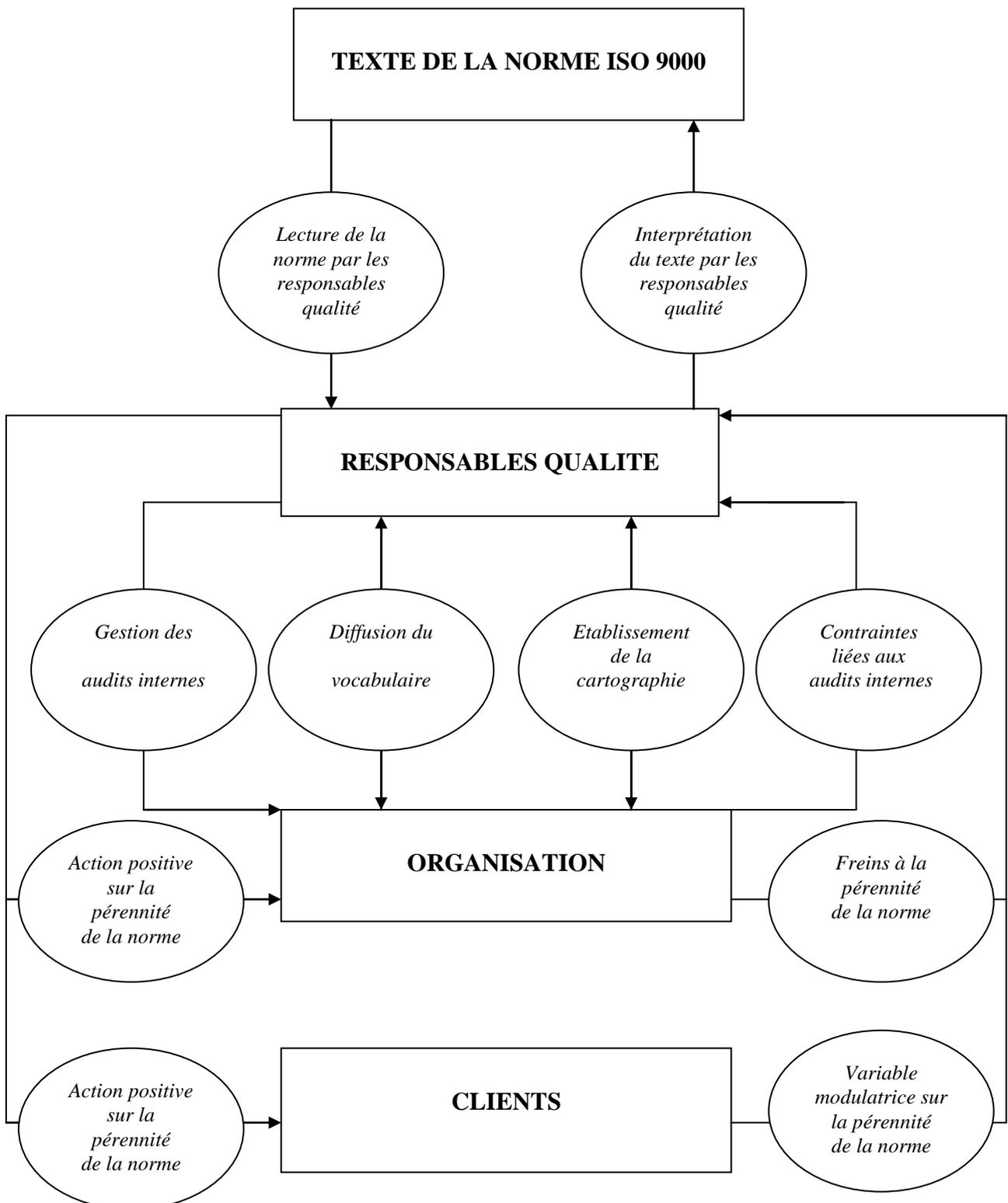
Cette application se trouve en effet au croisement de différents facteurs, certains favorables à la mise en place de la norme, d'autres défavorables. Les facteurs favorables consistent en des variables externes comme la demande de normalisation venant de la clientèle, ou à des facteurs internes, par exemple la reconnaissance de l'aide apportée par la norme à l'organisation lorsque cette dernière est en mutation. Les facteurs défavorables relèvent quant à eux de la lassitude des différents acteurs de l'application de la norme ou du coût en terme de temps et d'argent que représente celle-ci.

La norme prévue pour être générique et pouvoir ainsi s'appliquer à toutes les organisations comme modèle unique, se trouve en pratique, du fait des risques d'échec qu'elle peut induire devoir être traduite dans l'entreprise par un responsable qualité, personne en contact le plus étroit dans l'organisation avec le texte de la norme. Sans responsable qualité, l'application de la norme ISO 9000 ne peut être réalisée. Son implantation est en effet difficile à réaliser et son acceptation n'est pas spontanée.

Le responsable qualité a ainsi un rôle essentiel et peut être aidé dans sa fonction par un consultant quand il manque de temps ou de compétences. Il a une action importante dans la diffusion du vocabulaire spécifique à l'application de la norme ISO 9000. En interface entre l'organisation et le texte, il adapte les termes mal acceptés en tenant compte des caractéristiques propres à l'organisation dans laquelle il est immergé. De même, pour établir la cartographie des processus, il est le principal acteur de l'analyse processuelle de l'entreprise. Il assure enfin la traduction et l'organisation des opérations liées aux audits internes en fonction des paramètres relatifs aux ressources humaines de l'organisation (disponibilité, compétences, motivation, sens du contact humain).

Au final, on peut donc dresser un schéma d'ensemble des phénomènes observés qui serait le suivant : la place centrale occupée par le responsable qualité est située entre la norme d'une part et d'autre part l'organisation à laquelle il appartient et les clients.

**Schéma 11. Récapitulation des résultats**



Ce schéma en deux parties cherche à réaliser une synthèse des observations réalisées sous l'éclairage théorique retenu dans notre travail.

La partie supérieure du schéma rappelle que la lecture du texte de la norme ISO 9000 par les responsables qualité n'est pas un processus à sens unique. En effet, parallèlement à la découverte du texte, une interprétation en est réalisée par les responsables qualité qui valorisent différents points en fonction de leur profil personnel et de leurs propres interactions avec l'organisation dans laquelle ils évoluent.

Au niveau inférieur du schéma, le plus complexe, la diffusion du vocabulaire de la norme et l'établissement de la cartographie ont été représentés comme résultant des interactions entre les responsables qualité, principaux médiateurs de la norme, et l'organisation. Les flèches ascendantes sont confondues avec les flèches descendantes pour traduire le caractère simultané et émergent des phénomènes étudiés. En effet, si un terme ne « passe » pas dans une conversation avec un opérateur, le responsable qualité va immédiatement et spontanément en effectuer une traduction pour réduire cette difficulté dans la communication. A cet égard, le méta-langage peut jouer un rôle important à travers les expressions de visage ou les positions du corps indiquant la contrariété ou l'acceptation chez les participants au dialogue.

De même dans l'établissement de la cartographie, les interactions entre le responsable qualité et les personnes participantes sont plus de l'ordre du ressenti que de l'analysé. Le responsable qualité réagit rapidement lors de l'échange aux perceptions que ses interlocuteurs ont de la cartographie en proposant des modifications.

Par contre, dans la gestion des audits internes, l'intervention de l'écrit à travers les comptes-rendus implique que les facteurs de contingence auxquels doit faire face le responsable qualité soient beaucoup plus analysés. Nous avons ainsi souhaité distinguer dans le schéma la flèche descendante de la gestion des audits internes de la flèche ascendante des contraintes liées aux audits internes pour concrétiser le recul plus important que peut avoir le responsable qualité dans l'ajustement de l'application de la norme ISO 9000 à l'organisation dans laquelle il travaille.

Enfin, nous avons indiqué l'action positive sur la pérennité de l'application de la norme et les freins qui viennent y faire obstacle par des flèches latérales qui encadrent la quasi-totalité du schéma car ces deux variables constituent le cadre d'ensemble de notre réflexion tant au

niveau théorique qu'au niveau pratique. C'est à la fois le problème de fond sur le terrain et le phénomène le plus difficile à analyser. Les flèches qui aboutissent aux responsables qualité traduisent l'obligation pour ces derniers de tenir compte des paramètres notés dans les cercles. A cet égard, les clients constituent une variable modulatrice car leur action peut être positive ou négative sur la pérennité de la norme.

Dans la pratique, ce travail permet de mieux cerner les difficultés de mise en place de la norme ISO 9000. Entre autres, il met en évidence le rôle joué par les responsables qualité et peut aider à sélectionner la personne la plus apte à ce poste.

Il ne permet pas, en revanche, tant le problème est vaste et complexe, de recenser tous les facteurs permettant de réussir à coup sûr l'application de la norme dans une organisation.

Du point de vue méthodologique, deux apports se dégagent de cette recherche :

- d'une part, elle présente l'intérêt d'avoir été construite sur la base d'un échantillon théorique très hétérogène et constitue un exemple de travail approfondi d'interprétation et de mise en forme des résultats pour pouvoir effectuer des comparaisons. Cet effort est très enrichissant et formateur mais en même temps délicat à mener.
- d'autre part, nous avons été confrontée au problème du choix des personnes à interroger pour obtenir des informations sur le phénomène. Dans un domaine qui apparaît assez technique comme celui de la norme ISO 9000, on se heurte très vite à une résistance de la part des acteurs qui ne se sentent pas à l'aise pour répondre aux questions du chercheur et le renvoient de ce fait au responsable qualité, personne la mieux formée à la norme dans l'entreprise. Là encore, ce problème méthodologique souligne que la diffusion du modèle de la norme se heurte à des difficultés.

Ce travail montre donc que les méthodes qualitatives ne sont pas toujours simples à manipuler et présentent de vraies difficultés, même si elles sont différentes éventuellement de celles soulevées par les méthodes quantitatives.

Du point de vue théorique, cette thèse illustre le rapport entre organisation et norme, c'est-à-dire entre organisation et modèle unique. Ce dernier en tant que représentation donnée est la source d'un dialogue jamais clos entre chacune des organisations candidates à appliquer ce modèle et le modèle en question, défendu par les experts en qualité. Il a été démontré ici

que dans ce contexte, la présence d'un médiateur-traducteur, le responsable qualité, était nécessaire.

Il apparaît parallèlement des limites qui tiennent à la démarche de recherche retenue. On peut en effet craindre que ces résultats présentent une faiblesse en terme de généralisation comme tous les résultats qualitatifs qui sont à contextualiser. Réciproquement, ce mode de production des données donne au chercheur une forte conscience des limites des généralisations avancées, du fait qu'il se soit frotté de près au terrain.

Ainsi, il serait intéressant de compléter ces observations qualitatives par des observations quantitatives avec des échelles d'attitude établies auprès des responsables qualité. On pourrait ainsi sur un plus grand nombre de cas comparer ces résultats quantitatifs aux résultats qualitatifs obtenus ici. Réciproquement, on pourrait, dans un contexte qui s'y prête, réaliser un travail qualitatif d'analyse des relations qui se tissent entre le responsable qualité et les autres acteurs de l'organisation.

Mais il serait intéressant aussi de trouver des terrains d'application supplémentaires en observant l'extension de la mise en place de la norme ISO 9000 à des domaines qui lui restent pour l'instant marginaux comme l'activité associative ou bénévole.

On pourrait de la même manière étudier la diffusion d'un autre type de norme, comme la norme comptable, et voir si l'on y retrouve la nécessité de la médiation.

Enfin les experts de la norme ISO 9000 indiquent que cette dernière est bénéfique au développement durable des activités et à la prise en compte de la responsabilité sociale des entreprises. Il serait là aussi intéressant d'éclairer notre problématique d'application de la norme ISO 9000 par cette approche nouvelle.

## Table des matières

<i>AVANT-PROPOS</i> : .....	1
<i>INTRODUCTION : ELEMENTS POUR UNE APPROCHE GENERALE DES RAPPORTS ENTRE NORME ET ORGANISATION</i> .....	6
<i>Section 1. Les normes dans l'environnement socio-économique et socio-culturel de l'organisation</i> : .....	6
<b>1.1. Les normes socio-institutionnelles</b> : .....	6
1.1.1. Langage et normes sociales : .....	6
1.1.2. Normes juridiques et techniques : .....	12
<b>1.2. Les normes socio-organisationnelles : la norme ISO 9000</b> .....	17
1.2.1. La norme ISO 9000 comme processus de régulation : .....	18
1.2.2. La norme ISO 9000 comme processus de construction : .....	22
<i>Section 2. Les normes comme outil de contrôle</i> : .....	33
<b>2.1. Normes et construction d'une image de l'organisation</b> : .....	33
2.1.1. Le modèle d'action de la norme : .....	34
2.1.2. La norme dans l'entreprise : .....	35
<b>2.2. Normes et jeux de relation</b> : .....	38
2.2.1. La relation entre la norme ISO 9000, la connaissance de l'organisation du point de vue des acteurs internes à celle-ci et les relations inter-individuelles : .....	39
2.2.2. Le positionnement de la direction par rapport à la norme ISO 9000 : .....	42
<b><u>PARTIE I : DE LA NORME ISO COMME OBJET DE LA MEDIATION AU ROLE DU RESPONSABLE QUALITE :</u></b>	
<i>CHAPITRE I : LA NORME COMME TEXTE A DECOUVRIR ET A APPLIQUER</i> .....	53
<i>Section 1. La norme comme texte à découvrir</i> : .....	53
<b>1.1. Le langage</b> : .....	53
<b>1.2. Les représentations mentales</b> : .....	57
1.2.1. La construction des représentations dans une approche épistémologique : .....	57
1.2.2. Les modes d'évolution des représentations mentales : .....	59
1.2.3. Les représentations en gestion : .....	60
<b>1.3. Spécificités de la norme en tant que représentation</b> : .....	62
1.3.1 La norme, produit de notre cognition : .....	62
1.3.1.1. La norme est un objet historique avant toute chose : .....	62

1.3.1.2.La norme est une réduction de la complexité de la réalité : .....	63
1.3.1.3.La norme est un objet conceptuel :.....	66
1.3.1.4.La norme en tant que méta-organisation : .....	68
1.3.2.Les « mots » de la norme : .....	69
1.3.3 La cartographie des processus, une représentation processuelle d'une réalité complexe : 71	
<b>Section 2. La norme comme texte à appliquer : .....</b>	<b>78</b>
<b>2.1.L'auto-évaluation de l'organisation : .....</b>	<b>78</b>
2.1.1.L'auto-évaluation par la description : .....	78
2.1.2. L'auto-évaluation par les audits internes : .....	79
2.1.3. L'auto-évaluation par l'analyse du travail : .....	83
<b>2.2. Le positionnement des responsables qualité dans l'entreprise :.....</b>	<b>84</b>
2.2.1.La nature hybride des responsables qualité : .....	85
2.2.2.Les difficultés rencontrées par les responsables qualité : .....	86
2.2.3.Les conséquences de l'ouverture à un regard extérieur au service : .....	89
 <b>CHAPITRE II : UNE APPROCHE QUALITATIVE DU ROLE ET DE LA MEDIATION DE LA NORME PAR LE RESPONSABLE QUALITE .....</b>	<b>94</b>
<b>Section 1. Le choix d'une méthode qualitative :.....</b>	<b>94</b>
<b>1.1.Les justifications du choix d'une méthode qualitative : .....</b>	<b>94</b>
1.1.1.Positionnement épistémologique du projet de recherche :.....	94
1.1.2.Les apports de la méthode qualitative : .....	97
<b>1.2.Les conséquences du choix d'une méthode qualitative : .....</b>	<b>100</b>
1.2.1. Le positionnement du chercheur par rapport à son terrain : .....	100
1.2.2.La méthode des entretiens : .....	104
1.2.2.1.Le déroulement de l'entretien : .....	104
1.2.2.2.L'analyse de contenu : .....	105
1.2.2.3.Les caractéristiques de l'énonciation : .....	109
1.2.2.4.Sémantique de l'action et sémantique de l'intelligibilité : .....	110
<b>Section 2. L'application de la méthode qualitative :.....</b>	<b>115</b>
<b>2.1.Le cadre de recueil des données : .....</b>	<b>115</b>
2.1.1.Le choix du mode du traitement des entretiens : .....	115
2.1.2. Le choix des personnes rencontrées : .....	117
2.1.3.L'analyse du rôle du responsable qualité : analyse de contenu ou analyse de processus ? .....	122
2.1.4.Le choix de l'échantillon : .....	125
<b>2.2.Le processus de recueil des données : .....</b>	<b>127</b>
2.2.1. Les étapes du processus de recherche :.....	127
2.2.2.Les entretiens :.....	129
2.2.3.La validité interne et la validité externe des résultats : .....	131

## **PARTIE II : LE RESPONSABLE QUALITE DANS LE PROCESSUS D'APPLICATION DE LA NORME ISO 9000**

### *CHAPITRE I : DE L'APPROPRIATION DE LA NORME A L'EMERGENCE DU ROLE DU RESPONSABLE QUALITE ..... 140*

#### *Section 1. Les difficultés d'appropriation de la norme ..... 140*

##### **1.1. Etude du texte de la norme Iso 9000 : ..... 140**

*1.1.1. Description du document écrit : ..... 140*

*1.1.2. La lecture du document : ..... 142*

*1.1.2.1. La norme NF EN ISO 9000 : ..... 142*

*1.1.2.2. La norme NF EN ISO 9001 : ..... 143*

*1.1.2.3. La norme NF EN ISO 9004 : ..... 144*

##### **1.2. Participation à une formation sur la norme ISO 9000 : ..... 145**

*1.2.1. Le contexte de la formation : ..... 145*

*1.2.2. Comment obtenir la certification ISO 9000 : ..... 146*

*1.2.3. La certification n'est qu'un outil sur le chemin de la qualité totale : ..... 149*

##### **1.3. Entretiens collectifs auprès d'experts : ..... 150**

*1.3.1. Le cas d'un Diplôme Universitaire par alternance : ..... 152*

*1.3.2. Le cas d'un DESS par alternance : ..... 153*

##### **1.4. Entretiens exploratoires : ..... 155**

*1.4.1. Présentation des quatre entretiens exploratoires : ..... 155*

*1.4.2. Sélection des axes de recherche : ..... 160*

#### *Section 2. Une pérennité incertaine de la norme ISO 9000 en dépit de la fonction de responsable qualité : ..... 168*

##### **2.1. La norme vécue comme une charge : ..... 172**

*2.1.1. La lassitude des différents acteurs : ..... 172*

*2.1.1.1. La lassitude du personnel : ..... 172*

*2.1.1.2. La lassitude des auditeurs internes : ..... 174*

*2.1.1.3. La lassitude des clients : ..... 177*

*2.1.2. L'aspect contraignant de la norme peut agir négativement sur le comportement des acteurs  
internes à l'organisation : ..... 179*

*2.1.2.1. Le terme de « qualité » est parfois mal vu et synonyme de contraintes inutiles : ..... 179*

*2.1.2.2. La production de données qualité est coûteuse et longue : ..... 181*

*2.1.3. La difficulté de trouver une personne qui ait toutes les compétences pour être un « bon »  
responsable qualité : ..... 182*

##### **2.2. La norme vécue comme un outil de cohérence organisationnelle : ..... 183**

*2.2.1. Les facteurs de nature externe liés à la clientèle : ..... 183*

*2.2.1.1. La certification est demandée par de nombreux clients : ..... 183*

*2.2.1.2. La version 2000 de la norme en insistant sur l'écoute client met l'accent sur  
l'attention à porter à ces acteurs externes à l'organisation : ..... 185*

*2.2.2. Les facteurs d'ordre organisationnel c'est à dire touchant le fonctionnement de  
l'entreprise : ..... 187*

*2.2.2.1. La nouvelle version de la norme ISO 9000 est plus facile à appliquer dans  
l'entreprise que l'ancienne version de 1994 : ..... 187*

2.2.2.2. La norme ISO 9000 comme une aide quand l'organisation est en train de vivre des changements :	189
2.2.2.3. L'esprit de la norme ISO 9000 et son vocabulaire unifié sont favorables aux grandes entreprises pour leur cohérence et leur communication interne :	191
2.2.3. Les facteurs liés au contrôle dans l'organisation :	193
2.2.3.1. La norme ISO 9000 apporte de la rigueur dans le suivi gestionnaire et facilite la vision à long terme :	193
2.2.3.2. Le contrôle hiérarchique est un soutien au contrôle qualité :	195

## **CHAPITRE II : L'OBSERVATION DU ROLE DU RESPONSABLE QUALITE DANS LA DIFFUSION DE LA NORME..... 200**

### **Section 1. La position et le rôle fonctionnel du responsable qualité :..... 200**

#### **1.1. Toutes les entreprises ou organisations certifiées ont un responsable qualité : .... 200**

#### **1.2. Les responsables qualité sont les seuls qui ont lu la norme : ..... 204**

#### **1.3. Les résultats par rapport à la cartographie des processus : ..... 206**

1.3.1. Le responsable qualité, constructeur de la cartographie, soit directement, soit en interaction avec le(s) consultant(s) :	206
1.3.2. Le responsable qualité fixe le niveau de détail des processus et des procédures :	210
1.3.3. Le responsable qualité facilite la communication interne grâce au travail d'établissement et de diffusion de la cartographie :	213

### **Section 2. Les processus induits par le responsable qualité et leurs résultats : ..... 218**

#### **2.1. Les résultats par rapport au vocabulaire de la norme ISO 9000 : ..... 218**

2.1.1. Les termes à dimension factuelle :	218
2.1.1.1. Le terme d'audit interne :	218
2.1.1.2. Le terme de revue de direction :	220
2.1.2. Les termes à dimension conceptuelle :	223
2.1.2.1. Le terme de revue des exigences client :	223
2.1.2.2. Le terme d'enregistrement qualité :	226
2.1.3. Les termes à connotation négative :	229
2.1.4. Le vocabulaire de la norme, le concept de langue unique et le rôle du responsable qualité : .....	231

#### **2.2. La gestion des audits internes : ..... 236**

2.2.1. Le responsable qualité est l'acteur principal de l'audit interne :	236
2.2.2. Le responsable qualité face aux problèmes liés à l'audit interne :	240
2.2.2.1. Les tensions entre auditeurs et audités :	241
2.2.2.2. Les compétences des auditeurs internes :	244
2.2.2.3. Le stress lié aux audits internes :	246
A. Le stress des audités :	247
B. Le stress des auditeurs :	249
2.2.2.4. L'auto-référencement :	252

## **RESUME ET CONCLUSION GENERALE : ..... 258**

<b>Table des matières.....</b>	<b>263</b>
<i>Bibliographie.....</i>	<i>268</i>
<i>Liste des tableaux.....</i>	<i>280</i>
<i>Liste des schémas.....</i>	<i>282</i>
<b>Annexes.....</b>	<b>283</b>

## Bibliographie

- AIRAUDI S.** (1998), « La conquête de la frontière intérieure », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp.17-23.
- ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C. & EHLINGER S.** (1999), « Analyses de représentations et de discours », *Méthodes de recherche en management*, sous la direction de R.A.Thiétart, Edition Dunod, pp.449-475.
- AMANS P.** (2003), *Les indicateurs de contrôle entre simplification et complexification : le cas de la fréquentation muséale*, thèse soutenue le 10 décembre 2003, sous la direction du Pr. Yves Dupuy, Université Montpellier II.
- ANGOT J.& MILANO P.** (1999), « Comment lier concepts et données ? », *Méthodes de recherche en management*, sous la direction de R.A.Thiétart, Edition Dunod, pp.169-187.
- ARCHIER G.& SERIEYX H.** (1986), *Pilotes du troisième type*, Edition Le Seuil, 256p.
- BAKHTINE M.**(1977), *Le marxisme et la philosophie du langage, essai d'application de la méthode sociologique en linguistique*, Edition de Minuit, 232p.
- BARBIER J.M.** (2000), « Sémantique de l'action et sémantique d'intelligibilité des actions », *Manières de penser, manières d'agir en éducation et en formation*, sous la direction de Bruno Maggi, Biennales de l'éducation et de la formation, Presses Universitaires de France, pp.89-104.
- BARDIN L.** (2001), *L'analyse de contenu*, Edition PUF, 296p.
- BARRY C. A.** (1998), «Choosing Qualitative Data Analysis Software : Atlas/ti and Nudist Compared», *Sociological Research Online*, vol 3, n°3.
- BAUMARD P., DONADA C., IBERT J. & XUEREB J.M.**(1999), « La collecte des données et la gestion de leurs ressources », *Méthodes de recherche en management*, sous la direction de R.A.Thiétart, Edition Dunod, pp.224-256.
- BAYART D.** (2000), « Signes matériels et pluralité des codes, la qualité dans une PME industrielle », *Enquêtes de gestion, à la recherche du signe dans l'entreprise*, sous la direction de Philippe Lorino, Edition L'Harmattan, pp.255-293.
- BAYLON C. & MIGNOT X.**(2000), *Introduction à la sémantique du langage*, Nathan Université, 256p.
- BEAUD M.**(2003), *L'art de la thèse*, Edition La Découverte, Collection Repères, 160p.
- BECHTEL W. & ABRAHAMSEN A.**(1993), *Le connexionisme et l'esprit. Introduction au traitement parallèle par réseaux*, ouvrage traduit et publié avec le concours du centre national des lettres, Editions La Découverte, 365p.

- BENEZECH D.** (1996), « La norme : une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles », *Revue d'Economie Industrielle*, n°75 1<sup>er</sup> trimestre, pp.27-43.
- BENEZECH D. & LOOS-BAROIN J.** (2003), « Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel », *Revue Sciences de Gestion*, n°36, printemps 2003, pp.11-43.
- BERCOT R. & DE CONINCK F.** (2003), « Que devient le travail collectif dans des groupes entrecroisés et transitoires ? », *Revue Gérer et Comprendre*, juin 2003, n°72, pp.69-78.
- BIENCOURT O.** (1996), « Concurrence par la qualité dans le transport routier de marchandises : normes ou réseaux ? », *Revue d'Economie Industrielle*, n°75 1<sup>er</sup> trimestre, pp.211-222.
- BILODEAU J., DUMONTIER P. & LABELLE R.** (1996), « L'apprentissage par problèmes en comptabilité : d'Hippocrate à Pacioli », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 2, Vol1, mars, pp.103-117.
- BOLTANSKI L & THEVENOT L.** (1991), *De la justification, Les économies de la grandeur*, Edition Gallimard, 492p.
- BOLTANSKI L. & CHIAPELLO E.** (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Editions Gallimard, 848p.ss
- BONNET E.** (1996), « Les « visions indigènes » de la qualité. A propos de l'appropriation de la démarche qualité dans l'industrie », *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, 1<sup>er</sup> trimestre, pp.77-93.
- BOUDIN R.** (1971), *Les méthodes en sociologie*, Presses Universitaires de France, 100p.
- BOUGON M., WEICK K.E. & BINKHERST B.** (1977), «Cognition in Organizations : an Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra», *Administration Science Quartely* vol.2, pp.606-639.
- BOURGEON L.** (2001), « Nouveaux produits, temps et apprentissage organisationnel », *Revue Française de Gestion* janvier-février 2001.
- BOURNOIS F., POINT S. & VOYNNET-FOURBOUL C.** (2002), « L'analyse des données assistée par ordinateur : une évaluation », *Revue Française de Gestion* n°137, janvier-mars.
- BOURRICAUD F.** (1989), *Les organisations*, Encyclopédie de Gestion, 3189p.
- BOURRICAUD F.**, *Contrôle social*, Encyclopedia Universalis, CD-ROM, Version 7.
- BOUTINET J.P.** (1993), *Psychologie des conduites à projet*, Collection Que Sais-Je ?, n°2770, Presses Universitaires de France, 128p.

- BOUTINET J.P.** (1999), *Anthropologie du projet*, Presses Universitaires de France, 368p.
- BRUNS SLOT L.A. & COLPAERT F.C.** (2001), « Les espaces temps de nos souvenirs », *La recherche*, juillet-août 2001, pp.88-91.
- BRUNE A.** (1993), *La certification, clé d'un nouvel essor économique*, Rapport écrit pour le Ministère de l'industrie, des postes et télécommunications et du commerce extérieur.
- BUER S.** (2000), *Vers une mesure de la qualité de l'information : application au cas de la certification selon la norme ISO 9000 dans les entreprises de services*, Thèse de Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble, sous la direction du Professeur Humbert Lesca.
- CAIN SMITH P. & STANTON J.M.** (1998), « Perspectives on the measurement of job attitudes : the long view », *Human Resource Management Review*, Vol 8, Issue 4, Winter 1998, p.367-386.
- CAMPBELL & STANLEY D.T.** (1966), *Experimental and quasi-experimental designs for research*, Edition Houghton Mifflin, 84p.
- CHABIN Y.** (2001), *La cohérence entre représentations de la performance et contrôle : le cas des entreprises intégrées de grande distribution alimentaire*, thèse soutenue le 13 juillet 2001 sous la direction de Dupuy Yves, Université Montpellier II IAE.
- CHALMERS A.** (2000), *Qu'est ce que la science?*, Le livre de Poche, 240p.
- CHAMBON R.** (1963), *Le monde comme perception de la réalité* Librairie philosophique J.Vrin, 361p.
- HAZEL F.**, *Normes et valeurs sociales*, Encyclopedia Universalis, CD-ROM, Version 7.
- CHEVALIER J.C.**, *Histoires des grammaires*, Encyclopedia Universalis, CD-ROM, Version 7.
- CHRISTIAN D.** (1999), *A la recherche du sens dans l'entreprise... Compter, raconter ? La stratégie du récit*, Edition Laurent de Mesnil, Maxima, 312p.
- CLOT Y.** (2000), « La formation par l'analyse du travail : pour une troisième voie », *Manières de penser, manières d'agir en éducation et en formation*, sous la direction de Bruno Maggi, Biennales de l'éducation et de la formation, Presses Universitaires de France, pp.133-156.
- COFFREY A., HOLBROOK B. & ATKINSON P.** (1996), « Qualitative Data Analysis : Technologies and Representations », *Sociological Research Online*, vol 1 n°1.
- COLLIGNON E.** (1997), « Qualité », *Encyclopédie de Gestion*, pp.2781-2793.
- COMBESSIE J.C.** (1999), *La méthode en sociologie*, Edition La Découverte, 128p.

- CONCA F.J., TARI J.J. & LLOPIS J.** (2003), « Facteurs clé de succès de la gestion de la qualité », *Revue des Sciences de Gestion*, n°198, pp.69-80.
- CORBIN J & STRAUSS A.** (1998), *Basics of Qualitative Research, Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Edition Sage Publications, second edition, 144p.
- CORIAT B. & WEINSTEIN O.** (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Edition Le Livre de Poche, Librairie Générale de France, 181p.
- COSSETTE P.** (1994), *Cartes cognitives et organisations*, sous la direction de P.Cossette, Presses de l'Université Laval, Edition Leska, 229p.
- COURET A., IGALENS J. & PENAN H.** (1995), *La certification*, Collection Que Sais-je ?, PUF, 128p.
- COURPASSON D.** (1996), « Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel », *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, 1<sup>er</sup> trimestre, pp.239-256
- COURPASSON D.** (1998), « Le changement est un outil politique », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp.6-16.
- .DAVID A.** (1998), « Outils de gestion et dynamique de changement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp.44-58.
- DAVID A., HATCHUEL A. & LAUFER R.** (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion, éléments d'épistémologie de la recherche en management*, coordonné par David A., Hatchuel A. et Laufer R., Edition Vuibert Fnege, 216p.
- DEBRAY I.** (1999), *Proposition d'une démarche de conception d'un manuel des procédures comptables*, mémoire de DESCF.
- DE CONINCK F.** (1998), « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue Française de Gestion*, septembre –octobre, pp.162-168.
- DEMIL B., LECA B. & NACCACHE P.** (2001), « Le temps de la stratégie : « l'institution temporelle », moyen de coordination », *Revue Française de Gestion* janvier-février.
- DENZIN J. & LINCOLN NORMAN K.** (2000), *The Handbook Of Qualitative Research*, Edition Sage Publications, 1065p.
- DOLLE J.M.** (1997), *Pour comprendre Jean Piaget*, Presses Universitaire de France, Dunod, 276p.
- DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S. & GRENIER C.** (1999), « Validité et fiabilité de la recherche », *Méthodes de recherche en management*, sous la direction de R.A.Thiéart, Edition Dunod, pp.257-287.

- DUPUY Y.** (1999), « Introduction », *Faire de la recherche en gestion ?*, sous la direction de Y. Dupuy, Edition Vuibert Fnege, 240p.
- DUROCHER S., FORTIN A. & BROUARD F.** (1997), « Une activité d'apprentissage individuel dans le cadre de la formation des comptables », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 3 Vol 2, septembre, pp.114-127.
- DUYMEDJIAN R.** (1996), « De la contingence des normes : les effets inattendus de l'ISO 9000 dans une entreprise experte », *Revue d'Economie Industrielle*, n°75 1<sup>er</sup> trimestre, pp.95-111.
- ELIAS N.** ( 1984), *Du temps*, traduit de l'allemand par Michèle Hulin, édité par Michael Schröter, 1984 Librairie Arthème Fayard pour la traduction française , 253p.
- ENCYCLOPEDIA UNIVERSALIS**, *Apprentissage*, CD-ROM version 7.
- ENCYCLOPEDIA UNIVERSALIS**, *Ecole de Palo Alto*, CD-ROM version 7.
- ENRIQUEZ E.** (1991), « Management et psychanalyse », *Sciences Humaines*, n°5, avril.
- FORGUES B. & VANDANGEON-DERUMEZ I.** (1999), « Analyses longitudinales », *Méthodes de recherche en management*, sous la direction de R.A.Thiéart, Edition Dunod, pp. 422-448.
- FOUCAULT M.** (1966), *Les mots et les choses, une archéologie des sciences humaines*, NRF, Edition Gallimard, 406p.
- FOUCAULT M.** (1971), *L'ordre du discours*, NRF Edition Gallimard, 88p.
- GAREL G. & GODELIER E.** (1998), « Mythes, organisations et changement. Une interview de James G. March », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp.37-42.
- GARETH M.** (1999), *Images de l'organisation*, De Boeck Université, Les presses de l'Université Laval, Traduction de la seconde édition américaine par Chevrier-Vouvé S. et Audet M., 498p.
- GIORDANO S.** (2001), *Comptabilité et réseaux inter-entreprises. Un essai de conceptualisation et d'instrumentation du lien entre transaction et relation*, thèse de doctorat, Sciences de Gestion, sous la direction du professeurs Y. Dupuy, Université de Montpellier II, décembre 2001.
- GIORDANO Y.** (1991), « Décisions et organisations, quelles rationalités ? », *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion n°17, avril, pp 161-194.
- GIORDANO Y.** (1998), « Communication et organisations : une reconsidération par la théorie de la structuration », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27 mai-juin, pp.20-35.

- GIRIN J.** (1989), *Recherche sur le langage dans la gestion des organisations*, Cahiers Centre de recherche en gestion, mai.
- GIRIN J.** (2002), « Management et complexité : comment importer en gestion un concept polysémique ? », *Les nouvelles fondations des sciences de gestion, éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert FNEGE, pp.125-141.
- GIROD-SEVILLE M. & PERRET V.** (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », *Méthodes de recherche en management*, sous la direction de R.A.Thiétart, Edition Dunod, pp. 13-33.
- GIROUX N & GIORDANO Y.** (1998), « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp.139-151.
- GLASER B.G. & STRAUSS A.L.** (1967), *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*, Edition Aldine de Gruyter, New-York.
- GODELIER E.** (1998), «Le changement dans les entreprises : crise ou mutation? », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp.24-36.
- GOMEZ P.Y.** (1994), *Qualité et théories des conventions*, Edition Economica,269p.
- GOMEZ P.Y.** (1996), « Normalisation et gestion de la firme : une approche conventionnaliste », *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, 1<sup>er</sup> trimestre, pp.113-131.
- GRENARD A.** (1996), « Normalisation, certification : quelques éléments de définition », *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, 1<sup>er</sup> trimestre, pp.45-60.
- GRENIER C. & JOSSERAND E.** (1999), « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », *Méthodes de recherche en management*, sous la direction de R.A.Thiétart, Edition Dunod, pp.104-136.
- GUILHON A.** (1998), « Le changement organisationnel est un apprentissage », *Revue Française de Gestion* septembre-octobre, pp.98-107.
- HACKMAN & OLDDHAM J.R.** (1979), *Work Redesign*, Edition Pearson Higher Education, 330p.
- HALL E.T.** (1984), *Le langage silencieux*, Edition du Seuil, 256p.
- HATCHUEL A.** (2002), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », *Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert, FNEGE.
- HATCHUEL A. & WEILL B.** (1997), *L'expert et le système*, Edition Economica, pp.7-45.
- HININGS C.R.** (1997) «Reflection on processual research», *Scandinavian Journal of Management*, vol 13 N°4 pp493-503.

- HUBERMAN A. M. & MILES M.B.** (1991), *Analyse des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes*, traduit de l'anglais par C.De Backer et V.Lamongie de l'association Erasme, Edition De Boeck, 480p.
- IGALENS J. & ROUSSEL P.** (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Edition Economica, 208p.
- IMAI M.** (1994), *Kaizen, La clé de la compétitivité japonaise*, Edition Eyrolles, troisième édition, traduit par René Piétri, 319p.
- JACOB P.** (2001), « Identité personnelle et apprentissage », *La recherche*, juillet-août, pp.26-29.
- JAUSS H.R.** (1990), *Pour une esthétique de la réception*, Editions Gallimard, 322p.
- JOURNET N.** (1996), « Quand dire c'est faire . John L.Austin », *Sciences Humaines* n°57, janvier.
- KELLE U.** (1996), « Capabilities for « theory building » and « hypothesis testing » in software for computer-aided qualitative data analysis », *Sociological Research Online*, vol 1 n°4, <http://www.socresonline.org.uk/socresonline/1/1/1.html>
- KELLE U.** (1997), « Theory Building in Qualitative Research and Computer Programs for the Management of Textual Data », *Sociological Research Online*, vol 2, n°2, <http://www.socresonline.org.uk/socresonline/2/2/1.html>
- KELLERHALS J., COENEN-HUTHER J. & MODAK M.** (1988), *Figures de l'équité. La construction des normes de justice dans les groupes*, Edition PUF 1ère édition, 232p.
- KOENIG G.** (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, fascicule 9, novembre, Editions ESKA, pp.4-17.
- KOENIG G.** (1994), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion* N°97, janvier, pp.76-83.
- KOENIG G.** (1997), « Apprentissage organisationnel », *Encyclopédie de Gestion*, pp.171-187.
- KREBS G. & MONGIN Y.** (2003), *Les nouvelles pratiques de l'audit interne*, Edition AFNOR, 272p.
- LABBE E.** (2001), *La démarche d'évaluation et de certification des systèmes qualité des entreprises, réflexions méthodologiques*, Thèse de doctorat, Sciences de Gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis, sous la direction de Chiavelli A.
- LANG P.** (1992), « Parcours linguistique de discours spécialisés », *Actes du colloque en Sorbonne, Paris, 1992, Sciences pour la communication*.

- LANGEVIN P. & NARO G.** (2003), «Contrôle et comportements : une revue de la littérature anglo-saxonne», XXIV<sup>o</sup> Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité.
- LAROCHE H.** (1998), « Les figures de décision dans les organisations », *Economies et Sociétés*, n°8-9, p.331-350.
- LASFARGUE Y.** (1994), Tribune Iso, sado, maso..., *Le Monde*, 29 juin.
- LAUDOYER G.** (2000), *La certification ISO 9000. Un moteur pour la qualité*, Les Editions d'Organisation, 208p.
- LECKIE C.** (2001), *Déterminer les conditions de pertinence de la norme ISO 9001 pour l'assurance de la qualité des soins*, thèse pour le doctorat de Sciences de Gestion de l'Université Lumière Lyon 2 , sous la direction de S.Biardeau, janvier 2001.
- LEE R.M. & FIELDING N.** (1996), «Qualitative Data Analysis : Representation of a Technology : A Comment on Coffrey, Holbrook and Atkinson», *Sociological Research Online*, vol 1 n°4, <http://www.socresonline.org.uk>.
- LE MOIGNE J.L. & MORIN E.** (1999), *L'intelligence de la complexité*, Edition L'harmattan, 332p.
- LE NY J.F.** (2000), *Le conditionnement et l'apprentissage*, Presses Universitaires de France, 200p.
- LOBRE K.** (2000), *Processus de certification et marge de manœuvre organisationnelle : à propos du cas d'une unité de production industrielle*, thèse de Science des Gestion, Université Montpellier II, sous la direction de Y.Dupuy, janvier 2000.
- LORINO P.** ( 1995), *Comptes et récits de la performance* , Editions d'Organisation, 288p.
- LORINO P.** (1998), *Méthodes et pratiques de la performance*, Editions d'Organisation, 536p.
- MARCHESNAY M.** (2002), « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences : essai de praxéologie », papier de recherche.
- MARCHESNAY M.** (2003), « L'économie et la gestion sont-elles des sciences ? Deux disciplines à la recherche de leur épistémè », papier de recherche, 3 septembre 2003.
- MAZARS-CHAPELON A.** (2001), « Outils des gestion, cognition, émotion. Vers la compréhension de la prolifération d'outils de gestion dans les organisations », thèse de doctorat, Sciences de Gestion, Paris IX Dauphine, décembre 2001
- MERIC J.** (2001), « Temps de la connaissance, temps de l'action : vers une réconciliation », *Revue Française de Gestion* janvier-février, pp.95-102.

- MESSEGHEM K.** (1999), « Contribution à l'adoption d'un modèle d'Assurance Qualité en PME : les cas des industries agro-alimentaires », thèse de doctorat, Université Montpellier I.
- MICHEL S. & LEDRU M.** (1991), *Capital compétence dans l'entreprise. Une approche cognitive*, ESF Editions, 308p.
- MISPELBLOM-BEYER F.** (1999), *Au delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Préface de Jean Tripier, Edition Syros, 310p.
- MITCHELL M.L.** (1998), *Employing qualitative methods in the private sector*, Edition Sage Publications Inc, 84p.
- MONIN J.M.** (2001), *La certification qualité dans les services. Outils de performance et d'orientation client*, Edition AFNOR, 326p.
- MORANA J.** (2003), « Le paradigme pragmatique : une réponse aux problématique de pilotage par les processus », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n°201-202-Organisation, pp.73-87.
- MOTTIS N. & THEVENET M.** (1999), « Accréditation et enseignement supérieur : certifier un service comme les autres... », *Gérer et Comprendre*, décembre, pp.24-33.
- ORLITKOWSKI W.J.** (1991), «The duality of technology : rethinking the concept of technology in organizations», *Organization Science*, janvier.
- PETTIGREW A.** (1997), «What is a processual analysis ? », Warwick Business School, Warwick University, UK, *Scandinavian Journal of Management*, vol 13 n°4 pp.337-348.
- PIAGET J.** (2003), *La représentation du monde chez l'enfant*, Presses Universitaires de France, Collection Quatrième, 183p.
- PIERCE C.S.** (1995), *Le raisonnement et la logique des choses*, traduit par Chauviré C., Thibaud P. et Thiercelin C., Edition du Cerf, Paris, 350p.
- PIERCE C.S.** (2002), *Pragmatisme et pragmaticisme*, traduction, Edition du Cerf , 289p.
- PLANE J.M.** (1999), « Considérations sur l'approche méthodologique des organisations », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp.44-53.
- POLANYI M.** (1966), *The Tacit Dimension*, Anchor Day, New-York, 216p..
- POPPER K.P.** (1973), *La logique de la découverte scientifique*, préface Jacques Monod, Payot, Paris, 480p.
- QUIVY R. & VAN CAMPENHOUDT L.** (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Edition Dunod, Paris, 284p.

- REIX R.** (1997), *Systèmes d'information et management des organisations*, Paris, Vuibert.
- REIX R.** (1999), « Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité ? », *Revue Française de Gestion* mars-avril-mai, pp.111-119.
- RICOEUR P.** (1993), « Langage de l'action et questionnement sociologiques », P.Ladrière, P.Pharo, *La théorie de l'action : le sujet pratique en débat*, Paris, Editions du CNRS, p.53 à 81.
- RICOEUR P.** (1977), *La sémantique de l'action*, recueil sous la direction de Dorian Tiffeneau, Editions du CNRS, pp.3-140.
- ROJOT J.** (1998), « La théorie de la structuration », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, mai-juin, pp.5-19.
- ROPO A. & PARVIAINENB J.** (2001), « Leadership and bodily knowledge in expert organizations : epistemological rethinking », *Scandinavian Journal of Management*, vol 17 Issue 1, march, pp.1-18.
- ROULIN J.L.** (coordonateur) (1998), *Psychologie cognitive*, coordonateur J.L.Roulin, Edition Bréal, 448p.
- ROUSSEAU J.J.** (1972), *Du contrat social ou principes du droit politique*, texte commenté par Fataud J.M. et Bartholy M.C., Bordas 1972, 220p.
- ROUSSEL P.** (1996), *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail*, Préface de Jacques Igalens, Avant-Propos de Bruno Sire, Edition Economica, 306p.
- ROYER I. & ZARLOWSKI P.** (1999) (a), « Le design de la recherche », *Méthodes de recherche en management*, sous la direction de R.A.Thiétart, Edition Dunod, pp.139-168.
- ROYER I. & ZARLOWSKI P.** (1999) (b), « Echantillon(s) », *Méthodes de recherche en management*, sous la direction de R.A.Thiétart, Edition Dunod, pp.188-223.
- SAUSSURE (DE) F.** (2002), *Ecrits de linguistique générale*, Edition Gallimard, 352p.
- SCHWARTZ Y.** (1997), *Reconnaissances du travail, pour une approche ergologique*, sous la direction de Y.Schwartz, Edition PUF, 336p.
- SEGRESTIN D.** (1996), « La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production », *Revue d'Economie Industrielle*, n°75 1<sup>er</sup> trimestre, pp.291-307.
- SIMMEL G.** (1998), *Le conflit*, Edition Circé Poche, 158p.
- SIMON H.A.** (1983), *Administration et processus de décision*, traduction, Edition Economica, 322p.

- SOLE A.** (2002), « L'invention de l'entreprise. Tenter de penser la singularité », *Atelier de recherche HEC*, 6 décembre 2002.
- SOULIER E.** (2000), « Les récits d'apprentissage et le partage des connaissances dans les organisations : nouvelles pistes de recherche », *Système d'information et management*, n°2 Vol 5., pp.59-78.
- STARBUK H. & HEDBERG B.** (1985) «How organizations learn from success and failure ?», *cahier de recherche du LAREGO*.
- STEIN E.W. & ZWASS V.** (1995), «Actualizing Organizational Memory with Information Systems», *Information Systems Research*, june, pp.85-117.
- TAMM HALLSTROM K.** (1996), «The production of management standards», *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, 1er trimestre, pp.61-76.
- TEXTES ESSENTIELS LAROUSSE** (1993) , *Sciences de l'information et de la communication*, ouvrage sous la direction de Bethsabée Blumel, 625p.
- THEVENOT J.** (2001), « Evolution des perspectives de la conception des systèmes d'information : analyse longitudinale des enjeux et des réponses méthodologiques », *Systèmes d'information et de Management*, n°2 vol 6, pp.117-132.
- THIETART R.A.** (1993), *Le management*, Collection Que-sais-je ?, 123p.
- TUTTLE D.B.** (1997), «A classification system for understanding individual differences in temporal orientation among processual researchers and organizational informants», *Scandinavian Journal of Management*, vol 13 N°4 pp349-366.
- VARELA F. J.** (1989), *Connaître. Les sciences cognitives, tendances et perspectives*, traduit de l'anglais par Pierre Lavoie, Edition du Seuil, 144p.
- VERNADAT F.** (1999), *Techniques de modélisation en entreprise : applications aux processus opérationnels*, Edition Economica, 130p.
- VERSACE R. & NEVERS A.** (2001), « Sur les traces de la mémoire », *La recherche*, juillet-août, pp.92-95.
- VYGOTSKI L.S.** (1999), *La signification historique de la crise en psychologie*, traduction de Barras C. et Barberies J., Edition Delachaux et Niestlé, 319p.
- WACHEUX F.** (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Edition Economica, 296p.
- WALLETT G.** (1992), *La communication modélisée*, sous la responsabilité de Gilles Wallett, Edition de nouveau pédagogique Inc, Ottawa Canada 1992.
- WALSH J.P. & UNGSON G.R.** (1991), «Organizational Memory», *Academy of Management Review*, vol 16 n°1 pp.57-91.

**WATZLAWICK P.** (1996), *L'invention de la réalité. Contribution au constructivisme*, sous la direction de P.Watzlawick, Editions du Seuil pour la traduction française, 384p.

**WEICK K.** (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications Inc, 248p.

**WEINBERG A.** (1991), « Le management participatif : principes, techniques et limites », *Sciences Humaines*, n°5, avril.

**YIN R.K.** (1994), *Case Study Research, Applied Social Research Methods*, Berverly Hills, CA : Sage, 232p.

## Liste des tableaux

Tableau 1 : synthèse des caractéristiques des normes présentées.....	p.16
Tableau 2 : typologie des certifications.....	p.19
Tableau 3 : références théoriques.....	p.23
Tableau 4 : les dimensions de l'outil de gestion.....	p.34
Tableau 5 : rôles des outils de gestion selon David.....	p.39
Tableau 6 : modèles d'implémentation managériale.....	p.42
Tableau 7 : communication et positionnement épistémologique.....	p.44
Tableau 8 : objectifs de l'analyse organisationnelle par processus.....	p.73
Tableau 9 : grille d'analyse des travaux de recherche .....	p.95
Tableau 10 : positionnements épistémologiques.....	p.97
Tableau 11 : perception du rôle du chercheur.....	p.102
Tableau 12 : les objectifs possibles de l'analyse d'entretiens.....	p.117
Tableau 13 : les quatre schémas types de processus.....	p.124
Tableau 14 : les entretiens réalisés.....	p.129
Tableau 15 : biais limitant la validité interne.....	p.131
Tableau 16 : principaux prix qualité .....	p.149
Tableau 17. Entretiens exploratoires.....	p.155
Tableau 18. Résumé des entretiens exploratoires.....	p.157
Tableau 19. Thèmes issus des quatre entretiens exploratoires .....	p.161
Tableau 20. Axes de recherche.....	p.163
Tableau 21. Guide d'entretien.....	p.165
Tableau 22. Résumé des facteurs influençant la pérennité de l'application de la norme ISO 9000 d'après les responsables qualité .....	p.169
Tableau 23. Facteurs influençant le développement et le maintien de l'application de la norme ISO 9000 .....	p.171
Tableau 24. Variables liées aux responsables qualité et aux entreprises .....	p.201
Tableau 25. Les catégories de responsables qualité.....	p.203
Tableau 26. Les lecteurs de la norme ISO 9000 .....	p.204
Tableau 27. Nombre de responsables qualité par catégorie .....	p.207
Tableau 28. Détermination du niveau de détail de la cartographie .....	p.211

Tableau 29. Utilisation du terme d'audit interne .....	p.218
Tableau 30. Utilisation du terme revue de direction .....	p.221
Tableau 31. Utilisation du terme de revue des exigences client .....	p.224
Tableau 32. Utilisation du terme enregistrement qualité .....	p.227
Tableau 33. Utilisation du terme non conformité .....	p.229
Tableau 34. Diffusion du vocabulaire de la norme ISO 9000 .....	p.232
Tableau 35. Organisation des audits internes .....	p.237
Tableau 36. Le problème de l'auto-référencement .....	p.253

## Liste des schémas

Schéma 1 : Relation entre monde réel et mots.....	p.28
Schéma 2.Modalités de découpage des processus.....	p.74
Schéma 3 : Processus interprétatif inductif.....	p.99
Schéma 4. Relation entre codage et conceptualisation.....	p.108
Schéma 5.Choix des unités d'observation.....	p.126
Schéma 6.Processus de recherche.....	p.128
Schéma 7. Système qualité selon la norme ISO 9000 version 2000.....	p.148
Schéma 8.Analyse des processus du Diplôme Universitaire par alternance.....	p.153
Schéma 9. Cartographie du DESS par alternance.....	p.154
Schéma10. Analyse sémantique de l'expression « revue des exigences clients ».....	p.225
Schéma 11. Récapitulation des résultats.....	p.259

# **ANNEXES**

## ANNEXE 1 : grille de codage n°1

CONTEXTE	EFF : effectif de l'organisation ACT : activité de l'organisation GROUP : appartenance à un groupe ISO/2000 : date de mise en place de la norme ISO 9000 version 2000 ISO/1994 : date éventuellement de mise en place de la version 1994
RESPONSABLE QUALITE	ANC/ENT : ancienneté du responsable qualité dans l'organisation ANC/FQ : ancienneté du responsable qualité dans la fonction EXP : expériences antérieures dans la qualité ROLE/RQ : rôle du responsable qualité FORM/RQ : formation du responsable qualité FQ/UN : fonction qualité unique FQ/ADJ : fonction qualité adjacente FQ/INC : fonction qualité incorporée
INTERPRETATION	TEXT : lecteurs du texte de la norme ISO 9000 version 2000 FORM : formation à la qualité réalisée dans l'entreprise VOCA/NC : problèmes liés au vocabulaire spécifique de la norme ISO 9000 version 2000 PBG/CART: problèmes de construction de la cartographie IND : les indicateurs reliés aux processus CLIENT : les clients PQ : la politique qualité
REALISATION DES AUDITS INTERNES	AUDR : auditeurs internes CHOIX/AUDR : mode de sélection des auditeurs internes PBG/AI : problèmes liés aux audits internes

## ANNEXE 2 : grille de codage n°2

CONTEXTE	EFF : effectif de l'organisation ACT : activité de l'organisation CREA : date de création de l'organisation GROUP : appartenance à un groupe ISO/2000 : date de mise en place de la norme ISO 9000 version 2000 ISO/1994 : date éventuellement de mise en place de la version 1994
RESPONSABLE QUALITE	ANC/ENT : ancienneté du responsable qualité dans l'organisation ANC/FQ : ancienneté du responsable qualité dans la fonction EXP : expériences antérieures dans la qualité ROLE/RQ : rôle du responsable qualité FORM/RQ : formation du responsable qualité FQ/UN : fonction qualité unique FQ/ADJ : fonction qualité adjacente FQ/INC : fonction qualité incorporée
INTERPRETATION	TEXT : lecteurs du texte de la norme ISO 9000 version 2000 FORM : formation à la qualité réalisée dans l'entreprise VOCA/RD : utilisation du terme « revue de direction » VOCA/REC : utilisation du terme « revue des exigences client » VOCA/NC : utilisation du terme « non conformité » VOCA/EQ : utilisation du terme « enregistrement qualité » VOCA/AI : utilisation du terme « audit interne » VOCA/TAILLE : la problématique du vocabulaire par rapport à la taille de l'organisation VOCA/HIERA : la problématique du vocabulaire par rapport à la hiérarchie LANG/ACT : le langage de la norme par rapport à l'activité spécifique de l'organisation LANG/UNI : le langage de la norme et son unicité CART/CREATEUR : personne qui a construit la cartographie CART/PTDDPT : point(s) de départ de la cartographie

	<p>CART/DET : niveau de détail de la cartographie</p> <p>CART/OBJ : objectifs de la cartographie</p> <p>CART/UT : utilisation de la cartographie</p> <p>CART/CRIT : critiques vis à vis de la cartographie</p> <p>CART/PRESENT : présentation de la cartographie</p> <p>CART/TAILLE : la cartographie par rapport à la taille de l'organisation</p> <p>IND : les indicateurs reliés aux processus</p> <p>PBG/TAILLE : les problèmes liés à la taille de l'organisation</p> <p>CLIENT : les clients</p> <p>CART/EVOL : l'évolution de la cartographie</p> <p>PQ : la politique qualité</p>
<p>REALISATION DES AUDITS INTERNES</p>	<p>AUDR : auditeurs internes</p> <p>CHOIX/AUDR : mode de sélection des auditeurs internes</p> <p>FORM/AUDR : formation des auditeurs internes</p> <p>CR : utilisation des compte-rendus</p> <p>PBG/AI : problèmes liés aux audits internes</p> <p>REM/AUDR : rémunération des auditeurs internes</p>

**ANNEXE 3 : Matrice des problèmes d'application de la norme relevés dans les entretiens exploratoires**

Code de l'entretien	01	02	03	04	
Effectifs	100	30	26	100	
Appartenance à un groupe	Non	Oui	Non	Oui	
Construction de la cartographie	<p><i>-(Parce que quand on débute une démarche de certification, euh...on se base souvent sur les textes de la norme avec les grands chapitres, mais est-ce-ça ne risque pas de ...d'imposer certaines ...)</i></p> <p><i>-Orientations ?</i></p> <p><i>-(Oui)</i></p> <p><i>-Ben, bon, on n'est pas obligé de partir des chapitres de la norme, déjà, quand on...c'est vrai que quand on débute dans la fonction on a cette tendance-là parce que la norme c'est notre fil conducteur, parce que ça fait un petit peu peur de mettre en place des choses alors on prend...Chapitre 1 : qu'est ce qui est mis?...<i>(rires des deux côtés)</i> On colle. Alors au début on a vu l'émergence de manuel qualité qui étaient chapitrés exactement comme la norme, bon, ça c'est pratique, c'est pratique pour le responsable qualité, c'est pratique pour l'entreprise parce qu'on s'y retrouve, c'est pratique surtout pour l'auditeur qui vient auditer parce qu'il n'a pas à</i></p>	<p><i>-(Et dans l'analyse des processus vous êtes partis de quoi ? Vous êtes partis des chapitres de la norme en essayant de voir, de décrire les processus, bon direction, management, ressources etc...ou bien vous êtes partis des besoins du client en les ayant fixés au départ, ou vous êtes partis de problèmes que vous rencontrez dans le fonctionnement, vous vous êtes dits « il va falloir arranger cela »...)</i></p> <p><i>-Non, en fait au fur et à mesure de la lecture de la norme, on a relevé tous les processus qui étaient nécessaires, ensuite on a regardé dans les procédures comment on pouvait rattacher à ces processus, et en fait chaque procédure se rapporte à une activité ou à un point de l'activité de la société donc en fonction de cela, donc par exemple on a l'activité d'achat, donc par rapport au processus d'achat...par exemple on a un processus de maintenance, on a un processus de maintenance on l'a englobé dans le</i></p>	<p><i>-(Pour la normalisation version 2000, il y a une analyse des processus à faire : vous êtes parti d'où ? Est-ce-que c'est les chapitres de la norme qui vous ont aidés ?)</i></p> <p><i>-Non, nous c'est d'abord bon on a classé, on a les processus clients et les processus support, bon je pense ça c'est très classique comme euh...et en fait on est parti des types de clients qu'on avait : les clients explosifs, on a les industriels divers et les plateformes logistique qui sont également des transporteurs mais qui nous affrètent et on faisait à cette époque-là des tractions de messageries la nuit en régional et puis on fait du stockage. Donc on avait fini les processus à partir de ça et puis autrement...les processus support collaient pas mal aux anciennes procédures, tout ce qui était contrôle des disques et les trucs comme ça...en fait c'est même resté des procédures. Mais on est parti de notre travail pour</i></p>	<p><i>-Comment on détermine ça ? Euh, ça dépend à quel niveau d'abstraction vous vous positionnez mais ...ça dépend de l'activité aussi, alors à quoi sert un processus ? Un processus ça a plusieurs utilités : ça a une utilité d'information, on peut peut-être commencer par là, c'est peut-être plus logique, ça peut servir à informer, éventuellement si vous avez des nouveaux arrivants dans votre société, c'est un moyen pour eux de connaître quelle est l'activité ? ça sert à pérenniser le savoir-faire, c'est une source ...</i></p> <p><i>-(De mémoire ?)</i></p> <p><i>-Tout à fait, de mémoire... moi je pars du principe que euh ça doit être un élément de communication un élément de travail. Donc je ne mets pas beaucoup de détails les détails viennent se raccrocher par différentes procédures ou instructions que l'on peut raccrocher dessus...Faut pas monter des usines à gaz là, sans quoi cela devient trop</i></p>	

	<p>éplucher le manuel qualité comme ça, euh...pour retrouver ses petits et puis il y a ceux qui maîtrisent très très bien la qualité dans l'entreprise et qui vont écrire un manuel de management sur lequel on va intégrer bien d'autres notions que la qualité.</p>	<p>processus de prestation on a essayé de trouver une interaction entre tous les points de l'activité, mais ça a été très difficile pour élaborer les processus, ça c'est clair...Heureusement que S. était là, que M.S. était là parce que ça aurait été...c'était assez difficile. En fait ce monsieur aussi il travaillait avec une autre société qui changeait aussi sa norme pour passer à la version 2000, et donc en fait il s'aidait un peu du travail qu'il faisait avec la société et du nôtre et il arrivait à faire un peu la synthèse des deux...On s'est un peu inspiré de la société avec laquelle il travaillait et eux se sont inspirés de nos affaires à nous donc...C'est vrai qu'on a pillé un petit peu partout mais bon, réellement à vrai dire je me souviens pas très bien ce qu'on a pu, ...il me semble qu'on a repris les procédures, on a regardé un petit peu toutes les procédures qu'on avait, on les a mises sur papier, après on a regardé les interactions entre chaque procédure, entre chaque point de procédure, on a regardé dans quel processus cela entrait et puis après on a essayé de créer les processus un peu comme ça.</p>	<p>euh...On avait des grands tableaux avec des post-it dans tous les sens qu'on a retranscrit...en fait j'ai tout là dedans (elle cherche dans un classeur). Il est peut-être pas à jour parce que je suis un peu à la bourre comme tous les ans de toute façon. Ça donne des trucs comme ça : ça c'est le processus de stockage, avec qui fait quoi, les supports informatiques et les supports papier, les instructions, enfin instructions procédures qui sont...sur lesquels on s'appuie enfin...</p>	<p>compliqué, le niveau de l'abstraction il doit être simple moi je pense, il ne faut pas trois lignes, mais que ça soit simple. ... -C'est un support à discussion. .</p>
--	---	---	---	--

<p><b>Diffusion du vocabulaire de la norme</b></p>	<p><i>(Ce point n'est pas apparu dans l'entretien qui se trouvait être notre premier et de plus dans une grande entreprise où les contacts entre responsable qualité et la base sont moins fréquents)</i></p>	<p>-en fait moi je m'occupe de la qualité du groupe, donc je suis responsable qualité du groupe(cette première partie de la réponse est murmurée quasiment sur un rythme précipité, est ce une négation inconsciente, ou une élocution habituelle ?, ndlr), donc je fais tout ce qui est documentation qualité, donc je fais la saisie, la frappe plus la mise à jour etc...Après je fais les audits, je fais tout ce qui est qualité, je fais le recouvrement de la société, je m'occupe de la téléphonie mobile, des cartes etc...un petit peu d'informatique...Bon, voilà. Et c'est vrai que ça devient lourd. C'est lourd. Surtout quand on arrive au mois de mai et qu'il y a les audits qui arrivent. Avant on était deux à y travailler dessus parce que mon mari y travaillait aussi beaucoup plus régulièrement que moi...et puis son poste de responsable d'exploitation ne lui permet pas d'avoir beaucoup de temps à y consacrer, donc bon je me débrouille un peu toute seule...</p> <p>-Parce que quand on lit la norme on se dit « oui c'est bien joli mais après... »</p>	<p>...alors les faits indésirables sont enregistrés...</p> <p>...alors nous on a gardé la maîtrise des documents (rupture d'enregistrement liée au changement de face de la cassette)...le rythme, enfin la périodicité des audits, le déroulement des audits, euh on a gardé aussi traitement des faits indésirables et actions qui s'appelaient avant correctives ou préventives que nous on appelle actions d'amélioration</p>	<p>-Bon, la norme c'est un document qui est absolument illisible, donc euh c'est un document qui renferme une certaine logique et seules les personnes qui peuvent arriver à comprendre cette logique et à la mettre en place sont ceux, celles qui ont lu ce document là. Donc euh, l'équipe qualité, essentiellement.</p> <p><i>-(C'est-à-dire donc vous, le responsable du site peut-être ?)</i></p> <p>-Moi, non... même pas.</p> <p>-Il a délégué ?</p> <p>-Oui tout à fait, c'est à dire c'est tout à fait indigeste... et l'on ne peut pas lire cela rapidement. ...donc cela ne servait absolument à rien de faire lire, et cela n'a jamais servir à rien de faire lire dans les entreprises les documents tels quels. Il faut les mâcher un petit peu, les digérer et les retransmettre après derrière sans quoi c'est trop difficile. Et au contraire cela aurait un effet négatif puisque cela effraierait les gens.</p> <p>...après vous avez dans certaines entreprises on appellera, vous savez les éléments pour faire remonter les non conformités on appellera cela des fiches de non conformités, nous chez nous on appellera ça des fiches problème.</p>
--	---	---	---	---

				Donc euh parce que ça paraissait plus simple. Si vous commencez à compliquer vous faites fausse route déjà
<b>Organisation des audits internes</b>	On a une équipe de 13 auditeurs internes dont moi-même je fais partie.	Enfin moi je suis auditeur sur l'ensemble du groupe donc je dois auditer mon propre travail donc euh mon mari aussi on a suivi la formation ensemble, donc lui en fait il a son travail d'exploitation ici sur M., donc en fait il audite les parties que je ne peux pas auditer et moi j'audite le travail d'application des autres parties, des gens qui font l'application sur le terrain. Et lui il fait la partie plus documentaire, ce que je fais moi.	-...parce que j'avais en plus la chance à cette époque-là d'être extérieure, c'est beaucoup plus difficile maintenant, je suis trop impliquée, je connais tout le fonctionnement de la société et c'est vrai que, notamment l'année dernière on a fait faire les audits internes par des intervenants extérieurs pour prendre du recul parce que moi quand je pose les questions, je connais déjà les réponses. Donc si la réponse de la personne que j'audite n'est pas tout à fait ce que j'attends, je complète, j'aide parce que je connais la réponse. Donc on a choisi de faire intervenir des personnes extérieures qui ne connaissent pas du tout le fonctionnement de la société -(Pour savoir si eux avec leur regard extérieur...) -Ben eux en fait c'étaient des consultants qualité donc qui connaissaient la norme en théorie et comme le but était de rapprocher notre système qualité de la norme et voir si ça y	<i>-(Donc comment vous vous organisez pour faire des audits internes, quelles personnes vous utilisez pour auditer quel service ?)</i> -Ben pour nous c'est assez facile pour nous dans notre société T. puisqu'on a plusieurs sites en France donc on a des personnes qui sont des auditeurs, qui viennent auditer les sites qui sont pas les leurs ...L'idéal effectivement c'est une personne qui vient et qui a un regard complètement neuf, donc qui ...qui connaît l'activité mais qui a un regard neuf...mais qui a un regard neuf sur le détail de l'activité ... <i>-(Eh comment ça peut être biaisé quand la personne est trop proche de l'activité ?)</i> -Eh bien c'est simple. Si demain vous avez votre service et que vous auditez vous-même votre service vous savez vous-même où sont vos points faibles et vos points forts...eh bien si vous êtes honnête vous allez les voir ( <i>rires communs</i> ), si vous êtes malhonnête vous n'allez voir que les points forts...mais

			<p>collait il fallait mieux quelqu'un qui ait un œil complètement objectif et moi je pense, bon c'est discutable parce que l'auditeur Afaq qui a renouvelé notre certificat lui trouvait que c'était peut-être pas la meilleure solution, qu'il valait mieux ...Mais moi je n'arrive pas à prendre le recul suffisant et en plus il y a un problème de relations, bon je suis proche des exploitants, puisque c'est mon mari, et si le jour où j'ai décidé de les auditer ils n'ont pas le temps à me consacrer et bien je m'en vais. Alors qu'un auditeur extérieur, vu le prix où on le paye, il s'en va pas là (rires communs) donc du coup obligatoirement tout le monde fait l'effort de participer à l'audit pour que ça se passe dans les meilleures conditions.</p> <p><i>-(Il y a une solennité, quelque chose, un ton officiel...)</i></p> <p>-Voilà !Voilà...parce que bon moi travaillant avec mon mari, si j'arrive avec mes questions et tout et qu'il n'est pas...<i>(elle mime une réaction de mauvaise humeur de son mari)</i>,bon je ne veux pas être grossière <i>(rires communs)</i>... » on verra ça plus tard »<i>(mime son mari là</i></p>	<p>c'est difficile de prendre du recul par rapport à ce que l'on fait, c'est pour cela qu'il faut surtout quelqu'un quand on est dans son activité, on peut difficilement prendre du recul</p>
--	--	--	---	--

			<p><i>encore</i>)... Quand c'est quelqu'un de l'extérieur c'est pas de tout perçu de la même façon. Et puis je trouve que c'est un bon entraînement pour l'audit que ce soit de certification ou de renouvellement, c'est vraiment euh...Bon mais ça on en a beaucoup discuté avec notre auditeur au moment du renouvellement et lui il n'était pas de cet avis-là mais il a tout à fait accepté notre point de vue...</p> <p>-...Mais de toute façon que ce soit en Iso 9002 ou en Iso 9001 c'est moi qui les (<i>les procédures, nldr</i>) ai écrites, ce qui d'ailleurs pose le problème lors de l'audit, quand je vous dis que je connais trop les choses c'est parce que euh...c'est vrai que nous on n'a pu pas mettre en place des pilotes de processus des choses comme ça, on est pas suffisamment nombreux.</p> <p>-Oui</p> <p>-Donc il y a un pilote, c'est moi (<i>rires communs</i>)</p> <p>Parce que c'est vrai, ce serait bien si on pouvait le faire hein, qu'il y ait un pilote pour les processus clients, qu'il y ait un pilote...Mais on ne peut pas, on n'est pas assez nombreux. C'est moi qui ai tout écrit, sur les indications des</p>	
--	--	--	---	--

			<p>personnes qui les font vivre ces processus. Je n'ai pas inventé...</p> <p>...en plus je sais que l'audit interne qui a été fait cette année par des gens extérieurs, il m'a profité, j'en ai tiré des choses ! Alors que quand je faisais l'audit moi, ben ma foi ! Pas le temps ! Ben pas le temps ! Tant pis ! Alors que là il y a eu des choses qui en sont ressorties.</p> <p><i>-(C'est le problème de la petite taille.)</i></p> <p>-Oui, et oui ! C'est pareil, si on avait une structure suffisante pour qu'il y ait un pilote par processus c'est pas moi qui aurais établi les processus, donc je prendrais le processus et j'irais voir les exploitants et je leur dirais « bon et bien maintenant expliquez-moi ce que vous faites » Comme c'est moi qui l'ai rédigé, je sais très bien ce qu'ils font, je le sais trop bien en fait ! Donc je réponds à mes questions avant eux, voyez c'est vraiment.</p> <p><i>-(Et s'il y a un oubli, vous comblez l'oubli)</i></p> <p>-Oui et puis des fois je me dis bon « d'accord tu ne me l'as pas dit mais je sais que tu le sais ». Bon ça va quoi. Tandis qu'un auditeur externe tant qu'on ne le lui a pas</p>	
--	--	--	--	--

			<p>dit, il sait pas, il sait pas qu'on sait, donc il va attendre qu'on lui dise et je pense que même eux étaient beaucoup plus attentifs à donner l'information que si c'était moi qui leur avais posé la même question. Donc je veux dire l'auditeur.. qui nous a fait l'audit de renouvellement, on a défendu notre point de vue là dessus, lui considérait que ce n'était pas vraiment un audit interne, alors bon on a dit d'accord , on va jouer sur les mots, c'est un audit blanc. Ce qui n'empêche que il n'y a pas de sanction, il n'y a pas de ... donc ça reste quand même.</p>	
<b>Pérennisation de l'application</b>	<p>-C'est eux, moi je vérifie simplement que les bonnes versions des procédures sont diffusées et que ça a été mis à jour, quand je vois qu'on a changé quelque chose dans un processus et que c'est pas décrit dans la procédure, ça cartonne à l'audit interne, c'est sûr. Ceci étant, j'ai</p>	<p>les consignes hygiène et sécurité, c'est quelque chose que le client demande de plus en plus, l'hygiène et la sécurité, alors qu'il y a quelques années en arrière c'était pas un point essentiel pour eux quoi. C'est vrai que c'est de plus en plus règlementé, peut-être aussi parce qu'on travaille de plus en plus sur des sites nucléaires ou...Donc la direction veut s'engager aussi dans le MAS, le manuel assurance qualité pour travailler sur la pétrochimie, donc il a commencé pour voir euh...je crois que c'est à Vitrolles qu'il est allé, qu'il a été voir pour entrer</p>	<p>Maintenant quand on fait de l'explosif si on affrète il faut que l'affrété soit certifié aussi.</p>	<p>-Cette logique là elle est extrêmement, bon je vous en parle ça paraît simple, mais c'est extrêmement difficile à acquérir cette logique-là. Comme je vous parlais tout à l'heure de l'erreur positive, là des fiches de remontée, ça quand on en parle comme ça on dit c'est évident, faut...bien sûr...Mais quand c'est sur le terrain c'est extrêmement difficile... d'après mon expérience ...Moi mon rôle c'est j'ai cette logique, le but c'est pas de la faire passer telle quelle, c'est de la faire passer, donc après quel que soit le moyen, c'est</p>

		<p>dans un manuel d'assurance sécurité.</p>		<p>d'arriver à faire comprendre aux gens que c'est dans cette manière-là qu'on doit travailler. Petit à petit, très lentement, ça prend dans l'entreprise et les gens font ça, on fait de plus en plus d'analyse de risque quand on a des nouveaux clients qui arrivent sur les sites ou des déménagements de sites etc...</p> <p><i>(Lui le responsable qualité, souhaite changer d'entreprise dans les années à venir, ndlr).</i></p>
--	--	---	--	---

## **ANNEXE 4 : lettre d'introduction présentée au moment des entretiens**

Anne Maurand-Valet  
Bâtiment K  
9, rue neuve Saint Charles  
84000 Avignon  
04 90 86 04 78

Avignon, le

[anne.maurand-valet@univ-avignon.fr](mailto:anne.maurand-valet@univ-avignon.fr)

**Centre de Recherche en Gestion des Organisations de l'Université de Montpellier II**

Madame, Monsieur,

Je vous remercie d'avoir bien voulu m'accorder un rendez-vous dans le cadre des entretiens que je réalise pour ma thèse de gestion portant sur le rôle des responsables qualité dans la mise en place de la certification ISO 9000 version 2000.

Je m'engage à utiliser de manière anonyme toutes les informations que vous voudrez bien me donner.

Anne Maurand-Valet

## **ANNEXE 5 : témoignage d'un responsable qualité**

Entretien avec Mme X.

-Voilà ! Donc posez-moi des questions plutôt...

-Sur votre entreprise...parce que je ne la connais pas bien, quelques éléments... Quel est l'effectif de l'entreprise ?

-Alors actuellement on doit être 26. Et c'est très variable parce qu'on a beaucoup de mouvement dans les chauffeurs... Il y en a qui rentrent, qui partent...Là actuellement on doit être 26.

-En moyenne ?

-Bien, on est en progression depuis le début de l'année, sur 2001 on a dû tourner autour d'une moyenne de 22, et donc là on a quand même progressé cette année.

Mais l'année dernière ça ne tenait pas tellement au fait d'une baisse d'activité, c'était surtout qu'on avait beaucoup de mal à recruter. Il y a avait une pénurie de conducteurs qui s'est résolue cette année, heureusement parce que ça posait des problèmes même au niveau de l'assurance qualité, pour tout ce qui est gestion des infractions et tout ça parce qu'ils faisaient beaucoup d'heures donc obligatoirement des infractions...Aussi bien sur les temps de conduite que sur la législation du travail d'ailleurs, voilà ! (rire de Madame X.)

-Et donc l'activité de l'entreprise c'est le transport ?

-Transport...Alors on fait du transport de marchandises diverses, pas de frigo par contre on fait également du transport d'explosifs, d'ailleurs c'est ce qui a motivé la certification. Au départ, ça a été obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 1999 pour continuer à transporter les matières dangereuses il fallait être certifié. Et nous avons été certifiés en décembre 98, donc euh...juste...(rire de Madame X.)

-En décembre 98 et c'était la norme...

-Oui l'audit de certification on l'a passé le 10 et 11 décembre 98 en Iso 9002 94.Et donc on a profité du renouvellement pour passer en 9001 2000, tant qu'à faire pour progresser.

-L'entreprise fait-elle partie d'un groupe ?

-Non

-La durée d'obtention pour la norme 9002 parce qu'après pour passer à la 9002 je suppose que vous avez fait avec les audits successifs de contrôle...

-Non, non, non alors la première ça a été assez long, ça a même été très long parce que c'est un projet qui datait de 94, je crois que c'est en 94 que mon mari avait commencé à ... même

peut-être même avant parce qu'on en parlait...de ce problème de certification ...bon enfin peu importe. Mais à cette époque-là on avait , le personnel n'était comme aujourd'hui, moi je ne faisais pas partie de l'entreprise, on avait un directeur d'agence, mon mari lui servait de qui est le directeur général maintenant, servait plutôt de remplaçant partout sur le quai, dans les camions, enfin bon, et on avait également un commercial qui n'était pas celui qu'on a maintenant et euh...on avait confié...mon mari avait confié au directeur d'agence la charge de mettre en place le système qualité. Au bout de 2 ans comme cela n'avancait pas beaucoup, euh... enfin ça s'est fait assez fortuitement, on avait changé de bureaux, il y avait beaucoup de retard de travail de classement et tout, et moi à ce moment-là, donc là je ne travaillais pas, au départ je suis vétérinaire donc rien à voir avec le transport et donc j'avais dit à mon mari je vais venir te donner un coup de main à trier tout ça et ça m'a permis de voir un peu, d'observer dans mon petit coin ce qui se passait et je me suis rendue compte que la personne à qui, qui devait s'occuper de l'assurance qualité...

-Ne faisait rien ?

-Non. La première fois que j'ai rencontré le consultant qu'on avait à cette époque-là et donc avec le directeur d'agence, donc c'est pareil, je disais rien, j'écoutais et ce qui m'avait frappé c'était le manque de motivation de notre directeur d'agence, pour lui la société c'était pas certifiable, dans son esprit on n'arriverait jamais à mettre en place des procédures, des ...Donc après j'en ai parlé à mon mari et puis du coup on a fait un peu le ménage (rire de Madame X.) et puis j'ai repris moi le ...parce que j'avais en plus la chance à cette époque-là d'être extérieure, c'est beaucoup plus difficile maintenant, je suis trop impliquée, je connais tout le fonctionnement de la société et c'est vrai que, notamment l'année dernière on a fait faire les audits internes par des intervenants extérieurs pour prendre du recul parce que moi quand je pose les questions, je connais déjà les réponses. Donc si la réponse de la personne que j'audite n'est pas tout à fait ce que j'attends , je complète, j'aide parce que je connais la réponse. Donc on a choisi de faire intervenir des personnes extérieures qui ne connaissent pas du tout le fonctionnement de la société

-Pour savoir si eux avec leur regard extérieur...

-Ben eux en fait c'étaient des consultants qualité donc qui connaissaient la norme en théorie et comme le but était de rapprocher notre système qualité de la norme et voir si ça y collait il valait mieux quelqu'un qui ait un œil complètement objectif et moi je pense, bon c'est discutable parce que l'auditeur Afaq qui a renouvelait notre certificat lui trouvait que c'était peut-être pas la meilleure solution, qu'il valait mieux ...Mais moi je n'arrive pas à prendre le

recul suffisant et en plus il y a un problème de relations, bon je suis proche des exploitants, puisque c'est mon mari, et si le jour où j'ai décidé de les auditer ils n'ont pas le temps à me consacrer et bien je m'en vais. Alors qu'un auditeur extérieur, vu le prix où on le paye, il s'en va pas là (rires communs) donc du coup obligatoirement tout le monde fait l'effort de participer à l'audit pour que ça se passe dans les meilleures conditions.

-Il y a une solennité, quelque chose, un ton officiel...

-Voilà !Voilà...parce que bon moi travaillant avec mon mari, si j'arrive avec mes questions et tout et qu'il n'est pas...(elle mime une réaction de mauvaise humeur de son mari),bon je ne veux pas être grossière (rires communs)... » on verra ça plus tard »(mime son mari là encore)...Quand c'est quelqu'un de l'extérieur c'est pas de tout perçu de la même façon. Et puis je trouve que c'est un bon entraînement pour l'audit que ce soit de certification ou de renouvellement, c'est vraiment euh...Bon mais ça on en a beaucoup discuté avec notre auditeur au moment du renouvellement et lui il n'était pas de cet avis-là mais il a tout à fait accepté notre point de vue...Enfin voilà...Donc la démarche a démarré en 94 pour aboutir fin 98 donc ça peut paraître assez long mais moi je n'ai réellement repris l'assurance qualité qu'en 1996 et entre temps il y a eu des bouleversements, pas mal de bouleversements au niveau du personnel de la société, j'ai eu un bébé et on a été certifié (rires communs). Donc quand même beaucoup d'occupations on va dire.

-D'accord

-Et par contre pour la mutation 9002-9001, on a commencé réellement en janvier 2001 pour finir en décembre avec aussi une année très très pénible au niveau de la gestion du personnel et tout ça, donc ça s'est fait là quand même assez vite.

-Quelles sont les catégories de non conformité ou les problèmes de qualité qu'il peut y avoir dans une activité de transport ?

-Alors nous en fait on a ...Il y a ce qui peut être perçu par le client, mais nous, on ne gère pas que ce type de faits indésirables comme on les appelle. On a abandonné le terme de non conformité qui nous paraissait lourd vis à vis des chauffeurs, non conformité, les faits indésirables ça veut bien dire ce que ça veut dire, c'est quelque chose qu'on préfèrerait éviter. Donc vis à vis des clients il y a les problèmes de marchandises abîmées, les retards de livraison quand on a des rendez-vous vraiment euh...et puis les manques de marchandises pour x ou x raisons. Quand on en est responsable et bien en général quand il manque de la marchandise...disons il y a deux cas de figures : soit ça a été oublié puisqu'on fait des passages à quai ici donc soit ça a été oublié au rechargement, soit ça a été volé. Quand c'est

volé c'est très embêtant parce que c'est volé par quelqu'un de l'intérieur... Et bon il peut aussi arriver qu'il manque des marchandises sur des palettes filmées ou avec les housses de protection les bandes de garantie, là c'est un problème de préparation de commande et nous ne sommes absolument pas responsables. Mais autrement pour ce que ne voit pas le client mais qui nous paraît très important il y a tout ce qui est réglementation du temps de conduite, temps de conduite journalière, temps de conduite continue et tout ça... et c'est vrai que depuis 97 vraiment que je gère le temps de conduite très précisément je lis les disques... on a beaucoup diminué les infractions, alors infractions ça ne veut pas dire sanction sur la route parce que somme toute on se fait rarement attraper, mais d'ailleurs c'est le discours des chauffeurs « oh oui mais moi, je connais les gendarmes alors même si je me fais arrêter seulement bon il y a le fait de se faire arrêter au moment de l'infraction et puis il y a après le contrôle par la DDE, par l'inspection du travail, par tous ces gens-là qui nous veulent que du bien et donc euh c'est vrai que moi je fais la chasse aux infractions. Il y a des infractions dues à des contraintes d'exploitation pour respecter des délais de livraison, donc celles-là on les classe en infractions d'exploitation à charge pour les exploitants d'essayer de mieux organiser mais enfin quand un client il veut que quelque chose parte à 8h le soir et soit le lendemain matin à 8h à Paris, on n'a pas toujours le choix, par contre je ne tolère pas les infractions des chauffeurs qui veulent rentrer plus vite chez eux... parce que c'est leur travail d'être en règle à partir du moment où l'exploitation ne leur demande pas de faire autrement. Ça fait vraiment partie de leur responsabilité. Donc il y a ça, on essaye aussi de miser un peu sur le comportement, alors le comportement avec le client je pense qu'il n'y a pas trop de problèmes, on n'a pas de remontées d'informations de chauffeurs euh... désagréables, mal élevés... bon... par contre il y a des problèmes de comportement dans la société. Je pense que dans toutes les branches d'activités c'est un peu pareil il y a le conflit salariés/patron même si le patron il fait plus d'heures que ses salariés en gagnant à peine plus, il y a toujours ce conflit-là c'est dans l'ordre des choses. C'est la nature humaine qui est comme ça (rire de Madame X., rire bon enfant). Mais on essaye quand même de ... c'est pas évident à régler à l'amiable, mais je pense que arriver à contrôler tout ça facilite le travail de tout le monde et quand le travail est facilité, on fait un travail de meilleure qualité. Là on a un exemple d'un chauffeur, bon on a des chauffeurs un peu partout en France disons que le plus gros des chauffeurs c'est sur la région PACA, autrement on en a 2 sur la région parisienne et on en a 4 basés à Lille. Parce que justement pour mieux gérer les infractions il nous fallait des équipages qui font du transport d'explosifs dans le Nord pour éviter de faire, quand on a des

chargements puisque on a des chargements qui vont du Nord vers le Sud en explosif (bonjour ! échangé avec une personne de l'entreprise (?) par la porte entreouverte) et pour éviter de faire partir les équipages soit d'ici pour charger le lendemain dans la matinée à Lille il valait mieux avoir un équipage à Lille qui soit directement sur place. On en a 2 même maintenant. Alors ces gens-là on les voit très peu, les parisiens c'est pareil, les 2 chauffeurs parisiens on les voit très peu, on les a beaucoup au téléphone mais on les voit très très peu. Alors c'est vrai que ils perçoivent peut-être mal le fait qu'on les voit pas, ils ont l'impression d'être un peu les abandonnés alors que c'est pas le cas et ceux sur Paris ont en plus je crois le côté « nous on travaille sur Paris c'est plus difficile donc on est un peu plus que les autres ». Ce qui n'est pas forcément le cas non plus car je ne pense pas qu'aller livrer sur Marseille ce soit forcément plus facile qu'aller livrer sur Paris. Mais bon. Et donc là on en a un en ce moment sur Paris qui se croit lui vraiment très bon et donc qui voudrait une augmentation de salaire assez mirobolante et il avance des arguments d'honnêteté, de qualité de travail et tout, mais à côté de ça il utilise son téléphone professionnel pour des appels personnels, il sélectionne ses disques, on a eu le cas, il est allé faire une heure de gym dans sa salle de gym et il laissait son disque sur la position mise à disposition donc euh payée. Et donc après il avance des arguments d'honnêteté...donc ces gens-là c'est pas évident de travailler avec eux et de discuter avec eux, le dialogue est vraiment très dur à établir parce qu'ils sont persuadés qu'ils sont les meilleurs et en plus ils nous font un chantage après « ouais mais si tu acceptes pas, tu vas voir que je peux travailler moins bien ». C'est vachement puénil, mais c'est ça, de toute façon, ou alors « je vais pas venir travailler du tout, me mettre en maladie » euh...C'est vraiment euh...Et ça c'est vrai que ça rend les relations humaines difficiles donc on ne travaille pas sereinement et l'agressivité peut se ressentir...Alors bon tant que ça ne déborde hors de la société vis à vis de l'assurance qualité ce n'est pas trop grave je veux dire, mais ça serait mieux si on arrivait à être tous bien les uns avec les autres, il faut accepter que ben on est payé pour ce qu'on fait, qu'on ne travaille pas forcément mieux que les autres et tout ça quoi ! Bien voilà...

-Alors si je passe à la démarche de certification elle-même, quelles sont les personnes qui ont étudié les textes de la norme ? Qui ont mis le nez dedans ?

-Moi.

-Vous avez été la seule ?

-Oui, je suis la seule. Et encore...j'avais lu la 9002 entièrement, mais la 9001 je l'ai vraiment prise dans les grandes lignes. On a en fait eu la chance d'avoir comme consultant notre

auditeur des trois audits précédents. Bon, normalement il n'y a pas droit. On a demandé une dérogation à l'Afaq qui a accepté, parce qu'en fait on a joué sur le fait qu'il connaissait déjà la société, que ça irait plus vite et tout et c'est vrai que Monsieur L. lui, c'est son boulot lui, il jongle avec les normes. Donc à aucun moment j'ai éprouvé le besoin de la lire. C'est à dire qu'on a repris ce qui existait en 9002, on a adapté à la 9001, on a supprimé tout ce qui ne servait plus et il y en avait, beaucoup (Madame X. est très expressive et pédagogue dans sa manière de structurer les phrases et d'accentuer certains mots, elle est très facile à suivre et très claire tout en ayant une élocution riche d'informations). Et puis on a créé d'autres choses pour coller à la 9001 mais je veux dire que l'audit de renouvellement a prouvé que j'avais pas eu besoin moi de me prendre la tête avec la norme parce que c'est quand même assez rébarbatif à lire et malgré ça on collait bien aux exigences. Mais je l'ai quand même parcourue, certains points il me disait « regardez là, lisez... » mais bon je l'ai pas pris de a à z parce que c'est un peu soporifique (rires communs).

-Est-ce-que vous avez des contacts avec des entreprises de transport comme vous qui avez déjà été certifié, est-ce- que vous avez échangé entre entreprises des conseils ?

-Non parce que en fait...je pense qu'on a été un certain nombre d'entreprises de transport à être certifié en 9002 version 94 par le même, enfin on avait tous le même consultant, notamment à l'époque ça s'appelait C. et nous on a abandonné en fait ce cabinet-là parce que peu de temps avant notre audit de certification donc en 98, en fait non avant on savait que notre consultant n'avait jamais assisté à un audit et moi c'est vrai que quelque part ça me gênait un peu, je me disais comment est-ce-qu'il peut nous donner des conseils sur la façon de se comporter le jour de l'audit si lui-même n'en a jamais vu. Alors même si il nous disait « mais vous savez tout dépend de l'auditeur », alors c'est vrai tout dépend de l'auditeur, quand il y en a un qui arrive costard, cravate, machin tiré à 4 épingles et tout, bon nous on est plutôt dans une ambiance décontractée, ça fait drôle mais en fait euh on a toujours eu des gens décontractés donc ça s'est bien passé. Mais le fait qu'il n'ait jamais assisté à un audit ça me gênait un peu, donc en fait par peur d'oublier des choses, il nous en faisait faire des tonnes.

-En particulier au niveau des procédures ?

-Voilà ! C'était...Il fallait absolument tout noter, tout enregistrer, on donnait le manuel conducteur à un chauffeur, il fallait que le chauffeur il émarge une fiche de diffusion, de machin et qu'on lui fasse émarger quand il rendait le manuel et quand...C'était ingérable ! Le conducteurs ils en avaient ras la casquette ! Déjà qu'on leur donne un manuel, ça leur euh...Bon. Quoique certains le lisent, je suis pas sûre que tous le lisent, mais enfin...Mais le

fait de signer ça les engage, alors qu'en fait cela ne les engage pas à grand chose dans le fait, mais moralement ils se sentaient un peu piégés donc ils aimait pas tout ça. C'est pareil quand je leur remets le relevé d'infractions dont ils sont responsables, qu'ils auraient pu éviter, Monsieur E. nous disait « ça c'est bien, mais il faut leur faire signer comme quoi ils l'ont bien reçu ». Alors on en vient à leur faire signer leur bulletin de salaire comme quoi ils l'ont bien reçu, dans ce cas-là on peut tout faire signer et tout ça on a supprimé. Donc ils ont leur relevé d'infractions tous les mois, je leur donne avec leur bulletin de salaire, mais je veux dire moi je sais que je leur donne et c'est vrai que ce qui était bien avec Monsieur L. qu'on a eu après, il nous disait « vous vous dites que vous lui donnez, c'est suffisant ». Je veux dire j'avais de tout, des fiches d'enregistrement de ceci, de cela après bon il y avait toutes les procédures de classement, d'archivage qui allaient derrière donc bon on ne s'en sortait plus.

-Oui des paperasses

-Oui les paperasses des paperasses. Alors c'est vrai que ça c'était aussi 9002 94, qui le voulait certainement plus que la 9001. Mais ce qui en plus nous a vraiment confortés dans notre idée de changer de cabinet de consultant, c'est que après notre audit de certification en 98, Monsieur E. nous a appelés pour nous demander comment ça s'était passé et on lui a dit que ça s'était très bien passé, on avait eu deux ou trois remarques ...et a priori on devrait être certifié...Et il a été très étonné ! « Ah bon ! Pas de non conformité ! Que des remarques ! » et franchement ça m'a choqué. J'ai dit « mais il n'a aucune confiance en nous », « mais il n'a aucune confiance en lui non plus ». Donc du coup après on a tapé à la source parce que quelqu'un qui travaille pour l'Afaq, on s'est dit...Et comme en plus le courant était très bien passé lors des audits avec Monsieur L., on est resté avec lui et on a travaillé vite avec lui.

A chaque fois qu'il venait on progressait c'était...on passait pas en revue ce qu'on avait fait la dernière fois. Avec Monsieur E. c'était une peu ça, il oubliait d'une fois sur l'autre ce qu'on avait fait la fois d'avant, donc on reprenait tout et (rire de Madame X.)...Et donc...Enfin voilà ! Qu'est-ce-que c'était la question ? (rire de Madame X.)

-Est-ce-qu'il y a des contacts avec des entreprises ?

-Non, les entreprises qu'on connaît et qui sont certifiées avaient beaucoup fait appel à C....Pendant qu'on a travaillé avec C. on n'avait pas de contact et après comme on a rompu les ponts avec C. qui ne s'appelle plus C. on a encore moins eu de contacts. On sait qu'ils ont fait des groupages de formation de passage à Iso 9001 avec des prix très compétitifs et des mutations sur une journée pour passer de 9002 à 9001 des formations sur une journée...Eh ben ! Je ne sais pas ce que ça donnera (rire de Madame X.). Alors apparemment il y avait une

journée en groupe et après ils se déplaçaient, ils devaient faire euh...5 journées ensuite sur site, mais même en 5 journées à mon avis on ne peut pas passer dans de bonnes conditions d'une version à l'autre. Nous on a pu passer 12 journées

-12 journées avec Monsieur L. ?

-12 journées avec, Monsieur L. est venu 12 fois. Et je veux dire c'était euh...Il arrivait à 9 heures le matin et il repartait à 7h le soir et j'avais la tête comme ça quand il repartait. Donc c'est vrai quand...En fait C. on l'avait connu par l'intermédiaire de notre chambre syndicale et donc notre chambre syndicale nous a re-proposé les services de cette même société et le programme c'est vrai nous avait paru un peu léger.

-Et le fait de regrouper comme ça...qu'un consultant se spécialise dans une certaine activité est-ce que ça ne va pas justement tendre à diffuser parmi les entreprises qui ont fait partie du séminaire les mêmes méthodes d'organisation ?

-Si je pense en plus. De toute façon, C. quand les sociétés avaient du mal à faire leur manuel, ils donnaient un manuel et c'était le même pour tout le monde, il n'y avait que le nom à changer. Et c'est vrai que la patte de E., enfin on a eu comme auditeur interne Monsieur I. qui est de KPMG aussi et je veux dire il nous disait mais ça c'est...puisque'on lui a montré les anciens documents qui étaient périmés ...puisque'il auditaient la gestion des documents...et il me dit « ça c'est E. » il y a pas de problème. Alors c'est vrai qu'on peut dire la même chose avec KPMG car le manuel conducteur...euh pas le manuel conducteur, le manuel qualité... Monsieur L. m'avait donné, ils avaient sorti un manuel qui était un exemple pour Peugeot, enfin pour une concession Peugeot qui n'existe pas parce qu'ils travaillent avec Peugeot mais cette concession-là n'existait pas et c'est vrai que c'était tellement bien fait que j'ai adapté moi...sauf que Peugeot ils vendent des voitures et nous on vend du transport donc déjà le ...Alors que le manuel qui avait été fourni par Monsieur E. était déjà, enfin c'était un truc qui était fait pour le transport. Donc c'était trop facile. Et puis au lieu de ...je pense que la risque en fait c'était au lieu d'écrire dans le manuel ce qu'on faisait dans la société on avait tendance à vouloir faire faire à la société ce qui était écrit dans le manuel.

-Et ça est-ce-qu'on y arrive ?

-Eh bien, justement on n'y arrive pas et c'est pour ça qu'il y a des sociétés qui se sont plantées, qui n'ont pas été certifiées. Parce que c'est vrai que il faut vraiment arriver à retranscrire, si c'est nécessaire, parce que tout n'a pas besoin d'être écrit, mais à retranscrire quand c'est nécessaire ce que l'on fait réellement même si dans ce que l'on fait réellement il y a des petits points où c'est pas tout à fait ce que demande la norme. Mais il vaut mieux du pas

tout à fait ce que demande la norme mais qui est fait et bien fait plutôt que c'est écrit maison ne le fait pas du tout comme ça. En fait c'est comme ça aussi que nous l'ont présenté les auditeurs, ils ont dit « bon ça c'est vrai que le contrôle n'est pas suffisamment bien fait et tout, mais c'est pas la peine de dire que vous les faites si vous les faites pas en réalité ».

-Pour la normalisation version 2000, il y a une analyse des processus à faire : vous êtes parti d'où ? Est-ce que c'est les chapitres de la norme qui vous ont aidés ?

-Non, nous c'est d'abord bon on a classé, on a les processus clients et les processus support, bon je pense ça c'est très classique comme euh...et en fait on est parti des types de clients qu'on avait : les clients explosifs, on a les industriels divers et les plate-formes logistique qui sont également des transporteurs mais qui nous affrètent et on faisait à cette époque-là des tractions de messageries la nuit en régional et puis on fait du stockage. Donc on avait fini les processus à partir de ça et puis autrement...les processus support collaient pas mal aux anciennes procédures, tout ce qui était contrôle des disques et les trucs comme ça...en fait c'est même resté des procédures. Mais on est parti de notre travail pour euh...On avait des grands tableaux avec des post-it dans tous les sens qu'on a retranscrits...en fait j'ai tout là dedans (elle cherche dans un classeur). Il est peut-être pas à jour parce que je suis un peu à la bourre comme tous les ans de toute façon. Ça donne des trucs comme ça : ça c'est le processus de stockage, avec qui fait quoi, les supports informatiques et les supports papier, les instructions, enfin instructions procédures qui sont...sur lesquels on s'appuie enfin...

-D'accord

-Puis après il y a tous les exemples de support d'enregistrement qui nous servent à travailler. Donc là dedans j'ai tout regroupé.

-J'avais pensé poser la question : qui a écrit les procédures ? Mais en fait vous les avez gardées, vous m'avez dit vous avez gardé celles de 9002 ?

-On les a ...On en a gardées...On en a jetées...euh on les a adaptées. Mais de toute façon que ce soit en Iso 9002 ou en Iso 9001 c'est moi qui les ai écrites, ce qui d'ailleurs pose le problème lors de l'audit, quand je vous dis que je connais trop les choses c'est parce que euh...c'est vrai que nous on n'a pas pu mettre en place des pilotes de processus des choses comme ça, on est pas suffisamment nombreux.

-Oui

-Donc il y a un pilote, c'est moi (rires communs)

Parce que c'est vrai, ce serait bien si on pouvait le faire hein, qu'il y ait un pilote pour les processus clients, qu'il y ait un pilote...Mais on ne peut pas, on n'est pas assez nombreux.

C'est moi qui ai tout écrit, sur les indications des personnes qui les font vivre ces processus. Je n'ai pas inventé...

-Et donc le manuel de qualité lui-même, il a été rédigé ?

-J'en ai un d'avance... Il doit être dans le bureau d'à côté. Il a été rédigé en fait, disons que j'ai piqué le plan du manuel à KPMG (elle va chercher un manuel qualité). Je vais en sortir un autre, je vais vous le laisser d'ailleurs. Donc le plan c'est KPMG et l'intérieur c'est moi.

-J'aurais aimé sur les procédures... Quelles sont les procédures qui sont fixées ? Parce que dans la version 2000 j'ai dû mal à voir les procédures qui demeurent fixées finalement, écrites etc...

-Alors nous on a gardé maîtrise des documents (rupture d'enregistrement lié au changement de face de la cassette)...le rythme, enfin la périodicité des audits, le déroulement des audits, euh on a gardé aussi traitement des faits indésirables et actions qui s'appelaient avant correctives ou préventives que nous on appelle actions d'amélioration. Je crois que c'est tout ce que l'on a gardé...comme procédures vraiment...(elle tape sur la table pour illustrer son propos)...dures.

-Et le procédures d'amélioration cela indique qui reçoit l'information, qui prend en charge l'amélioration...

-Oui, oui, (elle cherche dans ses documents). Voilà conduite d'une action d'amélioration ! Donc là il y a disons le petit résumé et derrière il y a le logi-gramme. Avec le responsable.

-Ah d'accord ! En fait cela ne fait qu'indiquer les informations qui vont...

-Voilà, là c'est à partir de quoi on peut décider d'entamer une action d'amélioration et après comment ça se passe. Donc pareil on retrouve les données d'entrées et puis là en gros qui fait quoi, là c'est le point de contrôle, enfin de contrôle de décision on va dire et puis après tout ce qui en ressort en support d'enregistrement.

-D'accord. Et au niveau des indicateurs qualité qu'est-ce-que vous avez retenu si c'est pas indiscret ? En fait c'est ce que vous me disiez au début...

-Oui en fait nous on a le , c'est pas à jour parce que je suis à la bourre comme d'habitude, où je l'ai mis, ah ! C'est en train d'être fait (rire de Madame X.). Donc en fait on a fait des tableaux d'évolution, avec mon mari essentiellement, donc nous on a retenu pour éviter par exemple les retards de livraison on veut avoir un conducteur de remplacement dans 99% des cas quand il y a une absence, euh...véhicule pareil.....la ponctualité donc ça on le vérifie sur les documents de transport puisque, ou sur les disques, ou si les clients appellent pour dire « le chauffeur est en retard »... On n'aime pas en général, on essaye vraiment de toujours prévenir,

de pas arriver à la réclamation client. Quand on arrive à la réclamation client c'est qu'à un moment ou à un autre quelqu'un qui n'a pas fait ce qu'il fallait faire : le chauffeur ne nous a pas prévenu ou bon... Il y a un moment où quelqu'un n'a pas fait ce qu'il fallait faire. Contrôle des lots au départ et à l'arrivée, ça c'est pour éviter les manques et la casse enfin bon tous ces trucs-là... Le téléphone dans le véhicule, donc ça c'est un point aussi puisque c'est la base de la communication et de la remontée de l'information... Le temps de recherche des documents, ça c'est plus pour tester la procédure de classement en fait, savoir en combien de temps en pratique on met... allez on va dire 5 minutes les jours où l'on ne va pas vite ... pour retrouver un récépissé de transport qui date de 3 ou 4 mois. Après si c'est au-delà il faut aller aux archives, donc ça va prendre un quart d'heure mais c'est vraiment on a un système de classement qui est pénible parce que... on classe... mais par contre quand on a besoin de retrouver quelque chose ça marche comme sur des roulettes. Et ça les clients aiment bien. Parce que ça arrive, ils appellent « oui, euh... tu peux me faxer le récépissé de telle livraison », mais presque avant qu'on ait raccroché le téléphone, le fax part. Et ça c'est vrai que ça leur plaît.

Alors les remontées d'information, alors là moi je juge par rapport aux faits indésirables enregistrés, disons que si j'ai un fait indésirable et une réclamation client portant sur la même chose c'est que la remontée d'information en interne ne s'est pas faite. Ensuite, l'autonomie des conducteurs, c'est pas évident à juger, c'est le conducteur qui va pas passer son temps au téléphone pour demander euh une adresse, n'importe quoi... On a beau avoir maintenant des portables, il peut ouvrir sa fenêtre aussi et puis demander ) quelqu'un s'il connaît... Parce que c'est vrai qu'on a des cas de figures, on en a qui n'appellent que quand il y a un problème réel pour dire « il y a des réserves » ou quoi, et il y en a qui appellent à chaque livraison « oh je trouve pas le client »... On préfère celui qui n'appelle pas...

-Oui cela ne vous dérange pas dans votre travail.

-Voilà et puis la préservation des marchandises, ça c'est le fait de livrer les marchandises en bon état. Voilà ! Donc j'ai listé les moyens de contrôle aussi, que ce soit les documents, supports d'enregistrement... et là je suis un peu, je suis arrivée au mois de décembre. Oh ! 3 mois de retard, non 4 mois de retard ! Avril n'est pas fini, 3 mois de retard ! C'est bon, c'est pas encore la catastrophe. (rires communs) Alors les faits indésirables sont enregistrés, alors c'est moi qui classe les récépissés de transport après livraison donc là je vois s'il y a des réserves donc là j'enregistre, il doit y avoir des fiches quelque part (elle cherche), sur ce genre de ... et autrement à l'exploitation ils ont le même genre de ... alors ça donne ce genre de truc

assez immonde, mais plein de renseignements parce que là-dessus on retrouve tout, le comportement du conducteur, le client qui a appelé, enfin tout quoi...les problèmes mécaniques, les pannes.

-Mais c'est vous qui les remplissez ces fiches suite aux informations qui vous parviennent ?

-Moi et les ...Bruno et Pascal à l'exploitation. Et après c'est moi qui les exploite pour compléter mes tableaux d'évolution et puis je vais essayer de faire des synthèses tous les 4 mois pour voir un peu, faire ressortir les causes, je sais pas moi, les retards est-ce que c'est plus des causes extérieures, les chauffeurs qui se sont trouvés dans un embouteillage, ou si c'est le client précédent qui l'a mis en retard, ou si c'est le chauffeur lui-même...Essayer de trouver des explications et essayer de voir s'il y a des causes qui ressortent plus souvent que d'autres pour mettre en place des actions d'amélioration.

-J'en arrive à des questions beaucoup plus larges, mais vous y avez répondu en fait, c'était est-ce que le modèle dans lequel on demande à l'entreprise de rentrer avec la normalisation, respecte l'identité de l'entreprise et les points importants de l'activité de l'entreprise ? J'ai l'impression que oui, vous avez dit...

-Oui et quand on arrive pas à ...C'est vrai qu'il y a des gens qui vont être très pointilleux sur la norme et qui vont dire « ouais mais là vous faites pas les choses comme il faut », nous, enfin le premier audit on ne savait pas du tout comment ça se passait donc on était un peu pouet pouet, par contre celui de renouvellement pourtant c'était en plus celui de la mutation de la version 9002 à la version 9001, donc il y avait quand même un enjeu, je ne sais plus sur quel point...ben si déjà sur l'histoire de l'audit interne fait par quelqu'un d'externe ça là-dessus bon on ne s'est pas battu, moi j'ai défendu mon point de vue parce que ...en plus je sais que l'audit interne qui a été fait cette année par des gens extérieurs, il m'a profité, j'en ai tiré des choses ! Alors que quand je faisais l'audit moi, ben ma foi ! Pas le temps ! Ben pas le temps ! Tant pis ! Alors que là il y a eu des choses qui en sont ressorties.

-C'est le problème de la petite taille.

-Oui, et oui ! C'est pareil, si on avait une structure suffisante pour qu'il y ait un pilote par processus c'est pas moi qui aurais établi les processus, donc je prendrais le processus et j'irais voir les exploitants et je leur dirais « bon et bien maintenant expliquez-moi ce que vous faites »Comme c'est moi qui l'ai rédigé, je sais très bien ce qu'ils font, je le sais trop bien en fait ! Donc je réponds à mes questions avant eux, voyez c'est vraiment.

-Et s'il y a un oubli, vous comblez l'oubli

-Oui et puis des fois je me dis bon « d'accord tu ne me l'as pas dit mais je sais que tu le sais ». Bon ça va quoi. Tandis qu'un auditeur externe tant qu'on ne le lui a pas dit, il sait pas, il sait pas qu'on sait, donc il va attendre qu'on lui dise et je pense que même eux étaient beaucoup plus attentifs à donner l'information que si c'était moi qui leur avait posé la même question. Donc je veux dire l'auditeur.. qui nous a fait l'audit de renouvellement, on a défendu notre point de vue là dessus, lui considérait que ce n'était pas vraiment un audit interne, alors bon on a dit d'accord, on va jouer sur les mots, c'est un audit blanc. Ce qui n'empêche que il n'y a pas de sanction, il n'y a pas de ... donc ça reste quand même. Mais bon, et puis c'est vrai qu'il y a des points où on a du mal à appliquer la norme pour tout ce qui est...et pourtant la version 9001 2000, elle met vraiment le doigt dessus, c'est tout ce qui est communication interne et pas seulement sur le travail à faire, relations humaines. Et ça on a beaucoup de mal, d'abord parce qu'on est une société de transport donc les salariés sont pas présents dans l'entreprise, donc on essaie de mettre en place des entretiens individuels, des trucs comme ça, en plus le problème c'est qu'un entretien individuel s'il est trop formel, le chauffeur il ne parle pas. Il n'a rien à dire, rien du tout. Par contre le soir quand il a passé une mauvaise journée là il a beaucoup de choses à dire ! Mais en entretien... Ça c'est des trucs on a beaucoup de mal à mettre en place aussi. Alors on sait pas, il va falloir qu'on trouve une solution pour euh...ou trouver un moyen d'enregistrer leurs demandes et tout, au moment où ils les font plutôt que de faire des réunions...parce que réunions de groupe, ça tourne à la foire d'empoigne, chacun tire la couverture à lui, oui mais non, moi je veux un camion neuf, oui mais moi je voudrais ci, moi je voudrais ça, donc il n'y a rien de positif qui en sort, réunion individuelle, enfin entretien individuel...si c'est ici dans le bureau même si on essaie de détendre l'atmosphère et tout il n'y a rien qui sort ! Il n'y a que éventuellement quand Bruno emmène un chauffeur au resto, là, là ça discute mais il ne peut pas non plus emmener tous les chauffeurs tous les midis au restaurant (rires communs) et se pose aussi en plus le problème de ceux qui sont loin, aussi, qui ont toujours l'impression d'être les grands oubliés. Encore les chauffeurs du Nord cela leur arrive de venir, de passer par ici, mais par contre les parisiens jamais, donc il n'y a que quand Bruno monte voir quelques clients que l'on a sur Paris, en gros une fois par an qu'il voit les chauffeurs.

-Pourquoi vous avez ces chauffeurs sur Paris avec des clients que vous ne voyez pas, ça ne serait pas plus simple de prendre une région plus proche ?

-Eh bien déjà notre client d'explosifs, son siège social est à Paris. Et ensuite on a embauché des chauffeurs sur Paris pour respecter la réglementation, parce qu'il faut minimum 8 heures

de conduite pure pour monter en camion à Paris et les chauffeurs ont droit à 9 heures de conduite journalière. Exceptionnellement 10 heures 3 fois dans la semaine mais autrement 9 heures, donc si on n'a personne pour livrer sur Paris, on augmente en fait... Si on n'avait pas les chauffeurs sur Paris on monterait par exemple le lundi soir, le chauffeur arriverait mardi matin, il faudrait qu'il attende le mercredi pour pouvoir faire ses livraisons. Or les clients eux si ça part ...ils veulent, bon c'est vrai qu'on arrive à peu près toujours à avoir 48 heures de délai de livraison, mais dans ces 48 heures il y a le temps de ramasser la marchandise ici, de l'acheminer en région parisienne et de la livrer en région parisienne. Et tout cela doit être fait sur 48 heures.

-Et donc en fait il y a un relais qui se fait entre le chauffeur du Sud et le chauffeur de Paris ?

-Disons que nous on a des chauffeurs qui travaillent en régional ici, qui font les ramasses, la journée, on a les chauffeurs qui font ce qu'on appelle la zone longue qui arrivent ici à 8 heures le soir, qui prennent leur camion, qui montent à Paris, ils dorment le lendemain toute la journée à Paris et ils redescendent la nuit suivante. Et pendant qu'eux ils dorment, eh bien il y a les chauffeurs de Paris qui vont livrer. Donc ça s'est ce qui est pour clientèle industrielle. Pour les explosifs on a une ligne donc le Nord-le Sud qui est faite soit par les chauffeurs du Nord qui descendent et à ce moment-là ils vont remonter en industriel passer éventuellement par Paris, soit des chauffeurs du Sud qui montent en industriel, qui passent par Paris et qui après rejoignent Lille pour charger en explosif et qui redescendent sur le Sud, on a également une ligne Nord-Bretagne en explosif, donc les chauffeurs partent du Nord en explosif vers la Bretagne, rechargent en industriel en Bretagne et remontent vers le Nord, et on a également une ligne explosif qui fait le Sud –la Bretagne, alors des fois on leur fait faire la triangulaire.

Alors des fois on leur fait faire la triangulaire. En fait dans l'absolu, ce qui serait super, c'est que ceux qui descendent en explosif du Nord vers le Sud rechargent en explosif dans le Sud pour remonter en Bretagne, qu'ils aient juste un petit bout à faire en industriel, ça ce serait...mais ça arrive très rarement. Le client n'est pas...non, eux ils répondent aux demandes de leurs propres clients, donc si il n'y a pas à transporter, y a pas à transporter. Et puis bon en plus, ils sont aussi obligés de donner du travail à leurs autres transporteurs, on n'est pas les seuls pour eux. On doit être...on est le plus important, mais je crois qu'on est...on doit être 5, je crois 5 ou 6 transporteurs à travailler pour ce client, nous on est le plus gros, on a poussé tout le monde (rire amusé ?gêné ?de Madame X.). Quand mon mari a démarré avec eux en 91, ben on était les plus petits. Et en 10 ans on est devenu les plus gros.

Bon, je pense c'est aussi parce qu'on fait du bon travail. Au départ il y a toujours une reconnaissance...

-Et les autres sont aussi certifiés ?

-Oui, oui. Alors il y en avait, il y avait un transporteur, il avait un peu contourné le problème, en fait ils avaient une société qui ne faisait que de l'affrètement qui a été certifiée et cette société-là affrétait un transporteur non certifié pour faire les transports d'explosif parce que c'est vrai que fait certifier une société qui ne fait que de la logistique, ben c'est plus de la théorie, il n'y a pas tout le côté gestion du parc, les choses comme ça... Mais enfin ça, ça n'est plus possible. Maintenant quand on fait de l'explosif si on affrète il faut que l'affrété soit certifié aussi. Et ouais ils sont tous certifiés, mais bon, après c'est aussi c'est question... il y en a ils sont certifiés contraints et forcés et qui estiment que cela ne leur a rien apporté. Moi je trouve que cela a apporté beaucoup de choses parce que déjà cela nous a obligés à être rigoureux sur plein de trucs. Avant à l'époque où il y avait l'ancien directeur d'agence, l'ancien commercial et mon mari, ils avaient trois façons de travailler à l'exploitation. Ce qui fait que quand quelqu'un commençait quelque chose aucun des deux autres ne pouvaient le finir. Alors que maintenant ils travaillent tous les deux de la même façon, donc un truc commencé normalement peut être fini par l'autre. Et ça c'est grâce à la certification. Le fait d'être obligé d'écrire en fait, bon c'était la version 9002, mais le fait d'être obligé d'écrire des procédures, le fait de mettre sur le papier comment on travaillait alors il y en avait un « ouais mais moi je fais comme ça » « oui mais moi j'veux pas faire comme ça j'veux faire autrement », bon mais quelle est la méthode la plus efficace ? « C'est la mienne », « non, c'est la mienne ! » alors on va voir, on va chronométrer, on va tenter, on va... Et en fait on a pris le meilleur de chaque méthode de travail pour en faire une à appliquer. Et là ce qui m'a servi moi, c'est que justement à cette époque-là je venais juste de rentrer dans la société, donc j'avais pas d'a priori, de ... j'ai jugé vraiment... là par contre j'ai été objective. Maintenant j'ai plus de mal. Mais enfin bon, je pense que maintenant l'organisation du travail est suffisante parce qu'on a gagné un temps sur, comme je le disais tout à l'heure, la recherche des récépissés, des choses comme ça, on sait maintenant, il y a des tableaux de classement, on sait où sont classés tous les trucs. Bon, on n'est pas obligé de s'en souvenir, de tout connaître par cœur, mais le tableau de classement et d'archivage il est affiché dans le bureau d'exploitation et si on veut retrouver tel ou tel document ou enregistrement on sait où aller le chercher. Et ça c'est pas mal. Moi je suis assez cartésienne, j'aime bien, c'est pour ça que je suis à cette place, ça se voit peut-être pas dans mon bureau, c'est pas le côté euh... le demi centimètre près, mais

par contre bon, des fois quand je m'absente, je reviens souvent le vendredi après –midi je suis pas là, je reviens le lundi matin, mon bureau a servi de...(rire de Madame X.) et là j'aime pas. Je pousse tout, c'est pas à moi ! Donc c'est vrai que le fait d'être certifié cela oblige quand même à s'organiser. Alors il y avait beaucoup de choses qui existaient déjà et puis euh des petites choses où on ne voulait pas choisir une organisation ou une autre parce que ma foi ça avait peut-être pas une grande importance, et puis une fois que c'est organisé on se dit que finalement ce n'est peut-être pas plus mal.

-Je l'ai entendu dire aussi pour les organismes de formation...A l'IUT, là où j'enseigne on fait de la formation par alternance et donc on est en relation avec un CFA et le CFA s'est fait certifier et le responsable du CFA ne jure que par ça en disant que cela a beaucoup apporté.

-Oui, donc moins de perte de temps. C'est vrai qu'au départ la mise en place, ça paraît monstrueux et puis beaucoup de perte de temps, alors qu'en fait le temps...c'est un peu comme quand on s'informatise. C'est qu'au début rentrer le fichier client sur informatique ça paraît...et puis par contre une fois que ça y est, on gagne beaucoup de temps. Donc le tout c'est de sauter le pas. Mais enfin la certification c'est quand même un gros boulot. D'ailleurs il y a des entreprises qui ont été certifiées et qui ne renouvellent pas, parce qu'ils n'en ont pas besoin. En fait ça leur a peut-être apporté quelque chose justement au niveau de l'organisation et tout et ils estiment que c'est suffisant...et ...mais c'est vrai qu'il y en a qui trouvent que c'est une charge trop importante, ça coûte cher en plus, ça coûte très cher.

-Oui, oui, oui.

-Aussi bien la consultation que l'audit, et puis ben une personne pour s'en occuper. Même si elle ne fait pas que ça.

-Vous auriez quelqu'un à me conseiller que je puisse aller voir qui lui soit mécontent de la certification ?

-Alors là ! Je sais pas. Dans nos clients il y en a quelques uns qui sont certifiés mais je pense qu'ils en sont tous contents...On a la société A. à Sorgues, euh...conserverie J. à M., euh...E. au Pontet et autrement...() Nous en fait c'est marqué nullement part qu'on est certifié. Il n'y a pas d'autocollant sur nos camions, nous y a rien du tout, notre papier en tête y a pas le logo de l'Afaq dessus, nous non...Ça peut être un argument de vente dans la conversation du commercial avec le client mais ça ne sera pas le premier argument. C'est voilà on vous propose ça, ça, ça et ça comme prestation et en plus pour vous convaincre peut-être s'il y a besoin on est certifié. Mais c'est pas « coucou, nous voilà on est certifié et maintenant bon si vous voulez on peut vous transporter vos marchandises », alors qu'il y en a c'est vraiment ça.

Moi j'ai vu une fois sur une voiture particulière « nous avons le plaisir de vous annoncer que la société Tartempion a été certifiée », ben j'ai dit ça va les chevilles !(rires communs).

Alors nous nos clients le savent parce que ils ont suivi aussi la démarche, enfin nos vieux clients ont suivi aussi la démarche de certification, mais autrement ce n'est pas un argument...mais de gens qui en sont mécontents je ne sais pas, il faudrait que je demande...(elle appelle son mari qui est pris par ailleurs). Autrement en transporteurs certifiés il y a les transports M., je ne sais plus où est-ce-qu'ils sont...dans le 83 je crois...Ben des fois, on voit des camions D. aussi, mais je ne sais pas si toutes les agences sont certifiées. A mon avis ils doivent se faire certifier par agence, pas la totalité de la société sinon ça doit être un sacré boulot. Notre fournisseur de matériel de bureau L. est certifié. Au niveau transporteur je crois qu'on a été un des premier à passer en version 9001. Alors c'est vrai que cela tombait bien par rapport à la date de renouvellement, mais je crois qu'il y en a...Je sais pas d'ailleurs si il y a une obligation de changer de version en fait.

-Oui mais il y a une période transitoire, c'est peut-être en janvier 2003 qu'il faut basculer...

-Parce qu'il y en a pour qu'ils se fassent encore renouveler en ancienne version c'est qu'ils ont trouvé une pirouette. Enfin nous on n'a pas calculé, nous on s'est dit de toute façon on repart à zéro parce que moi j'avais posé les choses très clairement vis à vis de tout le monde, j'avais dit « le certificat il est valable trois ans, dans trois ans on fait comme si on repartait à zéro ». Comme en plus on a changé de version de norme, c'était un argument supplémentaire. Mais je veux dire on ne s'endort pas sur les lauriers, on dit pas « super ! On est certifié, tout va bien ! », parce que les chauffeurs il y en avait beaucoup qui disaient « on est certifié, c'est bon ! On peut mettre les pieds sur la table. » Et à chaque fois je leur disais « non, non, non, il y a un audit de suivi tous les ans et dans trois ans c'est fini, on repart, on renouvelle, c'est à dire que le certificat c'est plus valable. Alors c'est vrai que le fait de changer de norme c'était en plus...Mais je pense que les gens sont pas informés en fait, on leur avait dit pourtant, on leur avait expliqué, ils prennent ça comme un acquis en fait. Le boulot c'est avant d'être certifié et puis après c'est fini, ça roule alors que c'est pas...Y a le boulot avant, et du boulot pendant et du boulot tout le temps voilà ! (rire de Madame X.).

...(digression)

-J'étais gênée, je ne savais pas si le manuel qualité représentait un savoir faire que les gens...

-Non, on le diffuse, on le diffuse et bon nous on a gardé bon il y a le coup de tampon mise à jour non assurée...ça s'était pareil c'était dans la version 9002 94, on tamponnait les documents qui sortaient, donc ça je continue à le faire mais je veux dire on le donne aux

clients, on le donne, on l'a donné à l'Afaq, donc il n'y a pas de problème. Il n'y a pas le détail... C'est les grandes lignes de notre façon de travailler, il n'y a pas...

-C'est pas comme les procédures où ça serait plus délicat...

-Mmmm, oui. C'est vrai que les procédures normalement ne doivent pas sortir des sociétés. Bon ! On n'est pas classé secret défense. De toute façon nous, il y a certains marchés où on s'est positionné, et personne d'autre ne sait le faire. On a un client, la société A. à Sorgues, il commerciale des pièces d'engins de chantier. Et ils ont une filiale en région parisienne près de Rungis, donc Paris Sud, et le gros problème avec ce client-là, les quantités qu'il remet tous les jours, donc déjà ça nous oblige à faire au moins un départ, un camion qui part sur Paris tous les soirs, les quantités qu'il nous remet tous les soirs aux alentours de 18 heures sont variables d'un jour à l'autre et sont variables dans une même journée. C'est à dire qu'on peut nous annoncer 500kg à 2heures de l'après-midi et on peut nous annoncer 9t...

-Le soir.

-Et ça, sans vouloir nous jeter de fleurs, personne d'autre que nous n'a été capable de le faire.

-De résoudre un problème d'organisation ?

-Voilà ! Parce que c'est du tendu, vraiment du tendu. Et il faut que ce soit au plus tard à 10 heures du matin le lendemain à Paris. Et c'est ce côté quantité variable, et puis bon c'est pas, il prévoit deux palettes, finalement il y en a quatre, c'est vraiment, ça peut être un petit machin de 500kg comme ça peut être un demi camion. Donc il faut avoir la souplesse, les chauffeurs de réserve, donc organiser, avoir des chauffeurs qui ont travaillé de bonne heure le matin, éventuellement pouvoir les faire partir le soir en les mettant en repos l'après-midi, et puis il ne faut pas se dire quand on arrive le matin au bureau « la journée est organisée, il ne va rien se passer ! » parce que ça, c'est pas possible. Et on a eu l'année dernière, on avait pris un commercial à l'essai qui devait aussi aider à l'exploitation et pour lui, non, le matin, tous les chauffeurs ils avaient eu leur programme la veille au soir et tout, il ne devait rien se passer dans la journée qui modifiait le programme, il ne comprenait pas que Bruno soit sans arrêt au téléphone à dire « ben avant de remonter tu vas passer faire une ramasse » et tout, ça, ça le dépassait complètement. Parce que nous en plus hormis les explosifs on travaille (fin de l'enregistrement, la bande est finie.)

## **ANNEXE 6 : Décret du 26 janvier 1984**

### **Décret n° 84-74 du 26 janvier 1984**

#### **Décret fixant le statut de la normalisation**

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre de l'économie, des finances et du budget et du ministre de l'industrie et de la recherche,

Vu la loi du 24 mai 1941 relative à la normalisation ;

Vu la loi n° 64-1360 du 31 décembre 1964 sur les marques de fabrique, de commerce ou de service ;

Vu la loi n° 78-23 du 10 janvier 1978 sur la protection et l'information des consommateurs de produits et de services, modifiée par la loi n° 83-660 du 21 juillet 1983 relative à la sécurité des consommateurs ;

Vu le décret du 24 mai 1941 définissant le statut de la normalisation ;

Vu le décret du 5 mars 1943 portant reconnaissance d'utilité publique de l'Association française de normalisation ;

Vu le décret n° 55-733 du 26 mai 1955 modifié portant codification, en application de la loi n° 55-360 du 3 avril 1955, et aménagement des textes relatifs au contrôle économique et financier de l'Etat ;

Vu le décret n° 80-524 du 9 juillet 1980 modifié relatif aux certificats de qualification afférents aux produits industriels, aux produits agricoles non alimentaires transformés et aux biens d'équipement ;

Vu le décret n° 84-73 du 26 janvier 1984 relatif au Conseil supérieur de la normalisation ;

Le Conseil d'Etat (section des travaux publics) entendu,

#### **Article 1**

La normalisation a pour objet de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, biens et services qui se posent de façon répétée dans des relations entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux.

#### **Article 2**

*Modifié par Décret 91-283 1991-03-19 art. 1 JORF 20 mars 1991.*

Le ministre chargé de l'industrie assure, après consultation du groupe interministériel des normes prévu à l'article 3 du présent décret, la définition de la politique des pouvoirs publics en matière de normes pour l'ensemble des produits, biens et services, et s'assure de la cohérence des actions des différents intervenants dans ce domaine.

Il fixe notamment les directives générales qui doivent être suivies dans l'établissement des normes. Il contrôle les travaux des organismes français de normalisation.

### Article 3

*Modifié par Décret 91-283 1991-03-19 art. 1 JORF 20 mars 1991.*

Il est institué un groupe interministériel des normes chargé d'assister le ministre chargé de l'industrie dans la définition des orientations de la politique nationale et internationale des pouvoirs publics en matière de normes et dans l'évaluation des résultats de cette politique.

Le groupe interministériel des normes comprend, sous la présidence d'une personnalité qualifiée désignée par le Premier ministre, les responsables ministériels pour les normes prévus à l'article 14 désignés par chaque ministre intéressé ainsi que des représentants des organismes interministériels intéressés par les normes, désignés par le Premier ministre.

### Article 4

*Modifié par Décret 91-283 1991-03-19 art. 1 III JORF 20 mars 1991.*

Le délégué interministériel aux normes remplit les fonctions de commissaire du Gouvernement auprès de l'Association française de normalisation.

### Article 5

Sous le contrôle du ministre chargé de l'industrie, une mission générale de recensement des besoins en normes nouvelles, de coordination des travaux de normalisation, de centralisation et d'examen des projets de normes, de diffusion des normes, de promotion de la normalisation, de formation à la normalisation et de représentation des intérêts français dans les instances internationales non gouvernementales de normalisation est confiée à l'Association française de normalisation.

### Article 6

*Modifié par Décret 91-283 1991-03-19 art. 1 IV JORF 20 mars 1991.*

Le programme général des travaux de normalisation est arrêté chaque année par l'Association française de normalisation en fonction des besoins recensés par elle auprès des partenaires économiques et sociaux et des bureaux de normalisation. Il tient compte des priorités nationales, exprimées notamment dans le Plan.

### Article 7

Les avant-projets de normes françaises sont préparés par des commissions de normalisation comprenant des représentants des différentes catégories de partenaires intéressés par leur utilisation, et notamment des organisations représentatives de consommateurs. Ces commissions siègent au sein de bureaux de normalisation à compétence sectorielle.

L'Association française de normalisation est chargée de fournir aux commissions de normalisation les informations techniques et économiques nécessaires à leurs travaux.

Elle veille à ce que les principales parties intéressées soient représentées dans les commissions de normalisation.

Elle assiste de plein droit à toute commission de normalisation.

## Article 8

Tout organisme, doté ou non de la personnalité juridique, justifiant de sa capacité technique à animer les travaux de commissions de normalisation dans un secteur donné peut être agréé comme bureau de normalisation par décision conjointe du ministre chargé de l'industrie et des autres ministres intéressés, prise après avis du conseil d'administration de l'Association française de normalisation. Cette décision fixe le champ de compétence du bureau de normalisation ainsi constitué.

L'agrément peut être retiré après que son bénéficiaire a été mis à même de présenter ses observations :

- a) Au cas où l'existence de ce bureau de normalisation ne répond plus à un besoin ;
- b) Au cas où il n'est plus en mesure d'exécuter les travaux qui lui incombent ;
- c) Au cas où il ne respecte pas les dispositions du présent décret ou les directives générales prévues à l'article 2 ci-dessus.

La liste des bureaux de normalisation existant à la date de publication du présent décret et maintenus en activité est fixée dans les formes prévues à l'alinéa 1er.

## Article 9

*Modifié par Décret 91-283 1991-03-19 art. 1 III JORF 20 mars 1991.*

Pour chaque avant-projet de norme prévu dans le programme général mentionné à l'article 6 ci-dessus ou pour lequel une demande a été formulée par le délégué interministériel aux normes, l'Association française de normalisation désigne le bureau de normalisation au sein duquel siègera la commission chargée de l'élaboration.

En l'absence de bureau de normalisation compétent ou lorsque ce bureau n'est pas en mesure de transmettre en temps utile les avant-projets qui lui incombent, l'Association française de normalisation peut constituer elle-même des commissions de normalisation.

## Article 10

*Modifié par Décret 91-283 1991-03-19 art. 1 III JORF 20 mars 1991.*

Lorsqu'un avant-projet de norme est établi, il peut être soumis par l'Association française de normalisation, après vérification, à une instruction qui fait l'objet d'une publication au Journal officiel de la République française et au Bulletin officiel de la normalisation, afin de contrôler sa conformité à l'intérêt général et de vérifier qu'il ne soulève aucune objection de nature à en empêcher l'adoption. L'Association française de normalisation fixe, en fonction de l'objet de la norme, la durée de l'instruction, qui ne peut être inférieure à quinze jours.

L'Association française de normalisation est tenue de soumettre à ladite instruction les avant-projets prévus dans le programme général mentionné à l'article 6 ci-dessus et ceux pour lesquels le délégué interministériel aux normes le demande.

Les observations formulées au cours de l'instruction sont examinées par la commission de normalisation compétente qui en tient compte pour l'élaboration du projet définitif. A défaut d'accord, les conflits sont tranchés par le conseil d'administration de l'Association française de normalisation ou par l'instance désignée par le conseil à cet effet.

Les départements ministériels font part à l'Association française de normalisation, au cours de l'instruction, des modifications qu'ils souhaitent voir apporter aux avant-projets de normes. Les difficultés qui peuvent résulter de cette disposition sont portés devant le délégué interministériel aux normes.

## Article 11

*Modifié par Décret 91-283 1991-03-19 art. 1 III JORF 20 mars 1991.*

L'homologation des normes est prononcée au vu des résultats de l'instruction prévue à l'article 10 par le conseil d'administration de l'Association française de normalisation, qui peut déléguer cette attribution au directeur général.

Le délégué interministériel aux normes peut s'opposer à l'homologation d'un projet de norme.

La liste des normes homologuées au cours de chaque mois est publiée le mois suivant au Journal officiel de la République française.

## Article 12

*Modifié par Décret 91-283 1991-03-19 art. 1 V JORF 20 mars 1991.*

Si des raisons d'ordre public, de sécurité publique, de protection de la santé et de la vie des personnes et des animaux ou de préservation des végétaux, de protection des trésors nationaux ayant une valeur artistique, historique ou archéologique, ou des exigences impératives tenant à l'efficacité des contrôles fiscaux, à la loyauté des transactions commerciales et à la défense du consommateur rendent une telle mesure nécessaire, l'application d'une norme homologuée, ou d'une norme reconnue équivalente applicable en France en vertu d'accords internationaux peut être rendue obligatoire par arrêté du ministre chargé de l'industrie et, le cas échéant, des autres ministres intéressés, sous réserve des dérogations particulières accordées dans les conditions précisées à l'article 18 ci-après.

## Article 13

*Modifié par Décret 93-1235 1993-11-15 art. 1 JORF 17 novembre 1993.*

1° Sans préjudice de la réglementation applicable, l'introduction ou la mention explicite des normes homologuées ou d'autres normes applicables en France en vertu d'accords internationaux est, sous réserve des dérogations prévues à l'article 18 du présent décret, obligatoire dans les clauses, spécifications et cahiers des charges :

a) Des marchés d'un montant égal ou supérieur aux seuils prévus aux articles 123 (1°) et 321 (1°) du code des marchés publics passés par les personnes soumises aux dispositions des livres II et III de ce code ;

b) Des contrats soumis aux obligations de publicité et de mise en concurrence définies au titre II de la loi n° 91-3 du 3 janvier 1991. Sauf dans le cas où les normes visées à l'alinéa précédent constituent la transposition d'une norme européenne ou d'une spécification technique commune, l'obligation prévue au précédent alinéa n'autorise pas les personnes responsables du marché ou du contrat à écarter les soumissions conformes à des normes en vigueur dans un autre Etat membre de la Communauté économique européenne et justifiant d'une équivalence avec les normes françaises homologuées. 2° Sans préjudice de la réglementation applicable, l'introduction ou la mention explicite des normes homologuées transposant des normes européennes est, sous réserve des dérogations prévues à l'article 18, obligatoire dans les documents généraux ou dans les cahiers des charges des contrats définis par la loi n° 92-1282 du 11 décembre 1992 relative aux procédures de passation de certains contrats dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des télécommunications.

3° Les clauses, spécifications techniques et cahiers des charges des marchés et contrats visés au présent article ne peuvent mentionner des produits d'une fabrication ou d'une provenance déterminée, ou des procédés particuliers à certaines entreprises, et ne peuvent se référer à des brevets ou types, indications d'origine ou de provenance, marques au sens du titre Ier du livre VII du code de la propriété intellectuelle, sauf lorsqu'il n'est pas possible de donner une description de l'objet du marché ou du contrat sans ces références. Dans ce dernier cas, de telles références sont autorisées lorsqu'elles sont accompagnées de la

mention «ou équivalent».

#### Article 14

*Modifié par Décret 91-283 1991-03-19 art. 1 VI JORF 20 mars 1991.*

Dans chaque département ministériel intéressé par les normes et figurant à ce titre sur une liste établie par le Premier ministre et le ministre chargé de l'industrie, un ou plusieurs responsables ministériels pour les normes sont désignés pour assurer la liaison entre leur département et le ministère chargé de l'industrie. Ils veillent à la bonne utilisation des normes par les divers services de leur ministère.

#### Article 15

*Modifié par Décret 93-1235 1993-11-15 art. 2 JORF 17 novembre 1993.*

La conformité aux normes est attestée, à la demande du producteur, par l'apposition d'une marque nationale accordée par l'Association française de normalisation.

Le bénéfice de cette marque est réservé aux produits et services pour lesquels les dispositions édictées par l'Association française de normalisation ont été respectées.

Toute infraction à ces dispositions peut entraîner le retrait du bénéfice de la marque.

#### Article 16

*Modifié par Décret 93-1235 1993-11-15 art. 3 JORF 17 novembre 1993.*

Les marques nationales de normalisation sont déposées et leurs règles d'usage sont fixées par l'Association française de normalisation, dans les conditions déterminées par le titre Ier du livre VII du code de la propriété intellectuelle et par les articles L. 115-21 à L. 115-33 du code de la consommation.

#### Article 17

L'Association française de normalisation est soumise au contrôle économique et financier de l'Etat organisé par le décret n° 55-733 du 26 mai 1955.

#### Article 18

*Modifié par Décret 93-1235 1993-11-15 art. 4 JORF 17 novembre 1993.*

1° En cas de difficulté dans l'application des normes rendues obligatoires en vertu de l'article 12, des demandes de dérogation peuvent être adressées par les représentants qualifiés des producteurs, importateurs ou distributeurs, par les administrations publiques, ou par tout intéressé, à l'Association française de normalisation. La dérogation est accordée par décision du ministre chargé de l'industrie sur proposition du délégué interministériel aux normes au vu d'un rapport de présentation établi par l'Association française de normalisation. Elle fait l'objet, le cas échéant, d'une décision conjointe de ce ministre et des autres ministres intéressés.

2° En cas de difficulté dans l'application des normes homologuées dans les marchés et contrats mentionnés à l'article 13, il peut être dérogé à l'obligation d'introduire ou de mentionner explicitement les normes homologuées et les autres normes applicables en France en vertu d'accords internationaux :

- a) Lorsqu'un projet comporte une innovation pour laquelle le recours à des normes existantes serait inapproprié, la dérogation ne concernant dans ce cas que l'innovation correspondante ;
- b) Lorsque l'application des normes conduirait à acquérir des fournitures incompatibles avec des installations déjà en service, ou entraînerait des coûts ou des difficultés techniques disproportionnés, à condition toutefois que soient précisés les délais dans lesquels lesdites normes seront appliquées ;
- c) Lorsque ces normes ne sont assorties d'aucune disposition concernant la vérification de la conformité des produits ou qu'il n'existe pas de moyens techniques d'établir cette conformité de façon satisfaisante ;
- d) Lorsque le marché public porte sur l'étude et la production d'armes, munitions et matériels de guerre.

3° En cas de difficulté dans l'application des normes homologuées transposant les normes européennes dans les contrats mentionnés au 2° de l'article 13, en complément des cas de dérogations prévues au 2° du présent article, il peut être dérogé à l'obligation d'introduire ou de mentionner explicitement les normes homologuées transposant des normes européennes, lorsque celles-ci sont impropres à l'application particulière envisagée, ou ne tiennent pas compte des développements techniques survenus depuis leur adoption.

La personne partie au contrat qui a recours à cette dérogation en informe l'Afnor en précisant les motifs de cette dérogation.

4° a) Il est fait mention expresse dans les marchés, ou contrats visés au 1° de l'article 13, des normes homologuées auxquelles ils dérogent au titre du présent article, et des motifs de ces dérogations.

Ces dérogations sont portées sans délai à la connaissance de l'Association française de normalisation qui fait rapport chaque année au groupe interministériel des normes.

b) Il est fait mention du recours à une dérogation au titre du présent article dans les avis de mise en concurrence pour les contrats visés au 2° de l'article 13.

## Article 19

Le décret du 24 mai 1941 définissant le statut de la normalisation est abrogé, à l'exception de son article 21 (1er alinéa).

Les normes dont les projets ont donné lieu à enquête publique avant la date de publication du présent décret peuvent être homologuées sans nouvelle instruction.

## Article 20

Le présent décret ne peut être modifié que par décret en Conseil d'Etat.

## Article 21

Le ministre de l'économie, des finances et du budget, le ministre des affaires sociales et de la solidarité nationale, le ministre des transports, le ministre de l'agriculture, le ministre de l'industrie et de la

recherche, le ministre de l'urbanisme et du logement et le secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'économie, des finances et du budget, chargé de la consommation, sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Le Premier ministre :

PIERRE MAUROY.

Le ministre de l'industrie et de la recherche,

LAURENT FABIUS.

Le ministre de l'économie, des finances et du budget,

JACQUES DELORS.

Le ministre des affaires sociales et de la solidarité nationale, PIERRE BEREGOVOY.

Le ministre des transports,

CHARLES FITERMAN.

Le ministre de l'agriculture,

MICHEL ROCARD.

Le ministre de l'urbanisme et du logement,

PAUL QUILES.

Le secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'économie, des finances et du budget, chargé de la consommation,

CATHERINE LALUMIERE.

## **ANNEXE 7 : Décret du 19 mars 1991**

**Décret n° 91-283 du 19 mars 1991**

**Décret portant modification du décret n° 84-74 du 26 janvier 1984 fixant le statut de la normalisation**

NOR:INDD9100035D

Le Premier ministre,  
Sur le rapport du ministre de l'industrie et de l'aménagement du territoire,  
Vu la loi du 24 mai 1941 relative à la normalisation ;  
Vu le décret n° 47-233 du 23 janvier 1947 modifié autorisant les ministres à déléguer par arrêté leur signature ;  
Vu le décret n° 84-74 du 26 janvier 1984 fixant le statut de la normalisation, modifié par le décret n° 90-653 du 18 juillet 1990 ; Le Conseil d'Etat (section des travaux publics) entendu,

### Article 1

[\*article(s) modificateur(s)\*]

### Article 2

Le décret n° 75-787 du 13 août 1975 étendant les attributions des fonctionnaires chargés, dans chaque département ministériel, des questions relatives à l'élaboration des normes et au contrôle de leur application et le décret n° 84-73 du 26 janvier 1984 relatif au Conseil supérieur de la normalisation sont abrogés.

### Article 3

Le ministre d'Etat, ministre de l'économie, des finances et du budget, le ministre de l'industrie et de l'aménagement du territoire, le ministre de l'agriculture et de la forêt, le ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, le ministre de l'équipement, du logement, des transports et de la mer et le secrétaire d'Etat à la consommation sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Par le Premier ministre :

MICHEL ROCARD.

Le ministre de l'industrie et de l'aménagement du territoire,  
ROGER FAUROUX.

Le ministre d'Etat, ministre de l'économie, des finances et du budget,  
PIERRE BÉRÉGOVOY.

Le ministre de l'agriculture et de la forêt,  
LOUIS MERMAZ.

Le ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle,  
JEAN-PIERRE SOISSON.

Le ministre de l'équipement, du logement, des transports et de la mer,  
LOUIS BESSON.

Le secrétaire d'Etat à la consommation,  
VÉRONIQUE NEIERTZ.

## **ANNEXE 8 : Loi n°92-597 du 1<sup>er</sup> juillet 1992**

### **Loi n° 92-597 du 1er juillet 1992**

#### **Loi relative au code de la propriété intellectuelle (partie législative)**

NOR:MENX9100082L

##### Article 1

Les dispositions annexées à la présente loi constituent le code de la propriété intellectuelle (partie Législative).

##### Article 2

Les références contenues dans les dispositions de nature législative à des dispositions abrogées par l'article 5 de la présente loi sont remplacées par des références aux dispositions correspondantes du code de la propriété intellectuelle.

##### Article 3

Les dispositions du code de la propriété intellectuelle (partie Législative) qui citent en les reproduisant des articles d'autres codes sont de plein droit modifiées par l'effet des modifications ultérieures de ces articles.

##### Article 4

La présente loi est applicable aux territoires d'outre-mer et à la collectivité territoriale de Mayotte.

Nota - Loi 2001-616 2001-07-11 art. 75 : Dans tous les textes législatifs et réglementaires en vigueur à Mayotte, la référence à la «collectivité territoriale de Mayotte» est remplacée par la référence à «Mayotte», et la référence à la «collectivité territoriale» est remplacée par la référence à la «collectivité départementale».

##### Article 5

Sont abrogés :

- les articles 418, 422, 422-1, 422-2, 423-1, 423-2, 423-5 et 425 à 429 du code pénal ;
- les articles 1er à 16 de la loi du 14 juillet 1909 sur les dessins et modèles ;
- la loi du 3 février 1919 prorogeant, en raison de la guerre, la durée des droits de propriété littéraire et artistique ;

- l'article 1er de la loi du 4 avril 1931 rendant applicables aux Français, en France, les dispositions des conventions internationales qui seraient plus favorables que celles de la loi interne pour protéger les droits dérivant de la propriété industrielle ;
- la loi n° 51-444 du 19 avril 1951 créant un Institut national de la propriété industrielle ;
- la loi n° 51-1119 du 21 septembre 1951 concernant la prorogation, en raison de la guerre, de la durée des droits de propriété littéraire et artistique et abrogeant la loi validée du 22 juillet 1941 relative à la propriété littéraire ;
- la loi n° 52-300 du 12 mars 1952 réprimant la contrefaçon des créations des industries saisonnières de l'habillement et de la parure ;
- la loi n° 57-298 du 11 mars 1957 sur la propriété littéraire et artistique ;
- la loi n° 57-803 du 19 juillet 1957 instituant une limitation des saisies-arrêts en matière de droit d'auteur ;
- la loi n° 64-689 du 8 juillet 1964 sur l'application du principe de réciprocité en matière de protection du droit d'auteur ;
- la loi n° 68-1 du 2 janvier 1968 sur les brevets d'invention ; - la loi n° 70-489 du 11 juin 1970 relative à la protection des obtentions végétales, à l'exception de son article 36 ;
- la loi n° 77-682 du 30 juin 1977 relative à l'application du traité de coopération en matière de brevets, fait à Washington le 19 juin 1970 ;
- la loi n° 77-683 du 30 juin 1977 relative à l'application de la convention sur la délivrance de brevets, faite à Munich le 5 octobre 1973 ;
- la loi n° 77-684 du 30 juin 1977 concernant l'application de la convention relative au brevet européen pour le Marché commun (convention sur le brevet communautaire), faite à Luxembourg le 15 décembre 1975 ;
- la loi n° 78-742 du 13 juillet 1978 modifiant et complétant la loi n° 68-1 du 2 janvier 1968 tendant à valoriser l'activité inventive et à modifier le régime des brevets d'invention ;
- la loi n° 84-500 du 27 juin 1984 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi n° 68-1 du 2 janvier 1968 sur les brevets d'invention, modifiée ;
- les articles 1er à 51, 53, 55 à 66 de la loi n° 85-660 du 3 juillet 1985 relative aux droits d'auteur et aux droits des artistes-interprètes, des producteurs de phonogrammes et de vidéogrammes et des entreprises de communication audiovisuelle ;
- l'article 95 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication ;
- la loi n° 87-890 du 4 novembre 1987 relative à la protection des topographies de produits semi-conducteurs et à l'organisation de l'Institut national de la propriété industrielle ;
- la loi n° 90-510 du 25 juin 1990 tendant à rendre identique, pour les médicaments et les autres produits, la durée effective de la protection assurée par les brevets ;
- les articles 1er à 19, 21 à 47 et 49 à 54 de la loi n° 90-1052 du 26 novembre 1990 relative à la propriété industrielle ;
- la loi n° 91-7 du 4 janvier 1991 relative aux marques de fabrique, de commerce ou de service.

[\*article(s) modificateur(s)\*]

Par le Président de la République :

FRANÇOIS MITTERRAND.

Le Premier ministre,

PIERRE BÉRÉGOVOY.

Le ministre d'Etat, ministre de l'éducation nationale et de la culture,

JACK LANG.

Le ministre d'Etat, ministre des affaires étrangères,

ROLAND DUMAS.

Le garde des sceaux, ministre de la justice,

MICHEL VAUZELLE.

Le ministre de l'économie et des finances,

MICHEL SAPIN.

Le ministre du budget,

MICHEL CHARASSE.

Le ministre de l'industrie et du commerce extérieur,

DOMINIQUE STRAUSS-KAHN.

Le ministre de l'agriculture et de la forêt,

LOUIS MERMAZ.

Le ministre des départements et territoires d'outre-mer,

LOUIS LE PENSEC.

Le ministre délégué au commerce et à l'artisanat,

JEAN-MARIE RAUSCH.

Le secrétaire d'Etat à la communication,

JEAN-NOËL JEANNENEY.

Travaux préparatoires : loi n° 92-597.

Assemblée nationale :

Projet de loi n° 2243 ;

Rapport de M. Gérard Gouzes, au nom de la commission des lois, n° 2606 ;

Discussion et adoption le 16 avril 1992.

Sénat :

Projet de loi, adopté par l'Assemblée nationale, n° 301 (1991-1992) ;

Rapport de M. Jacques Thyraud, au nom de la commission des lois, n° 335 (1991-1992).

Discussion et adoption le 15 mai 1992.

Assemblée nationale :

Projet de loi, modifié par le Sénat, n° 2708 ;

Rapport de M. Gérard Gouzes, au nom de la commission des lois, n° 2730 ;

Discussion et adoption le 5 juin 1992.

Sénat :

Projet de loi, adopté avec modifications par l'Assemblée nationale en deuxième lecture, n° 392 (1991-1992) ;

Rapport oral de M. Jacques Thyraud ;

Discussion et adoption le 15 juin 1992.

---

---



### **La norme entre paradoxe et nécessité : une étude du rôle du responsable qualité**

Le problème pratique au départ de notre réflexion est le paradoxe entre d'un côté une construction lente et minutieuse du texte de la norme ISO 9000 version 2000 pour en permettre une application facile à tous les types d'organisation, et de l'autre côté, la nécessité dans la pratique de consacrer du temps et de l'argent pour l'obtention de la certification. Cette norme réputée générique doit être dans les faits adaptée à l'organisation candidate à la certification.

La méthode retenue consiste à appréhender la norme selon deux axes :

- d'une part en tant que texte, puisqu'elle est au départ une construction mentale établie par des experts réunis en commission. Elle peut de ce fait être considérée avec profit sous l'angle cognitif en tant que représentation
- d'autre part comme outil de gestion et d'amélioration car elle appartient à l'ensemble des outils de gestion disponibles dans les organisations.

Il demeure une part d'incertitude concernant le but de la certification. Etablie dans un objectif d'homogénéisation et de comparaison des organisations, elle cherche à les faire échapper à la contingence en particulier comportementale dans l'espace et le temps. Par conséquent, elle tend à fixer l'organisation, entité en constante évolution. Il convient donc paradoxalement d'adapter en permanence la norme car elle est inapplicable et de la traduire car elle est incompréhensible en raison de son degré d'abstraction. Ceci implique la présence d'un responsable qualité et de son rôle théoriquement inévitable de médiateur-traducteur.

### **The certification between paradox and necessity : a study of the quality manager**

The practical problem standing at the basis of our reflexion is the paradox between on the one hand the slow and minutious building of the text of the Iso 9000 version 2000 certification so as to be able to apply it easily to all types of activities and organizations, and on the other hand, the practical necessity to take time and financial means to apply tis certification, although it is reputed as generic within the organizations, which witnesses a necessity of adapting the Iso 9000 version 2000 in companies trying to obtain this certification.

The method chosen consists in considering the certification in a two-dimensional way :

- First as a text, since it is originally a mental construction established by experts in commissions. It can thus be profitably seen under the cognitive aspect as a representation.
- Then as a tool of management and improvement, for it is part of the whole of managing tools used by businesse to ensure their development.

There remains a part of uncertainty about the exact role of the certification. Built in order to give homogeneous sets or groups and thus to make comparisons, it aims at giving the organizations the possibility to escape some contingencies, especially behavioral ones, in time or space. It consequently requires setting, congealing the organization, an entity in constant evolution. We thus paradoxically need to permanently adapt the certification for it forcedly is unapplicable and translate it for it is too abstract. This implies the presence of a quality manager and his theoretically inevitable role as a mediator-translator.

**Discipline** : Sciences de Gestion

**Mots clé** : norme, paradoxe, représentation, contrôle, médiation, approche qualitative