HAL
open science

Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale

Jérôme Lérat-Pytlak

To cite this version:

Jérôme Lérat-Pytlak. Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale. Gestion et management. Université des Sciences Sociales - Toulouse I, 2002. Français. NNT : . tel-00011414

HAL Id: tel-00011414

https://theses.hal.science/tel-00011414

Submitted on 18 Jan 2006

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 DES SCIENCES SOCIALES – TOULOUSE I

LIRHE UMR CNRS 5066

Laboratoire **I**nterdisciplinaire de recherche sur les **R**essources **H**umaines et l'**E**mploi

Centre de Recherche en Gestion EA 792

Institut d'**A**dministration des **E**ntreprises

Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale

Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion

présentée et soutenue

le 16 décembre 2002 par

Jérôme LÉRAT-PYTLAK

Jury :

M. Hervé PENAN, Professeur, Université Toulouse I	Directeur de recherche
M. Vincent GIARD, Professeur, Université Paris I	Rapporteur
M. Pierre LOUART, Professeur, Université Lille I	Rapporteur
M. Christophe GASQUET, Directeur de la Formation, LRQA-France	Suffragant
M. Jacques IGALENS, Professeur, Université Toulouse I	Suffragant
M. Thierry LE ROY, Directeur de la Qualité, Pierre Fabre Dermo-Cosmétique	Suffragant
M. Albert PITTON, Directeur Régional Adjoint, Spie Communications	Suffragant

“L’Université n’entend ni approuver ni désapprouver les opinions particulières émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs”

REMERCIEMENTS

De nombreuses personnes ont contribué à l'aboutissement de ce travail de thèse.

Je souhaite tout d'abord remercier mon directeur de recherche, le Professeur Hervé Penan, pour les nombreux conseils précieux qu'il m'a donné tout au long du déroulement de ce travail de recherche, pour le suivi efficace de mes avancements et pour son soutien au cours des différentes étapes qui rythment la vie d'un doctorant.

Je tiens à remercier le Professeur Jacques Igalens, grâce auquel, dès le DEA, l'idée même d'un travail de thèse m'est apparue comme un objectif à la fois professionnel et personnel.
Je le remercie aussi pour ses précieux conseils.

Je souhaite également remercier l'ensemble des membres du LIRHE, le directeur, les enseignants-chercheurs, le personnel administratif ainsi que les doctorants, pour leur accueil chaleureux et l'aide matérielle ou scientifique qu'ils ont su m'apporter.
Je remercie aussi les membres du LERASS pour m'avoir donné l'occasion de participer aux séminaires du laboratoire et pour les échanges fructueux qui en ont été issus.

Par ailleurs, je souhaite exprimer toute ma gratitude aux dirigeants et à tous les salariés de l'entreprise ICS qui m'ont accueilli chaleureusement au cours de la convention CIFRE et qui m'ont fourni l'opportunité d'un terrain empirique à mes recherches.
Je remercie aussi grandement les représentants de l'organisme de certification LRQA-France, ainsi que les dirigeants et directeurs qualité des entreprises qui ont bien voulu participer à l'enquête quantitative.

Enfin, merci à mes parents, à mes amis ; et surtout merci à Anne et à nos petits Dorian et Antoine, pour leur amour, leur confiance et leur soutien.

SOMMAIRE

INTRODUCTION ……..……...….... **p.1**

PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE ….. **p.13**

Chapitre I. La place de la qualité dans la gestion de l'entreprise ……..… **p.14**

Section 1. Du contrôle au management de la qualité …….……..... p.15

1. Origines historiques de la notion de qualité ……..… p.15

2. L'inspection de la qualité ……...……..…… p.20

3. Le contrôle de la qualité …….……..… p.22

4. L'assurance de la qualité …….…….……...… p.27

5. La qualité totale ……..……..… p.33

6. Conclusion de la section 1 du chapitre I …….……...…… p.44

Section 2. Qualité et stratégie de l'entreprise …….....…… p.46

1. La place de la qualité au sein des grands courants de la stratégie organisationnelle ... p.47

2. Les composantes compétitives de la qualité ……..…….…… p.54

3. Motivations des dirigeants à l'égard de la qualité ……...……..…… p.58

4. Conclusion de la section 2 du chapitre I …….……..…… p.61

Chapitre II. Les référentiels qualité …….**p.63**

Section 1. La série des normes ISO 9000 ……...……...……...…… p.64

1. La normalisation relative à la qualité …….…..……..… p.65

2. Contenu et pratiques associées des normes ISO 9000, ISO 9001 et ISO 9004 - Comparatif entre les éditions 1994 et 2000 …….……..…… p.90

3. Conclusion de la section 1 du chapitre II …….…….……....… p.104

Section 2. Le Total Quality Management (TQM) …….……..… p.105

1. Choix d'un cadre d'analyse …….…….……...…..…… p.106

2. Le paradigme fonctionnaliste du TQM ……...…… p.111

3. Le paradigme humaniste radical du TQM ……..……...… p.114

4. Les prix qualité inspirés du TQM ……..…..……..…p.117

5. Conclusion de la section 2 du chapitre II …….……...……..… p.128

Section 3. Problématique ……...……..…….…… p.130

1. L'entreprise confrontée à des dilemmes ……...……..… p.130

2. La question du continuum entre certification et TQM ……..……...…… p.140

3. Hypothèses centrales et choix méthodologiques …….……..… p.147

DEUXIEME PARTIE : ETUDES EMPIRIQUES ……..….. **p.151**

Chapitre I. Etude de cas au sein d'une entreprise certifiée …….. **p.152**

Section 1. Justifications théoriques et conditions opérationnelles de l'étude de cas .. p.154
1. Atouts théoriques de l'étude de cas …….……..…. p.154
2. Limites théoriques et difficultés pratiques de l'étude de cas ……..…. p.156
3. Champ d'observation …….……..…. p.160
4. Stratégie d'accès au réel …….……...……..…. p.162
5. Accès au terrain ……...…….……. p.167
6. Protocole de recherche ……...……...……...……. p.171

Section 2. Etude longitudinale de l'entreprise ICS …..……..…… p.176
1. Techniques d'observation mises en oeuvre …...……...…. p.176
2. Résultats …...……...……..……..…. p.187

Section 3. Réalisation d'entretiens ……..…… p.210
1. Entretiens semi-directifs centrés avec la direction …...……..…….……...…. p.210
2. Entretiens directifs avec un échantillon des salariés ……..…….....…. p.222

Section 4. Modèle explicatif du passage d'une certification au TQM ……...…. p.227
1. Vérification des hypothèses centrales dans le cas de ICS …….…..…. p.227
2. Identification d'hypothèses complémentaires …….……....…. p.231

Chapitre II. Etude hypothético-déductive ……. **p.233**

Section 1. Opérationnalisation ……..…….……...……...…..…. p.234
1. Conception du questionnaire ……..…….……..…...…. p.234
2. Pré-tests ……..……..…….....…. p.239
3. Collecte des données ……..……..……..……...…. p.241
4. Validation des variables ……..…….……....…. p.243

Section 2. Analyses quantitatives …….……...…. p.253
1. Méthodes et critères ……..…….....…. p.253
2. Résultats ……..……...…….……..……..…...…. p.259

Chapitre III. Discussion des résultats ……..…….. **p.291**

Section 1. Apports de la recherche …….....…. p.292
1. Contribution à l'identification d'une conception TQM du dirigeant …….....…. p.292
2. Mise en perspective des apports …….……..……...…. p.298
3. Les déterminants d'une transition réussie entre certification et TQM …….....…. p.300

Section 2. Limites …….……....…. p.317

Section 3. Recommandations managériales …….…...…. p.320

CONCLUSION …….…….……...…….. **p.325**

Bibliographie / Index des tableaux et figures / Liste des annexes / Table des matières / Résumé ..p.332
Annexes ……...…….……...…….Tome II

INTRODUCTION

Depuis les premiers modèles stratégiques de la Business School de Harvard et du Boston Consulting Group, jusqu'au modèle de Porter puis celui du Strategic Planning Institute de Boston (projet PIMS[1]), la qualité intrinsèque des produits/services et la qualité perçue par les clients ont été amenées à jouer un rôle grandissant dans l'avantage compétitif des entreprises. Les relations établies dans les années 1970 par le Boston Consulting Group entre l'effet d'expérience, la position en terme de coûts, la part de marché et la rentabilité présentaient *l'attractivité du marché* comme la composante principale de la *capacité stratégique* de l'entreprise et ne laissaient aucune place à la qualité. Au travers du modèle de Porter, *les forces de l'entreprise* deviennent la composante principale et la qualité des produits prend sa place au sein des stratégies compétitives (BELOHAV, 1993).

Selon la définition internationale normalisée, la *qualité* d'un produit ou service correspond à *l'ensemble de ses caractéristiques intrinsèques* qui lui confèrent une *aptitude à satisfaire des besoins ou des attentes formulés, habituellement implicites, ou imposés* (AFNOR, 2001 : p.22). Si l'on se réfère à cette définition, on perçoit combien cet élément a été déterminant, depuis les débuts de l'industrialisation au XVIIème siècle, dans la réussite de l'offre de l'entreprise, et combien il l'est encore plus de nos jours compte tenu de la concurrence mondiale qui touche tous les secteurs d'activités. Cependant, au-delà de sa définition normalisée[2], la qualité d'un produit ou service ne va pas de soi. Elle peut être considérée comme une *construction sociale*, un accord à un moment donné sur des critères dominants, un compromis entre les exigences diverses et parfois contradictoires des acteurs qu'elle implique (MISPELBLOM, 1995 ; LAURENS, 1997). Dans le champ des services, la définition de la qualité est encore plus incertaine du fait, notamment, de l'immatérialité du bien et de son caractère coproduit lors du processus de *servuction* (EIGLIER et LANGEARD, 1987). D'ailleurs, lorsque déjà au IVème siècle avant J.C., Aristote distinguait ce qu'il appelait les *qualités premières* des choses des *qualités secondes* (KUNZMAN et alii, 1993), il posait déjà les fondements d'une opposition d'ordre théorique très présente au sein de la littérature

[1] Le projet PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*) s'est concrétisé par la constitution d'une banque de données relatives à plus de 3000 entreprises américaines. Les analyses quantitatives ont entre autre porté sur l'impact de la satisfaction client sur la rentabilité de l'entreprise.

[2] Cette définition soulève en fait de nombreuses questions : qu'entend-on exactement par *besoins ou attentes formulés* ? Comment évalue-t-on l'aptitude d'un produit ou service à les satisfaire ? Peut-on toujours objectiver les caractéristiques d'un produit, et plus encore d'un service ?

scientifique du XXème siècle relative au concept de qualité dans l'entreprise : l'opposition entre qualité objective et qualité subjective[3].

Dès l'avènement de l'écriture, le souci de la maîtrise des caractéristiques techniques des produits se traduit par la rédaction de règles préétablies, conférant ainsi aux pratiques qualité et aux pratiques de normalisation des origines communes. Au-delà de cette origine temporelle conjointe, qualité et normalisation s'associent, dès le milieu du XVIIème siècle, au travers d'un même objectif final, celui de l'augmentation du volume des échanges commerciaux. Par ailleurs, au travers de son *pouvoir structurant* (PENAN, 1995), de ses propriétés pérennisantes et de sa capacité à susciter une *dynamique d'adoption* (REYNAUD, 1988), la normalisation apparaît comme un véritable *levier de la qualité* (PENAN, 2000 : p.4).

Au cours du XXème siècle, par glissement métonymique, la qualité vient désigner les moyens mis en œuvre pour obtenir une bonne qualité des produits et services ; et la force du lien entre qualité et normalisation se voit confirmée : ayant chacune tout d'abord concerné les produits, elles étendent leur champ d'intérêts et d'applications aux processus industriels puis organisationnels, pour s'ancrer de nos jours au cœur même de la gestion de l'entreprise. On parle ainsi aujourd'hui de "démarches qualité", même s'il n'existe pas de définition précise et encore moins de définition normalisée de ce qu'est une "démarche qualité". Cette notion a trop de variantes différentes et surtout trop de niveaux de gradation différents pour être réduite à une seule définition. Pourtant, depuis une quinzaine d'années, un véritable marché des référentiels relatifs aux démarches qualité a vu le jour. La publication de la première édition des normes ISO 9000 en 1987 a constitué à ce titre un tournant décisif : pour la première fois, et sur un plan international, le champ de la normalisation et celui de la qualité se sont irrémédiablement inscrits au sein de celui du management des organisations. L'*aptitude à satisfaire des besoins ou des attentes* est venue s'appliquer non plus seulement aux produits fabriqués et aux services rendus, mais aussi aux organisations sociales à l'origine de ces produits et services.

Basée sur le concept et les pratiques de l'*assurance de la qualité*, cette première édition des normes de la série ISO 9000 vise avant tout l'harmonisation des relations bilatérales entre clients et fournisseurs. Elle est alors constituée de cinq principales normes.

[3] Pour Aristote, les *qualités premières* des choses ont un caractère quantifiable et donc objectif ; quant aux *qualités secondes*, elles apparaissent comme subjectives puisque dépendantes de l'individu qui les perçoit et les apprécie selon ses propres sens et ses propres valeurs.

L'ISO 9000 définit des *lignes directrices* pour *la sélection* et *l'utilisation* de ces normes par l'entreprise. Les ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003 constituent des *modèles pour l'assurance de la qualité* qui s'appliquent selon la nature des activités de l'organisation : l'ISO 9003 concerne les entreprises ayant exclusivement des activités de *contrôle et d'essais finals* ; l'ISO 9002 celles ayant des activités de *production*, *installation* et/ou de *prestations associées* ; et l'ISO 9001, qui inclut les dispositions des deux autres, s'adresse aux organisations qui disposent (au minimum) d'activités de *conception* et *développement*. Quant à l'ISO 9004, elle définit des *lignes directrices* pour le *management de la qualité* et plus particulièrement pour *l'amélioration de la qualité*.

Les normes de la série ISO 9000 disposent des caractéristiques fondamentales communes à toutes les normes. Ces caractéristiques sont reconnues de manière consensuelle tout aussi bien au sein des travaux en sciences de gestion, qu'en économie ou en sciences de l'information et de la communication. En tant que documents écrits accessibles à tous, elles ont une dimension et une vocation informationnelles : il s'agit d'accroître les informations codifiées et transférables. Contrairement aux dispositions d'ordre réglementaire, leur respect n'est pas obligatoire au sens législatif, mais volontaire : elles ne constituent que des recommandations auxquelles sont "libres" d'adhérer ou non les fournisseurs et clients. Par ailleurs, elles peuvent être assimilées à des *conventions*, c'est-à-dire à *« des structures de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problèmes »* (GOMEZ, 1994). Elles créent ainsi une rationalité procédurale face à l'incertitude critique à laquelle sont confrontés les acteurs. Elles peuvent aussi s'apparenter à des *dispositifs cognitifs collectifs*, c'est à dire à des processus d'adhésion *ex post* à des règles-contraintes, dus à une régularité des comportements et à un système d'anticipations mutuelles (FAVEREAU, 1989). De plus, fondées sur les acquis conjugués de la science et de l'expérience, elles constituent *un facteur critique de maîtrise du processus d'innovation industrielle* (MIGNOT et PENAN, 1995). En effet, les interactions bilatérales entre normalisation et innovation sont incessantes, alternatives et évolutives, chacune pouvant en fonction du moment et du contexte s'appuyer sur l'autre.

Au-delà de ces caractéristiques inhérentes à toute norme, les normes de la série ISO 9000 ont certaines spécificités. Contrairement à des normes de produits ou à des normes de services, elles sont *génériques*, c'est-à-dire élaborées dans l'optique de pouvoir s'appliquer à toute organisation quels que soient les produits et services fournis et indépendamment du secteur d'activités (TAMM HALLSTRÖM, 1996). Ce caractère générique conduit le texte

normatif à laisser aux organisations une marge de manœuvre dans sa mise en application beaucoup plus importante que pour d'autres types de normes, comme par exemple celles relatives aux méthodes d'analyse, d'essai et d'échantillonnage.

Parmi les cinq principales normes de la série ISO 9000 publiées en 1987, trois d'entre elles avaient comme particularité de pouvoir faire l'objet d'une certification par tierce partie : les ISO 9001, 2 et 3, *modèles pour l'assurance de la qualité*. Au travers d'un audit de certification réalisé par un organisme accrédité, l'organisation peut ainsi attester qu'elle a mis en œuvre un ensemble de dispositions préétablies et systématiques pour donner la confiance (à ses clients) en ce que ses produits et services satisferont les exigences relatives à la qualité : c'est le principe d'assurance de la qualité. Dans le cas de l'ISO 9001 (la plus large des trois), ces dispositions, qui doivent être documentées, concernent tout autant la maîtrise de la conception, des achats, des processus de fabrication, le contrôle des produits, que les responsabilités de la direction, la revue des contrats commerciaux ou la formation du personnel. En ce sens, et pour autant que le système qualité mis en place recouvre réellement toute l'organisation, la norme ISO 9001 contient *un véritable postulat de mobilisation* (IGALENS et PENAN, 1994).

En quinze ans, l'utilisation de la norme ISO 9001 dans un cadre contractuel client-fournisseur a fait l'objet d'une progression fulgurante. De nos jours, elle est à la fois la *norme de qualité*[4] et *la norme d'organisation*[5] la plus utilisée à travers le monde. A fin décembre 2001, plus de 510 000 organisations réparties au sein de 161 pays étaient certifiées[6]. Entre décembre 2000 et décembre 2001, l'augmentation annuelle du nombre de certificats délivrés a été la plus importante jamais observée : +25% au plan mondial. En France, l'augmentation a été comparable (+22%), le nombre d'organisations certifiées atteignant 21 000 (ISO, 2002).

Les études menées sur les motivations des entreprises à se faire certifier ont toutes été conduites à des niveaux nationaux (LEE et PALMER, 1999 ; BEATTIE et SOHAL, 1999 ; ISMAIL et HASHMI, 1999). Les résultats de ces recherches révèlent que la très grande majorité des entreprises perçoivent essentiellement la certification comme *un signal crédible d'une mise en œuvre effective de pratiques de management de la qualité* (ANDERSON et alii,

[4] Norme qui coordonne les relations marchandes et industrielles dans un cadre le plus souvent contractuel (typologie empruntée à BENEZECH, 1996).

[5] Norme qui décrit les fonctions internes de l'organisation et traite de dispositions organisationnelles et/ou managériales (typologie empruntée à IGALENS et PENAN, 1994).

[6] Dans ces statistiques sont inclues les certifications ISO 9002 et ISO 9003.

1999). Les trois motivations principales citées sont la pression directe des clients, celle indirecte de la concurrence et le souhait de conquérir de nouveaux marchés. Or, déjà en 1995, une enquête réalisée en France soulignait un écart inquiétant entre les *motivations initiales de certification* et les *améliorations constatées a posteriori* par les entreprises. Si *répondre aux exigences des clients* et *améliorer la qualité des produits et services* constituaient les deux principales motivations de certification, les *relations avec le client*, la *baisse des plaintes clients* et la *qualité des produits* constituaient les trois domaines où les améliorations avaient été le moins constatées (MINISTERE DE L'INDUSTRIE, 1996)[7]. Cet écart apparaissait d'autant plus problématique dans la mesure où 83% des entreprises industrielles interviewées et 65% des entreprises de services présentaient *l'amélioration de la qualité des produits et/ou services* comme leur *priorité*[8].

Pour des raisons de stratégie commerciale ou de performance organisationnelle, cette situation paradoxale conduit aujourd'hui de nombreuses entreprises certifiées à souhaiter développer leurs pratiques de management par la qualité au-delà des seules exigences de la norme ISO 9001. Le nombre toujours croissant d'organisations certifiées limite immanquablement dans le temps la valeur ajoutée d'une certification aux yeux des clients de l'entreprise, tout particulièrement lorsqu'elle ne s'accompagne pas d'une amélioration de la qualité des produits et services. En complément de leur certification, plusieurs entreprises se tournent vers les autres référentiels de management de la qualité en vigueur à travers le monde, les référentiels des "prix qualité" : prix Deming (créé dès 1951), trophée Malcom Baldrige (1987), et plus particulièrement en France, prix européen de la qualité (1988) et prix français de la qualité (1992). Certaines font appel à des cabinets de consultants qui, depuis plusieurs années déjà, proposent des prestations spécifiques servant de "passerelles" entre la certification et "l'excellence". Les référentiels des "prix qualité" s'inspirent des principes du *management par la qualité totale* (TQM), tels qu'ils ont été progressivement construits à partir des travaux de précurseurs[9], sur la base de recherches théoriques complémentaires ainsi qu'au travers de leur mise en œuvre opérationnelle, tout d'abord au Japon puis dans l'ensemble des pays industrialisés.

---

[7] Etude réalisée par la SOFRES pour le compte du Ministère de l'Industrie, sur un échantillon de 250 entreprises certifiées. Il s'agit encore à ce jour de la plus large enquête publiée sur les entreprises françaises certifiées.

[8] Sur échantillons de 651 entreprises industrielles et 152 entreprises de services.

[9] FEIGENBAUM (1956) ; JURAN et alii (1962, 1974, 1983); HALPIN (1966) ; ISHIKAWA (1981) ; CROSBY (1986a et b) ; DEMING (1986).

Le TQM a pour finalité la satisfaction de l'ensemble des parties intéressées de l'entreprise (*stakeholders*) : clients, actionnaires, salariés, fournisseurs et collectivités. Il repose sur des principes fondateurs, parfois présentés en tant que concepts au sein de la littérature lorsque que leur définition et leurs relations sont éclairées à la lumière des apports en sciences de gestion. Quatre principaux principes peuvent être identifiés, auxquels sont associés des pratiques et techniques :

- Le *leadership visionnaire*. Il est défini comme *« l'aptitude des managers à établir, pratiquer et conduire une vision à long terme pour l'organisation, induite par les exigences changeantes du client, en opposition à leur rôle interne de contrôle managérial »*. Le concept dispose d'une double dimension, communicationnelle et organisationnelle : *« cela s'illustre par une clarté de la vision, une orientation à longue portée, un style de direction entraîneur, un changement participatif, une responsabilisation des salariés, une planification et une mise en œuvre du changement organisationnel »* (ANDERSON et alii, 1994).
- La *focalisation client*. La fourniture aux clients de produits et services qui satisfont leurs besoins est primordiale. Il s'agit par ailleurs d'aller au devant de leurs attentes et d'anticiper leurs besoins futurs. Ceci nécessite une focalisation sur le client de l'ensemble de l'organisation (DEAN et BOWEN, 1994).
- L'*amélioration continue*. La satisfaction permanente des clients ne peut être obtenue que par une amélioration sans relâche des processus concourant à la réalisation des produits et services. D'un point vue plus global, l'amélioration des performances organisationnelles doit être un objectif permanent de l'entreprise (ANDERSON et alii, 1994 ; DEAN et BOWEN, 1994).
- Le *travail en équipe*. Le meilleur moyen pour mettre en œuvre la focalisation client et l'amélioration continue est de développer la coopération et l'apprentissage au sein de l'organisation tout entière, ainsi qu'avec les clients et fournisseurs (DEAN et BOWEN, 1994). C'est le leadership visionnaire qui permet la création d'une organisation coopérative et qualifiante, ce qui facilite la mise en place de pratiques de gestion des processus et donc la mise en œuvre de l'amélioration continue (ANDERSON et alii, 1994).

Or, lorsque le 15 décembre 2000, une nouvelle édition des normes ISO 9000 est publiée, les orientations client, managériale et processus sont fortement renforcées par rapport aux éditions antérieures, et le principe d'amélioration continue est explicitement introduit. Ainsi, le souhait qu'avaient certaines entreprises certifiées de s'engager dans le TQM se

transforme en une obligation contractuelle, pour toutes les entreprises certifiées, à mettre en œuvre plusieurs de ses principes. L'édition 2000 ne se présente plus alors comme un référentiel de l'*assurance de la qualité*[10] dédié aux seuls qualiticiens, mais comme un véritable référentiel du *management de la qualité* dédié aux décideurs et gestionnaires. Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale ne constitue donc plus seulement un enjeu pour quelques entreprises mais vient concerner l'ensemble des organisations certifiées, ainsi que celles qui souhaitent s'engager dans une démarche de certification à plus ou moins long terme. Cette situation soulève alors un questionnement très actuel : une certification ISO 9001 prédispose-t-elle l'organisation à une mise en œuvre des principes et pratiques du TQM, et sous quelles conditions ?
Cette interrogation constitue la question de départ de notre travail.

La thèse s'articulera autour de deux parties principales : une première partie consacrée au cadre conceptuel mobilisé, et une deuxième partie relative aux études empiriques menées et aux résultats de la recherche.

Le cadre conceptuel (Partie 1) nous permettra de clarifier une problématique conjointement théorique et opérationnelle relative au passage d'une certification ISO 9001 au TQM. Dans un premier chapitre, nous présenterons une revue historique de la place attribuée à la qualité dans la gestion de l'entreprise. Nous insisterons sur l'accentuation progressive de la dimension humaine de la qualité, aboutissant *in fine* à une cohérence entre les récentes approches de l'apprentissage par la qualité et de la stratégie centrée sur les ressources. Tout d'abord (Section 1), il s'agira de décrire l'évolution historique de la notion de qualité au sein de l'entreprise. Si les entreprises ne vivent pas au même rythme la mise en œuvre des différentes formes de gestion de la qualité, il est cependant possible de distinguer les moments où les conceptions de la qualité et leurs pratiques associées ont émergé en tant que notions nouvelles, des moments où elles ont été admises en tant que principes de gestion au sein de la littérature. Cette distinction permet l'émergence d'un consensus[11] quant à l'existence, au cours du XXème siècle, de quatre phases successives. Les différentes conceptions de la qualité au cours de ces quatre étapes se concrétisent, de nos jours, par l'ajout d'un terme destiné à les

[10] Dans les éditions 2000 d'ISO 9001 et d'ISO 9004, le terme *assurance de la qualité* a été soigneusement omis. Dans l'ISO 9000 : 2000, l'*assurance de la qualité* a été redéfinie comme une partie intégrante du *management de la qualité*, même si son sens fondamental consistant à *donner confiance* a perduré (AFNOR, 2001).

[11] Ces phases sont entre autre admises par GARVIN (1988), GOGUE (1988), HERMEL (1989), GOMEZ (1993), CRUCHANT (1995), MISPELBLOM (1995), LENGNICK-HALL (1996), MESSEGHEM (1999), LOBRE (2000).

différencier : l'inspection de la qualité, le contrôle de la qualité, l'assurance de la qualité et la qualité totale. Nous montrerons que cette évolution est le fruit des transformations du contexte socio-économique auxquelles les entreprises ont dû s'adapter, ainsi que de l'émergence successive de travaux scientifiques et de nouvelles pratiques issues de précurseurs. Par ailleurs, il s'agira de mettre en évidence le rôle fondamental joué par la normalisation au cours de cette évolution. Concernant la qualité totale, nous montrerons qu'elle peut être considérée comme une extension en profondeur de l'assurance de la qualité, mais aussi comme un embranchement parallèle puisant son inspiration dans le mouvement du Développement Organisationnel. Nous préciserons qu'une nouvelle approche de la qualité totale émerge dès le milieu des années 1990. Elle se caractérise par une "montée en puissance" de la logique compétence, par le développement d'un *apprentissage* de la qualité et par un rôle renouvelé attribué à la responsabilisation des salariés.

Sous l'angle théorique des stratégies de l'entreprise, cette nouvelle approche du TQM nous semblera fortement rejoindre le paradigme des ressources, théorisé au début des années 1990 ; ce qui nous conduira, dans la section suivante, à examiner de manière plus spécifique la place attribuée à la qualité dans la stratégie de l'entreprise (Section 2). Dans un premier temps, il s'agira de rappeler la place grandissante accordée à la qualité des produits et services au sein des modèles stratégiques proposés successivement dès les années 1960. Par ailleurs, nous montrerons en quoi l'approche *resource-based* constitue un tournant par rapport aux approches stratégiques antérieures car elle renvoie à une conception de la qualité qui va largement au-delà de la seule conformité aux spécifications. Nous rappellerons ensuite que des résultats parfois opposés ont été obtenus concernant la dimension compétitive de la qualité des produits ; et que des limites sont souvent associées aux recherches relatives à l'impact du TQM sur les performances de l'entreprise. Ces différentes constatations nous conduirons à souligner la pertinence d'une théorie contingente du TQM selon laquelle l'impact du TQM sur les performances économiques d'une firme dépendrait de l'adéquation entre sa stratégie qualité et la nature de son environnement. En effet, cette théorie permet d'expliquer les résultats contradictoires relatifs aux composantes compétitives de la qualité ; elle corrobore le modèle de Porter ainsi que l'approche *resource-based*, actuellement admise comme la mieux adaptée à la variabilité de l'environnement. Le rôle de l'intention stratégique dans la mise en œuvre d'une stratégie centrée sur les ressources nous conduira alors à examiner les résultats d'enquêtes relatives aux motivations des dirigeants à l'égard de la qualité.

Le deuxième chapitre du cadre conceptuel présentera les résultats d'une revue de la littérature sur les référentiels qualité et nous conduira à émettre des hypothèses centrales sur les conditions de réussite d'une transition entre certification et TQM. Au moyen de typologies, il s'agira tout d'abord de positionner les normes ISO 9000 par rapport aux différents types de normes en vigueur, et plus particulièrement par rapport à celles relatives à la qualité (Section 1). Ensuite, nous décrirons les caractéristiques communes aux différentes éditions de ces normes, ainsi que les modifications apportées dans le cadre de l'édition 2000. Concernant l'ISO 9000 : 2000, nous insisterons sur l'abandon d'une référence à l'assurance de la qualité et sur l'introduction de la notion de *système de management de la qualité*. Ce système, qui repose sur huit principes fortement inspirés du TQM, est présenté comme *« un cadre d'amélioration continue permettant d'accroître la probabilité de satisfaire clients et autres parties intéressées »* (AFNOR, 2001). Concernant l'ISO 9001, nous discuterons plus particulièrement de ses caractères générique, interprétatif, mobilisateur, ainsi que des nouvelles exigences de l'édition 2000 : écoute client, communication interne, approche processus, amélioration continue[12], diminution du nombre d'activités à documenter, augmentation du nombre d'enregistrements prouvant l'efficacité du système.

La Section 2 sera consacrée aux référentiels du management par la qualité totale. Au moyen d'un cadre d'analyse issu de la classification de BURRELL et MORGAN (1988), dont nous justifierons le choix, il s'agira tout d'abord de faire état de l'émergence de deux paradigmes distincts du TQM au sein des travaux en sciences de gestion : un paradigme *fonctionnaliste* et un paradigme *humaniste radical*. Le premier regroupe les conceptions qui, en tant que propositions théoriques ou normatives, relèvent d'une vision fonctionnaliste de l'homme dans l'entreprise : le TQM est un moyen pour mieux faire fonctionner l'entreprise et s'insère dans le cadre dominant de la théorie du management. Le modèle de Deming et le référentiel du prix européen de la qualité en sont des exemples significatifs. Quant au paradigme humaniste radical, il s'inscrit en rupture. Plusieurs auteurs affirment en effet que le TQM, en reconnaissant une place primordiale à l'homme dans la production et dans l'entreprise, nécessite de bouleverser la distribution de l'information, du pouvoir, des récompenses, et devient dès lors incompatible avec les théories et pratiques dominantes du management. L'existence, sur le marché des référentiels qualité, de plusieurs prix et trophées inspirés de l'approche TQM nous conduira ensuite à en effectuer une revue.

[12] Exemples de nouveaux paragraphes de l'édition 2000.

Au sein de la dernière section du cadre conceptuel, nous montrerons que l'identification des deux paradigmes distincts du TQM permet de clarifier la double problématique relative au passage d'une certification à un management par la qualité totale : celle des dilemmes managériaux auxquels sont confrontées les entreprises lors d'une démarche TQM et qui expliquent les nombreuses constatations empiriques d'échecs ; et celle du continuum entre certification et TQM à propos duquel des points de vue opposés émergent de la littérature. L'impact du positionnement paradigmatique sur cette question du continuum, l'importance de l'intention stratégique dans le succès des démarches TQM, ainsi qu'une comparaison entre les dilemmes d'une certification et ceux du TQM nous conduiront à émettre des hypothèses centrales de recherche.

La deuxième partie de la thèse présentera les méthodologies et les résultats des deux approches empiriques successives, menées afin de vérifier les hypothèses centrales de la recherche : une étude de cas hypothético-inductive, en convention CIFRE, au sein d'une entreprise certifiée souhaitant mettre en œuvre les principes et pratiques du TQM (Chapitre I) ; une étude hypothético-déductive réalisée par questionnaire auprès d'une large population d'entreprises certifiées (Chapitre II). Les apports de la recherche seront discutés à la lumière des travaux antérieurs et des recommandations managériales pourront être formulées (Chapitre III). Ces recommandations porteront sur les conditions adéquates d'une démarche de certification qui permettent à l'entreprise de ne pas limiter ses possibilités de mettre en œuvre un management par la qualité totale.

L'étude de cas (Chapitre I) mobilisera deux types de démarches empiriques complémentaires : une étude longitudinale (Section 2) faisant appel aux techniques de l'observation participante et de l'analyse documentaire, et qui inclura une auto-évaluation de l'entreprise selon le référentiel du prix européen de la qualité ; et parallèlement (Section 3), des entretiens semi-directifs avec les membres de la direction ainsi que des entretiens directifs avec un échantillon des salariés. Les données collectées au cours de l'étude de cas, validées par triangulation et analysées à la lumière du cadre conceptuel, permettront d'identifier des hypothèses de recherche complémentaires et conduiront à la proposition d'un modèle explicatif d'une transition réussie entre certification et TQM (Section 4). Ce modèle sera sous-tendu par l'existence supposée de relations explicatives entre la conception TQM du dirigeant, ses motivations de certification, les pratiques de certification, et finalement le positionnement de l'entreprise au regard des dilemmes fondamentaux qui freinent la mise en œuvre du TQM.

La Section 1 du Chapitre II présentera les modalités de conception, de validation et d'administration d'un questionnaire, construit sur la base du modèle explicatif de la recherche et destiné au dirigeant et au directeur qualité d'une large population d'entreprises certifiées. L'analyse quantitative des données collectées (Section 2) indiquera que la résolution des dilemmes du TQM par l'entreprise certifiée s'explique de manière significative par plusieurs variables telles que, la conception du dirigeant en matière de coordination organisationnelle, les motivations de certification, le mode de participation des acteurs et l'élargissement de leurs responsabilités au cours de la démarche de certification.

Quant au Chapitre III, il donnera l'occasion de discuter des apports de la recherche (Section 1) et de ses limites théoriques et empiriques (Section 2). La finalité praxéologique de la recherche sera clarifiée au travers de recommandations managériales, principalement destinées aux équipes dirigeantes des entreprises certifiées ISO 9001 ou prévoyant de le devenir à plus ou moins long terme (Section 3).

PREMIERE PARTIE :

CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

CHAPITRE I :

LA PLACE DE LA QUALITE DANS LA GESTION DE L'ENTREPRISE

PARTIE 1 - CHAPITRE I - SECTION 1

DU CONTROLE AU MANAGEMENT DE LA QUALITE

1. ORIGINES HISTORIQUES DE LA NOTION DE QUALITE

Si l'on se base sur la définition internationale normalisée du terme *qualité*, à savoir *aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* (AFNOR, 2001 : p.22)[13], on peut affirmer, bien que l'on puisse difficilement le démontrer, que le souci de qualité commence vraisemblablement dès les premières activités de production de l'homme. En effet, les premiers hommes qui ont eu l'idée de tailler le silex étaient très probablement déjà soucieux de la qualité de leur travail (et de celui de leurs pairs) dont dépendait la satisfaction de leurs besoins physiologiques (chasser pour se nourrir) et de leurs besoins de sécurité.

Grâce à l'avènement de l'écriture, plusieurs découvertes archéologiques indiquent non seulement l'existence très ancienne d'une préoccupation pour la qualité des fabrications, mais aussi la mise en œuvre, déjà à l'époque, de dispositifs particuliers, humains et techniques, permettant de contrôler cette qualité. Ainsi par exemple, au temps des royaumes pharaoniques, un corps d'inspecteurs avait pour fonction la vérification des différentes étapes de la construction des pyramides (JURAN, 1993a : p.43). D'autres traces écrites confirment par ailleurs l'utilisation de dispositions spécifiques permettant de prévenir la fabrication de la non-qualité. Ainsi, le célèbre code d'Hammourabi[14] décrit non seulement les prescriptions techniques relatives au procédé de fabrication des maisons au IIème millénaire avant J.C., mais également les sanctions qu'encouraient les maçons qui ne les avaient pas respectées (JOUSLIN DE NORAY, 1990). Attester de la qualité des fabrications semble aussi avoir fait

[13] Cette définition est extraite de l'édition 2000 de la norme internationale ISO 9000 (*Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*). Le terme *exigence* y est par ailleurs défini comme *besoin ou attente formulés, habituellement implicites, ou imposés* (AFNOR, 2001 : p.22).

[14] Le roi Hammourabi fut, vers 1750 avant J.C., le fondateur de l'empire babylonien.

partie des pratiques artisanales depuis de nombreux siècles comme en témoignent, par exemple, les marquages apposés sur les tessons des "bouteilles" fabriquées par nos ancêtres gaulois, renommés dans toute l'Europe il y a deux mille ans pour la qualité de leur production viticole (PERNOUD, 1951 : p.37).

Si les pratiques qualité fondamentales, et très actuelles il faut le souligner, qui consistent à prévenir, contrôler et attester, semblent avoir des origines largement antérieures à l'ère chrétienne, il est encore plus étonnant de constater que des réflexions d'ordre conceptuel aient été aussi formulées à cette époque lointaine concernant la notion de qualité. Ainsi, lorsque Aristote (384-322 avant J.C.) distingue ce qu'il appelle les *qualités premières* et les *qualités secondes* (KUNZMAN et alii, 1993), il pose déjà, selon nous, les fondements de deux oppositions d'ordre théorique très présentes au sein de la littérature scientifique du XXème siècle relative au concept de qualité dans l'entreprise : d'une part l'opposition entre quantité et qualité, et d'autre part l'opposition entre qualité objective et qualité subjective. En effet, pour Aristote, les *qualités premières* des choses ont un caractère quantifiable et donc objectif ; quant aux *qualités secondes*, elles apparaissent comme subjectives puisque dépendantes de l'individu qui les perçoit et les apprécie selon ses propres sens et ses propres valeurs.

Cependant, il faut, comme plusieurs auteurs nous y invitent (JOUSLIN DE NORAY, 1990 : p.4 ; MISPELBLOM, 1995), distinguer cette protohistoire de la qualité de l'histoire de la qualité en tant que concept de gestion de l'entreprise, qui commencerait, il y a environ quatre siècles, lorsque émergent avec le début de l'industrialisation les problèmes de qualité récurrents, issus de la séparation grandissante entre les producteurs et les consommateurs de produits : *« …l'ouvrier et le contremaître ne sont plus au contact direct du client, et la mesure de satisfaction, intégrée au processus de fabrication, n'existe plus… »* (JOUSLIN DE NORAY, 1990 : p.4).

Le 3 août 1664, Colbert est nommé par Louis XIV surintendant des bâtiments du roi, des arts et des manufactures de France. Il présente au roi un rapport mentionnant que *« si nos fabriques imposent, à force de soin, la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France et leur argent affluera dans les caisses du royaume »* (MIGNOT et PENAN, 2000 : p.14). Colbert crée alors les manufactures royales, auxquelles il accorde des exemptions fiscales, des prêts et des monopoles de fabrication, en exigeant en retour des contrôles de fabrication. Par ailleurs, il impose aux métiers de se constituer en "jurandes" et se sert de ce système pour faire appliquer des règlements de fabrication établis à la suite de longues enquêtes. En complétant ce dispositif par la création

d'un corps d'inspecteurs des manufactures, chargé de surveiller l'application de ces règlements, Colbert inscrit dans le temps, selon nous, les prémisses de ce qui constituera au XXème siècle un des modes principaux de relation contractuelle entre fournisseurs et donneurs d'ordres.

Le XVIIIème siècle est considéré par certains historiens de la qualité comme le siècle qui *« a lancé, parmi les grandes idées qui ont engendré le monde moderne, le concept de qualité »* (DRAGOMIR et HALAIS, 1995 : p.17). Plus prosaïquement, d'autres auteurs notent qu'au cours de ce siècle, les problèmes de précision des pièces fabriquées constituent alors le prototype même des problèmes qualité auquel les manufactures sont confrontées, tout particulièrement les manufactures d'armement (MISPELBLOM, 1995). Les composants des fusils, par exemple, sont destinés à être interchangeables : ils doivent être montés aussi rapidement que possible et surtout, en cas de réparation, la pièce défectueuse doit pouvoir être changée, sans aucun problème, à partir d'un stock de maintenance limité. Ainsi, parmi les étapes marquantes de ce XVIIIème siècle, on peut citer le développement par Jean-Baptiste Vaquette de Gribeauval[15] du principe de l'interchangeabilité des pièces avec, de 1764 à 1788, la publication de ses *Tables de construction des principaux attirails de l'artillerie* (FRONTARD, 1994). La création par le gouvernement révolutionnaire, en 1794, de *l'Atelier national des jauges, mesures et matériels d'inspection devant être utilisés dans toutes les fabriques de munitions*, ainsi qu'en parallèle l'instauration du système métrique et des mesures étalons, positionnent l'industrie militaire en tant qu'institution normative par excellence et lui confèrent, dès cette époque, un rôle central dans le mouvement général de la qualité. Historiens de la qualité et historiens de la normalisation semblent d'ailleurs se rejoindre quand ils s'accordent sur le fait que la deuxième moitié du XVIIIème siècle fût propice à l'émergence d'événements précurseurs, qu'ils rattachent historiquement à chacun de leur objet d'étude[16].

---

[15] Jean-Baptiste Vaquette de Gribeauval, général et ingénieur militaire, fut nommé en 1776 inspecteur général de l'artillerie française.

[16] Concernant le principe d'interchangeabilité, se référer à HERMEL (1989 : p.27) et à REEVES et BEDNAR (1994 : p.422) dans leurs historiques de la gestion de la qualité, et par ailleurs à GALLAND (2001a : p.6) qui, en distinguant sept phases dans l'histoire de la normalisation, qualifie la *phase 1 de l'interchangeabilité* comme la *protohistoire de la normalisation*. Concernant la création de *l'Atelier national des jauges, mesures et matériels d'inspection*, se référer, d'une part, à JOUSLIN DE NORAY (1990 : p.4) dans son historique de la qualité, et d'autre part à MIGNOT et PENAN (2000 : p.14) dans leur historique de la normalisation.

Au XIXème siècle, avec la généralisation de l'entreprise industrielle au détriment du compagnonnage, les problèmes liés à la dispersion naturelle des pièces produites en série se généralisent, mais l'émergence et l'utilisation de solutions à ces problèmes aussi. Ainsi, en 1840, apparaît la notion de l'*acceptable*, définie comme une limite de tolérance, et avec elle l'utilisation de gabarits *acceptables*. Trente ans plus tard sont introduits les gabarits *acceptables/non acceptables*, c'est à dire les limites supérieure et inférieure de tolérance (HERMEL, 1989 : p.27). Par ailleurs, la révolution industrielle s'accompagne d'un fort accroissement de la division du travail[17] : les pièces nécessaires à la fabrication des produits finis ne sont plus forcément fabriquées au sein de la même manufacture. D'où *« la nécessité de poser et d'écrire un certain nombre de règles pour permettre la compatibilité de ces pièces les unes par rapport aux autres »* (GALLAND, 2001a : p.7). L'exemple le plus souvent avancé de ce travail de mise en compatibilité par des règles est celui de la description et de la limitation du nombre de filets de vis par l'Anglais Whitworth (1841), travail qui donnera naissance à un ensemble de normes pour l'Angleterre et sa zone d'influence[18]. La normalisation sous cette version[19] permet ainsi les échanges entre entreprises concourant à la fabrication de produits finis et contribue, de ce fait, au développement du commerce. L'idée consistant à considérer la qualité en tant qu'attribut ou dispositif indispensable à la rationalité marchande (se référer par exemple à SALAIS, 1991 ; et à CALLON, 1998) indique, selon nous, que l'essor de la qualité au cours du XIXème siècle procède, dans une large mesure, du mouvement de la normalisation technique *: « Si l'on observe la qualité d'aujourd'hui sans oublier celle d'hier, on s'aperçoit qu'elle croise le mouvement historique de la normalisation industrielle qui, après avoir concerné l'harmonisation des dispositifs techniques (équipements ferroviaires, matériels électriques, filetages…) s'étend désormais de plus en plus au domaine social, avec la définition de standards en matière d'hygiène, de sécurité, ou de services »* (COCHOY et DE TERSSAC, 1999 : p.4).

---

[17] La division du travail au sein des manufactures s'était progressivement développée dès le début du XVIIIème siècle, et tout particulièrement à partir de la parution en 1776 du célèbre ouvrage d'Adam Smith , « De la richesse des nations ».

[18] Plus tard, *« en 1898, un français, Sauvage, fait adopter au congrès de Zurich le filetage métrique international »*, qui sera, en fait, différent du système Whitworth, notamment en raison du fait que l'Angleterre se refuse alors à adopter le système métrique (FRONTARD, 1994).

[19] Le principe de compatibilité est présenté par GALLAND (2001a : p.7) en tant que *phase 2* de l'histoire de la normalisation.

Le rapide panorama historique que nous venons de présenter nous est apparu comme un préambule essentiel pour décrire et expliquer l'évolution, au cours du XXème siècle, du concept de qualité et de ses pratiques associées au sein de l'entreprise. En effet, il nous permet de remarquer, en premier lieu, que l'intérêt théorique relatif à la notion de qualité ainsi que la mise en œuvre de pratiques visant la satisfaction des utilisateurs de produits fabriqués sont largement antérieurs à la révolution industrielle. En second lieu, il nous amène à constater que le souci de qualité s'est exclusivement subordonné, au cours de cette période originelle, à la maîtrise des caractéristiques techniques des produits ; et qu'au travers d'événements précurseurs, cette préoccupation s'est traduite, dès l'avènement de l'écriture, par la rédaction de règles préétablies, conférant ainsi aux pratiques qualité et aux pratiques de normalisation des origines communes. Au-delà de cette origine temporelle conjointe, la qualité et la normalisation s'associent, dès le milieu du XVIIème siècle, au travers d'un même objectif final : celui de l'augmentation du volume des échanges commerciaux.

Il est important de souligner que l'évolution des méthodes de gestion de la qualité n'est pas représentative d'une transformation homogène des pratiques organisationnelles (CRUCHANT, 1995) : les entreprises ne vivent pas au même rythme la mise en œuvre des différentes formes de gestion de la qualité. Cependant, il est possible de distinguer les moments où les conceptions de la qualité et leurs pratiques associées ont émergé en tant que notions nouvelles des moments où ces conceptions et pratiques ont été admises en tant que principes de gestion, clairement explicités dans la littérature scientifique et managériale. Cette possible distinction conduit à considérer le début du XXème siècle comme un tournant au regard des siècles antérieurs et permet l'émergence d'un consensus quant à l'existence, au cours de ce siècle, de quatre phases successives[20] dans l'évolution du concept de qualité et des modèles de gestion de l'entreprise qu'il sous-tend. Les différentes conceptions de la qualité au cours de ces quatre étapes se concrétisent, de nos jours, par l'ajout d'un terme destiné à les différencier[21] : l'inspection de la qualité (dès 1900[22]) ; le contrôle de la qualité (à partir de 1930) ; l'assurance de la qualité (à partir de 1950) et la qualité totale (à partir de 1970).

---

[20] Ces phases sont admises entre autres par GARVIN (1988), GOGUE (1988), HERMEL (1989), GOMEZ (1993), CRUCHANT (1995), MISPELBLOM (1995), LENGNICK-HALL (1996), MESSEGHEM (1999), LOBRE (2000).

[21] Les quatre appellations que nous indiquons correspondent à celles le plus fréquemment employées dans la littérature scientifique et managériale (se référer, entre autres, aux auteurs cités ci-dessus).

[22] Dans les paragraphes suivants, on pourra constater que les dates indiquées délimitent des périodes durant lesquelles la littérature scientifique, relative à chacune des quatre conceptions de la qualité, a été prédominante.

2. L'INSPECTION DE LA QUALITE

Au début du XXème siècle, la maîtrise dimensionnelle des pièces produites en série est perçue comme la problématique principale de la maîtrise de la qualité des fabrications. Les pays les plus industrialisés voient, à cette époque, la mise en place d'institutions nationales normatives concourant à aider les entreprises à résoudre cette problématique. En France, le Laboratoire Central d'Electricité est créé en 1882 afin de *« fournir au public des indications aussi précises que possible sur la valeur des différents appareils inventés »*. Puis, en 1901, le Laboratoire National d'Essais, avec sa vocation élargie *aux essais physiques, chimiques et mécaniques* à destination des industriels, puis de l'Etat et enfin des particuliers (DRAGOMIR et HALAIS, 1995 : p.31). En cette même année, le Engineering Standards Committee est créé en Angleterre. Considéré comme le véritable premier organisme normalisateur, il prendra son nom actuel en 1928 : British Standard Association (MAZALEYRAT, 2000). Une institution équivalente est mise en place en Allemagne en 1917, le NDI, qui deviendra le DIN actuel (Deutsches Institut für Normung). En France, le Ministère du Commerce et de l'Industrie ordonne, par décret du 10 juin 1918, la création de la Commission Permanente de Standardisation (CPS), ancêtre de l'AFNOR (Association Française de Normalisation), elle-même créée en 1926 (GALLAND, 2001a : p.7).

Parallèlement, lorsque émerge, en ce début du XXème siècle, un champ de recherche spécifique sur la gestion de l'entreprise, il se réclame naturellement de la science. Dans le contexte de l'époque où n'est scientifique que ce qui peut se mesurer, une gestion rationnelle et déterministe de l'entreprise s'impose : c'est le *scientific management,* théorisé aux Etats-Unis par Taylor en 1911[23] et repris en France sous le terme d'Organisation Scientifique du Travail (OST). Pour le scientifique français Le Chatelier, qui joua un rôle de premier plan dans la diffusion de l'OST en France, *« l'industrie a pour objet essentiel d'obtenir des produits de qualité donnée au prix de revient minimum. Or, la qualité et le prix de revient sont des fonctions déterminées des conditions de la fabrication. Ces grandeurs sont donc reliées les unes aux autres par des lois, et elles tombent ainsi sous le coup de la science… Pour conduire une fabrication scientifiquement, il faut déterminer les facteurs dont dépend le résultat cherché ; mesurer toutes les grandeurs en jeu de façon à en déterminer les lois, puis conduire toute la fabrication en réglant par des mesures incessantes chaque condition à sa*

[23] L'ouvrage de référence de F.W. Taylor « The principles of scientific management » est publié en 1911 aux Etats-Unis et l'année d'après en France sous le titre « Principes de l'organisation scientifique des usines ».

valeur reconnue la plus avantageuse. Il résulte de cette règle que toute fabrication scientifique doit être standardisée. Pour obtenir un même produit, les conditions de la fabrication doivent être rigoureusement déterminées et toujours les mêmes. Souvent, dans les usines, on entend dire que, pour telle ou telle fabrication, différents procédés donnent des résultats équivalents. Le plus souvent, c'est inexact, mais si c'est vrai, cela tient à ce que l'on n'a pas réalisé les conditions optima » (MARQUETTE, 1993 : p.9)[24]. S'inscrivant en tout premier lieu dans une perspective d'efficacité productive, les principes de l'OST peuvent se résumer en une trilogie : observer, standardiser et inspecter.

- Observer les gestes des ouvriers afin de déterminer leur cohérence par rapport au but poursuivi, la production ; et de ce fait, décomposer le système productif en tâches aussi petites que possibles.
- Standardiser à partir des observations précédentes afin de proposer la meilleure solution assurant l'efficacité de la production (Taylor définit un *one best way* à partir duquel les comportements et l'organisation doivent s'ajuster).
- Inspecter le travail effectué par rapport aux standards de production scientifiquement établis, et le maintenir au sein des limites de tolérance correspondantes.

Selon plusieurs chercheurs, *l'objectivation des activités industrielles en opérations humaines et machiniques* clairement individualisables est une des innovations majeures de l'Organisation Scientifique du Travail (VELTZ, 1993 : p.151 ; COURPASSON, 1996 : p.241). En effet, elle permet à l'appareil de production taylorien de fonctionner au travers de critères normatifs de la performance individuelle, scientifiquement fondés, mais *« reposant sur la notion d'un travailleur hypothétique, jeune, en bonne santé, et supposant des modèles mécanistes du fonctionnement de ce dernier »* (LAVILLE et TEIGER, 1979 : p.279). Au moyen de ces *normes d'employabilité individualisées, « une sélection de la main d'œuvre est rendue possible, de manière non aléatoire »* (COURPASSON, 1996 : pp.241-242). Quant à la gestion taylorienne de la qualité des fabrications, elle aussi ne se conçoit qu'au travers de normes préétablies : elle se concrétise essentiellement par une inspection par rapport aux standards, permettant d'établir la conformité (ou la non conformité) des actes accomplis et de leurs conséquences. A l'inspection unitaire de l'ensemble des produits fabriqués s'ajoute la mise en place de systèmes de contre-vérification, au travers desquels se créent de nouvelles fonctions, comme le relate par exemple Taylor dans son *expérience de rationalisation du*

[24] C. Marquette cite les propos de H. Le Chatelier dans son ouvrage « Science et Industrie » (Flammarion) paru en 1925.

travail de vérification des billes de bicyclettes : *« des ouvrières contre-vérificatrices, un contremaître vérificateur, et un inspecteur en chef coiffant l'ensemble de la contre-inspection »* (MISPELBLOM, 1995 : p.23). Or, il est important de noter que ces systèmes socio-techniques d'inspection de la qualité ne sont en aucun cas déterminés par l'attente des utilisateurs des produits fabriqués car non issus d'une confrontation avec le marché, et ceci pour deux raisons essentielles :

- Le rapport d'échange se situe clairement du coté de l'offre et de la production. L'entreprise a pour mission de fabriquer, au moindre coût, des produits conformes à des cahiers des charges définis entre ingénieurs uniquement (clients et fournisseurs) en concordance avec des règles scientifiques. Les goûts et la diversité des opinions n'interviennent que très peu.
- Jusqu'aux années 1930, la production en grande série concerne principalement les secteurs des biens intermédiaires et rarement ceux des biens de consommation courante. Elle met donc d'avantage en relation des entreprises entre elles, clairement identifiées et adeptes de l'OST, que des entreprises et des consommateurs finaux.

3. LE CONTROLE DE LA QUALITE

3.1. La remise en cause de l'inspection unitaire

De 1900 à 1930, la généralisation progressive mais très rapide, au sein des entreprises, du système taylorien d'organisation du travail favorise l'émergence d'un réel "marché de masse". D'une part, l'accroissement de l'efficacité productive fait baisser les prix de revient des produits fabriqués et donc leur prix de vente, les rendant par la même plus accessibles. D'autre part, *« en proposant aux ouvriers un idéal d'enrichissement rendu possible par certaines augmentations de salaires »*, le taylorisme *« contribue au mouvement général d'augmentation du pouvoir d'achat de la population ouvrière, déjà entamé depuis la fin du XIXème siècle par les revendications syndicales et politiques »* (MISPELBLOM, 1995 : p.24). Comme conséquence de ce développement économique (auquel participe donc le taylorisme), la production augmente et avec elle l'importance des séries. Or, l'augmentation induite du nombre de pièces à inspecter, couplée à une organisation taylorienne du travail qui parcellise les tâches et, avec elles, les responsabilités, entraîne une augmentation des défauts de fabrication, non pas linéaire mais exponentielle. A grande échelle, la démarche scientifique de

Taylor se heurte donc à un coût de mise en œuvre qui met en cause sa pertinence comme moyen pour réduire les coûts globaux de production : «*Après 1930, de nombreux producteurs désiraient réduire le coût des inspections multiples nécessaires pour évaluer la conformité* » (REEVES et BEDNAR, 1994 : p.422).

3.2. Le développement du contrôle statistique de la qualité

Depuis le début du XIXème siècle, l'impossibilité de traduire et de comprendre en termes scientifiques les variations inéluctables des caractéristiques dimensionnelles des produits fabriqués en série avait imposé la mise en œuvre d'une inspection unitaire des fabrications, cause première d'une augmentation des coûts d'inspection proportionnellement aux quantités produites. L'introduction progressive des modèles probabilistes dans presque tous les domaines de la science[25] permet de résoudre cette incompréhension sur laquelle butaient les défenseurs de l'Organisation Scientifique du Travail : *« Même si Le Chatelier affirme avec force que le but essentiel est la connaissance des lois qui régissent la production, son propos balancé trahit un embarras. Il ne verse pas dans une représentation caricaturale ou idéaliste qui consisterait à nier l'écart entre la modélisation de l'action productive et la situation réelle rencontrée lors de l'exploitation concrète d'un système industriel. Toutefois, l'auteur ne parvient pas à attribuer au hasard un rôle et un statut pléniers, il craint en effet que la reconnaissance de cette dimension de la réalité ne vienne contrarier le développement de la méthode scientifique au sein de l'industrie. A y regarder de près, Le Chatelier donne l'avantage à la notion de déterminisme, parce qu'il ne voit pas que les phénomènes aléatoires peuvent, eux aussi, s'inscrire dans un projet de type systématique et être un objet d'étude, une source d'information et de connaissance pour l'amélioration de l'efficacité productive »* (MARQUETTE, 1993 : p.10).

C'est au début des années 1920, au sein de l'American Bell Telephone Company et de sa filiale la Western Electric Company, où collaborent des praticiens et des chercheurs industriels américains tels que H.F. Dodge, H.G. Romig, G. Edwards, W.A. Shewart, J. Juran puis plus tard W.E. Deming, que le modèle probabiliste de la maîtrise de la qualité des productions est initialement théorisé et mis en pratique. En cherchant à savoir pourquoi un contrôle est nécessaire dans la fabrication industrielle, Walter A. Shewart, qui a pris dans l'entreprise la responsabilité du département *Théorie et études spéciales*, *« débouche sur*

[25] *« Le mathématicien Henri Poincaré et le physicien Louis de Broglie ont exercé une influence décisive sur la pensée de Shewart »* (MARQUETTE, 1993 : note 21).

l'idée que l'investigation de la sphère des aléas permet de constituer un processus scientifique dynamique d'acquisition de connaissances » (MARQUETTE, 1993 : p.10). Cette nouvelle manière d'examiner en détail les variations et variables de la production présente un double intérêt. D'une part, elle rend possible l'identification et donc l'élimination d'une catégorie de causes de variation aléatoires, les causes dites *assignables*. D'autre part, elle permet d'utiliser l'expérience du passé pour prévoir de quelle façon les causes aléatoires non identifiables, donc non supprimées, feront varier les caractéristiques des produits au cours des fabrications à venir. En 1924, Shewart adresse à son supérieur hiérarchique une note interne qui propose l'utilisation d'un graphique de contrôle permettant la maîtrise statistique de la qualité des fabrications, la célèbre *carte de contrôle* dont l'utilisation, de nos jours, est normalisée[26] et largement étendue. Le principe de son utilisation repose sur deux notions nouvelles et centrales, le *Niveau de Qualité Acceptable* (*NQA*) et les *limites de contrôle*, dont les mises en œuvre communes peuvent être résumées de la manière suivante :

- Le *NQA* correspond à un pourcentage accepté de produits défectueux, déterminé à partir d'un arbitrage coût/bénéfice : en effet, plus ce pourcentage de défectueux devra être faible, plus le plan d'échantillonnage statistique correspondant devra être coûteux, car la fréquence et la taille de l'échantillonnage devront être d'autant plus importants.
- Les *limites de contrôles* correspondent aux limites que les caractéristiques des échantillons prélevés ne devront pas dépasser pour garantir statistiquement que l'ensemble de la production reste inscrite au sein des tolérances du produit, excepté évidemment le pourcentage accepté de défectueux (le *NQA*). Par ailleurs, tout résultat en dehors des *limites de contrôle* indique l'existence d'une cause assignable à éliminer, afin de rétablir le processus "sous contrôle".

Walter A. Shewart publiera, dès la fin de l'année 1925, un article dans le *Journal of the American Statistical Association*, puis révélera plus largement les résultats de ses recherches, en 1931, avec la publication de son premier et principal ouvrage « Economic control[27] of quality of manufactured product » (New York : Van Nostrand). Selon plusieurs

[26] Cinq normes internationales relatives aux cartes de contrôle existent de nos jours dont ISO 7870 : 1993 (*Cartes de contrôle ; guide général et introduction*) et ISO 8258 : 1991 (*Cartes de contrôle de Shewart*).

[27] La traduction erronée du mot anglais "control" (qui signifie en fait "maîtrise") est à l'origine de l'appellation "contrôle de la qualité" utilisée de façon prédominante pour qualifier cette période de l'histoire de la qualité. Même si, selon nous, l'appellation "maîtrise statistique de la qualité" est plus appropriée, notre souhait de faire état d'une revue de la littérature exhaustive nous a conduit à garder, pour ce qui est du titre de ce paragraphe 3., l'appellation la plus usitée.

chercheurs qui se sont intéressés à l'histoire de la qualité, cet ouvrage *« apporta les fondements de nombreux principes de la qualité utilisés aujourd'hui »* (REEVES et BEDNAR, 1994 : p.422). C'est ce que nous nous proposons d'expliciter maintenant.

3.3. La maîtrise statistique et économique de la qualité : une rupture par rapport à la logique taylorienne

En s'appuyant sur l'ouvrage de Le Chatelier « Science et Industrie » (1925)[28] et sur celui de Shewart « Statistical Method from the Viewpoint of quality control » (1939)[29], Christian Marquette donne, dans un article de *Performances Humaines et Techniques* paru en 1993, une description intéressante de l'innovation conceptuelle introduite à l'époque au travers de la maîtrise statistique de la qualité. *« Par la connaissance des variations et la recherche de leurs causes, l'opération de contrôle "permanente et auto correctrice" contribue à l'amélioration de la qualité des produits. Cette conception ne va pas sans étendre le champ d'action de la fabrication. Comme l'auteur* (Christian Marquette se réfère ici à Shewart) *s'efforce de le souligner, le relevé permanent des mesures de qualité, l'organisation des données de l'expérience passée, la préparation de l'acquisition de nouvelles données permettant de se rapprocher de plus en plus près d'un état idéal de contrôle, constituent un processus scientifique dynamique d'acquisition de connaissances »*. Selon les propres propos de Shewart, *« une norme de qualité économique n'est pas le simple emprisonnement du passé sous forme d'une spécification, mais bien le déploiement de l'avenir tel qu'il est relevé dans les processus de production et d'inspection et interprété sur le relevé permanent de la qualité »* (MARQUETTE, 1993 : p.11). Ainsi, pour Christian Marquette, le passage de l'inspection au contrôle statistique de la qualité correspond à un changement de *paradigme praxéologique*[30] car il ouvre (et même systématise) *« des voies de connaissance permettant de réaliser l'action productive d'une façon plus efficace »* (MARQUETTE, 1993 : p.8).

---

[28] Paru initialement chez Flammarion en 1925, et repris en 1936 chez Dunod sous le titre « De la méthode dans les sciences expérimentales ».

[29] Ce second ouvrage de Shewart a été traduit par J.M. Gogue en 1989 et édité chez Economica sous le titre « Les fondements de la maîtrise de la qualité ».

[30] Marquette définit un paradigme praxéologique comme *« une analyse raisonnée, une pratique, une façon de procéder, une méthode et une manière de percevoir et concevoir une action efficace »* (MARQUETTE, 1993 : note 13).

Selon nous, il faut en effet reconnaître à Shewart d'avoir développé et systématisé, en terme de pratiques, le principe fondamentale de prévention, un des fondements de l'assurance de la qualité et de la qualité totale. Mais contrairement à ces deux autres phases de l'histoire de la qualité, la maîtrise statistique et économique de la qualité ne fait pas référence au client : les Niveaux de Qualité Acceptable (NQA), issus de raisonnements scientifiques et économiques, sont déterminés par les bureaux d'études et non imposés par les clients. Pourtant, ils ne relèvent pas d'une universalité scientifique mais bien de l'intérêt de l'entreprise à minimiser ses coûts d'inspection. Dès lors, le NQA laisse planer une ambiguïté : qui, en effet, définit ce qui est acceptable, dès lors que n'est plus invoquée la science ? Nous verrons, dans notre paragraphe relatif à l'assurance de la qualité, qu'avec la généralisation croissante de la consommation de masse, c'est le client qui jouera ce rôle.

3.4. L'impact de la seconde guerre mondiale

Si du début du XXème siècle jusqu'aux années 1930, les pouvoirs publics des pays les plus industrialisés, soucieux des intérêts économiques et commerciaux de leur nation respective, ont fortement contribué à *l'institutionnalisation de la normalisation*[31], la promotion et la conduite de l'élaboration normative au cours de cette période sont essentiellement réalisées par les entreprises elles-mêmes[32]. En effet, les firmes trouvent au travers de la normalisation un double avantage, économique et commercial. D'une part, *la standardisation de la production industrielle* leur permet de réaliser d'importantes économies d'échelle[33], tant au niveau de leur propre production qu'au niveau de celle de leurs fournisseurs. D'autre part, la normalisation technique des composants et produits fabriqués leur favorise l'accès à de nouveaux marchés, aussi bien nationaux que mondiaux. Ainsi, avant la seconde guerre mondiale, l'élaboration des normes consistait, *aux plans national ou international*, en un processus *« de type volontaire, nécessitant un accord entre les principaux industriels du secteur »* (GALLAND, 2001a : p.8).

---

[31] Se référer à la création successive des organismes nationaux de normalisation dont nous avons donné quelques exemples au début du §2. Dès 1926, ces organismes sont mondialement relayés par la Fédération internationale des associations nationales de normalisation (ISA) qui deviendra, en 1947, l'Organisation internationale de normalisation (ISO), dont nous détaillons le fonctionnement au Chapitre II, Section 1, §1.2.1.

[32] GALLAND (2001a : p.7) présente la période 1900-1939 comme *phase 3* de l'histoire de la normalisation, qu'il intitule *Institutionnalisation de la normalisation et standardisation de la production industrielle*.

[33] *« La première étude économique d'ensemble connue sur la normalisation fut réalisée en 1920 aux Etats-Unis sur instructions du Président Hoover. Elle évaluait à 40% la perte d'efficacité industrielle résultant des insuffisances de la normalisation »* (MAZALEYRAT, 2000).

Le rôle central pris par l'industrie militaire, dès le XVIIIème siècle, dans le mouvement général de la normalisation d'une part, et dans celui de la qualité d'autre part, s'accentue à l'aube puis au cours de la seconde guerre mondiale. Dès le milieu des années 30, les autorités publiques allemandes et soviétiques interviennent fortement dans le pilotage de l'industrie et transforment progressivement leurs normes nationales en règlements, qui s'imposent alors à l'ensemble des acteurs concernés. Selon les historiens de la normalisation, *« les premiers succès de l'armée allemande ont été en partie imputés à leur effort de normalisation/réglementation*[34] *». « De même, le succès de la contre attaque américaine est aussi habituellement mis en partie au crédit de la normalisation »* (GALLAND, 2001a : p.8). En effet, dès 1940, des commissions spécifiques de l'armée américaine travaillent sur la définition de standards de qualité précis. Les membres de l'équipe de Shewart qui avaient collaboré à la théorisation et à la mise en œuvre des principes du contrôle statistique de la qualité sont mis à contribution. En 1942, Deming réalise plusieurs conférences à l'Université de Stanford et au Ministère de la Guerre ; un groupe de travail est constitué à l'Université de Colombia avec Juran et Dodge notamment pour améliorer la qualité et la productivité des industries de l'armement (HERMEL, 1989 : p.36). De ces différents groupes de réflexion et de travail naissent les Military Standards, premières normes du contrôle statistique de la qualité, qui seront très largement utilisés comme références jusque dans les années 70, période au cours de laquelle les pays industrialisés éditeront leurs propres normes nationales.

4. L'ASSURANCE DE LA QUALITE

4.1. L'émergence progressive de la focalisation client

Comme conséquence du mode de croissance keynésien, initialisé après la crise économique de 1929 puis accéléré à l'issue de la seconde guerre mondiale, le rapport d'échange entre producteurs et consommateurs se métamorphose progressivement : à la production de masse succède la consommation de masse qui alimente la première. Tout d'abord aux Etats-Unis, puis quelques années plus tard en Europe occidentale et au Japon, la liberté des agents économiques conduit à une offre des produits déterminée par la possibilité

[34] GALLAND (2001a : p.8) présente la période de la guerre 39-45 en tant que *phase 4* de l'histoire de la normalisation, qu'il intitule *Réglementation*.

de compter sur la dynamique de la surconsommation et non déterminée par une planification scientifique de la consommation. Les consommateurs, de plus en plus nombreux et anonymes, achètent des produits de plus en plus nombreux et différenciés. Or, si la science ne peut justifier la nature et le niveau de la consommation il se pose une question de cohérence entre l'organisation de la production, héritière du rationalisme taylorien, et l'organisation des échanges, qui échapperait à ce même rationalisme. Pour évaluer la qualité, les entreprises sont ainsi confrontées à la nécessité de dénouer le dilemme suivant :

- Soit la qualité est établie par le client, mais comment la connaître sur un marché de masse ?
- Soit la qualité est établie par l'entreprise, mais comment concilier la raison qui doit animer la production et la multiplicité des comportements de consommation ?

Parallèlement, l'accroissement régulier du secteur des services au sein de l'économie occidentale[35] conduit, à partir des années 1950, à des évolutions progressives dans la manière avec laquelle les théoriciens précurseurs de la qualité, tels que J.M. Juran, A.V. Feigenbaum et W.E. Deming appréhendent la place du client au sein du concept de qualité (REEVES et BEDNAR, 1994 : p.423). Ainsi, par exemple, dans la première édition de son ouvrage de référence, « Quality control handbook », Juran ne fait que distinguer, dans une perspective interne à l'entreprise, la qualité de la conception de la qualité de conformité (JURAN, 1951). Dans la deuxième édition (JURAN et alii, 1962), il complète cette distinction par une troisième composante, la *marketplace quality*, qu'il définit comme *l'aptitude d'un produit spécifique à satisfaire les souhaits d'un client spécifique*. Enfin, dans la troisième édition de son ouvrage (JURAN et alii, 1974), il introduit une unique et large définition de la qualité, *fitness for use* qu'il décrit comme « *la manière avec laquelle un produit sert avec succès les objectifs de l'utilisateur* » ; et ajoute qu'il s'agit d'un concept universel, applicable à la fois à la production industrielle et aux services, même s'il reconnaît les difficultés supplémentaires posées dans le cadre de ces derniers. Cependant, même si les théoriciens précurseurs de la qualité ont donné du point de vue conceptuel une place grandissante au client, *« ils n'ont donné que peu de conseils pratiques sur comment connaître ses souhaits de telle manière que*

[35] Aux Etats-Unis, la proportion de salariés travaillant dans le secteur des services passe de 30% en 1900, à 50% en 1950, à 60% en 1968 pour atteindre près de 80% en 1990. De 1950 à 1980 la part du PIB affectée au secteur des services passe de 44% à 55% en Suède et de 34% à 52% en Finlande. En 1980, 70% des firmes suédoises appartiennent au secteur des services (REEVES et BEDNAR, 1994 : p.423).

les spécifications appropriées des produits et services puissent être établies » (REEVES et BEDNAR, 1994 : p.425). Dés la fin des années 1950, les chercheurs en marketing ont quant à eux essayé de développer des méthodes pour évaluer précisément les désirs et préférences des consommateurs (BAYTON, 1958 ; CARDOZO, 1965). Ils ont à ce titre apporté une importante contribution à la compréhension, à la définition et à la mise en œuvre de la qualité dans les organisations tout autant manufacturières que de services (KUEHN et DAY, 1962).

4.2. Une logique préventive et contractuelle centrée sur les processus

Cette émergence progressive de la focalisation client[36] correspond concrètement, au sein des firmes, à l'idée de l'existence d'un "client-roi" qui serait représentatif de la "moyenne des clients réels". Il est supposé orienter l'activité économique par ses désirs qu'il s'agit de satisfaire. Les salariés se trouvant être, eux aussi, des clients réels ou potentiels, il est alors difficile de concilier l'existence d'un consommateur souverain, autonome et mû par des désirs extérieurs à l'entreprise avec celle d'un agent fonctionnel d'exécution dans l'organisation. C'est dans ce contexte que la nécessité d'une relation de confiance rationnelle entre la firme et ses clients donne naissance au concept de fiabilité du produit qui correspond à *« la probabilité qu'il a de fonctionner sans défaillance pendant une période donnée, dans des conditions définies »* (FEY et GOGUE, 1991 : p.199). Les modèles probabilistes viennent, une nouvelle fois, au secours des praticiens de la qualité. Cela se concrétise par la mise en place de tests de fiabilité de plus en plus élaborés et utilisés au cours des différentes étapes de la fabrication.

Parallèlement, des précisions nouvelles sont apportées sur la dimension économique de la qualité. Alors que l'on avait tendance à considérer que la "qualité coûte cher", Juran montre dès 1951 que la prévention organisée peut conduire à des retours sur investissements importants. Il distingue les *coûts évitables* ou coûts des non-conformités des *coûts inévitables* ou coûts de conformité qui regroupent l'ensemble des dépenses pour obtenir la qualité des fabrications. Juran estime que les *coûts évitables* sont une *mine d'or* pour l'entreprise : entre 500 et 1000 dollars par opérateur et par an à l'époque (JURAN, 1951). Par ailleurs, en considérant qu'à partir d'un certain niveau de qualité (niveau de qualité optimum), le coût d'élimination des non-conformités restantes sera supérieur au coût de ces non-conformités, il

[36] L'appellation "focalisation client" que nous employons nous semble être la traduction la plus appropriée de "customer focus", terme le plus largement utilisé dans la littérature scientifique anglo-saxonne relative à la qualité. Par exemple chez DEAN et BOWEN (1994 : p.395) et ANDERSON et alii (1994 : p.480).

conseille aux managers de recenser les coûts de la qualité à intervalles réguliers et d'utiliser ces données pour décider combien investir dans l'amélioration de la qualité.

Dès lors, l'objectif de satisfaction du client au moyen de processus fiabilisés à un coût optimum conduit au principe d'assurance de la qualité qui consiste en *« la mise en œuvre d'un ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise »*[37]. Le principe repose sur l'idée selon laquelle *« avant de pouvoir assurer la qualité, il convient de la construire »* (IGALENS, 1993). Cette idée simple a priori constitue cependant une évolution profonde, car elle marque le passage d'une qualité centrée sur le produit à une qualité centrée sur les processus organisationnels : c'est par la maîtrise des processus de l'organisation, et plus particulièrement par la maîtrise du processus de production à cette époque, que la qualité des produits sera obtenue. Cette volonté de maîtrise se traduit essentiellement par :

- L'identification et la formalisation des processus, des tâches qui y concourent et des responsabilités respectives des acteurs, notamment par la rédaction et la mise en application d'une documentation appropriée et régulièrement actualisée.
- La définition et l'utilisation d'indicateurs qui témoignent du fonctionnement des processus et qui permettent de les piloter, c'est-à-dire qui permettent de mettre en œuvre si nécessaire des actions préventives et correctives adaptées, et ce, en prévention de l'apparition de produits défectueux.
- La mise en œuvre régulière de revues par la direction et d'audits permettant de maintenir le système efficient, de l'ajuster aux évolutions et de procéder à des améliorations.

La particularité fondamentale de l'assurance qualité réside dans sa véritable raison d'être, la confiance qu'elle est censée donner au client quant aux capacités du fournisseur à satisfaire ses besoins. Ainsi, si le client est appelé, comme nous l'avons expliqué précédemment, à participer à la définition de la qualité du produit et du service, il est également sollicité pour donner son aval au processus de production du fournisseur. Dans la littérature scientifique et managériale, l'assurance de la qualité est souvent présentée comme

[37] Cette définition est en fait extraite de la norme AFNOR NF X50-109 publiée en décembre 1979. Il faut noter que depuis la publication en 1959 du standard américain MIL-Q-9858, première norme d'assurance de la qualité (CRUCHANT, 1995 : p.84), jusqu'à l'édition 2000 de la norme ISO 9000, le sens fondamental du principe d'assurance de la qualité consistant à *donner confiance* n'a jamais été modifié et a toujours fait l'objet d'un consensus : *« assurance de la qualité : partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites »* (ISO 9000 : 2000 dans AFNOR, 2001 : p.26).

un développement centré sur les processus de la notion fondamentale de prévention développée par Shewart dans le cadre de la maîtrise statistique et économique de la qualité[38]. Cependant, conçue comme un moyen de pilotage des processus, elle ne contient pas seulement l'idée centrale de prévention : elle introduit, au travers des principes de focalisation client et de maîtrise des coûts, l'idée complémentaire d'amélioration continue. Ainsi, *« elle ne se réduit pas à une stricte vision déterministe »* de la production[39]. Par contre, *« elle repose tout de même sur un postulat positiviste de maîtrise du processus par sa rationalisation. Il s'agit bien en effet d'isoler les facteurs déterminants du processus pour les manipuler de façon optimale »* (LAURENS, 1997 : p.35).

4.3. La normalisation au service du client

Aux Etats-Unis, l'impulsion normative donnée au cours de la seconde guerre mondiale[40] est entretenue dans le secteur industriel de l'armement, dès la fin du conflit. En 1959, l'Armée de l'Air, puis le Département de la Défense publient à destination de leurs fournisseurs la première norme reconnue d'assurance de la qualité, le standard MIL-Q-9858 (CRUCHANT, 1995 : p.84). Compte tenu de la nécessaire fiabilité des matériels et de l'utilisation souvent unique des productions de l'industrie militaire, la notion d'assurance de la qualité s'impose en effet tout naturellement dans ce secteur. Dans le cadre de l'OTAN (Organisation du Traité de l'Atlantique Nord), la coopération interalliée qui est établie pour la fabrication des armements permet à cette norme américaine de s'imposer en Europe au travers de la création des référentiels AQAP (Allied Quality Assurance Publications). Trois modèles sont définis : AQAP-1 qui s'applique aux entreprises devant prouver la maîtrise de la qualité en conception et fabrication ; AQAP-4 pour les entreprises uniquement concernées par la fabrication, la conception étant externe ; et AQAP-9 lorsque des contrôles finaux suffisent à garantir la qualité des produits finis (cas des assemblages par exemple). Ces trois modèles vont à leur tour servir de référence aux différents pays occidentaux qui se doivent de surveiller sur leur territoire l'exécution des contrats. A partir de 1980, le SIAR (Service de la

---

[38] *« Nous distinguons alors deux tendances dans le mouvement de la qualité, à partir de 1945. La première –* l'assurance de la qualité – *va se développer dans la lignée des réalisations américaines, à partir du contrôle statistique, et la seconde, davantage influencée par le Japon, va promouvoir une qualité plus englobante qui prendra le nom de qualité totale »* (BEAUMONT, 1996 : p.64).

[39] Les propos de Le Chatelier repris au §2. de la présente section en sont très éloignés.

[40] Principalement au travers de l'édition des Military Standards, premières normes de contrôle statistique de la qualité (cf. fin du §3.4. de la présente section).

surveillance industrielle de l'armement), qui représente la France au groupe de travail de l'OTAN, va ainsi évaluer les systèmes qualité des industriels français de l'armement sur la base des Règlements sur l'Assurance de la Qualité RAQ-1, 2 et 3, équivalents des AQAP-1, 4 et 9 (CRUCHANT, 1995 : p.39). L'adoption du principe de subsidiarité par la Direction Générale de l'Armement (DGA), le Département de la Défense américain et l'OTAN, selon lequel il n'est pas nécessaire de créer des normes militaires si le besoin est couvert par des normes civiles équivalentes, va affranchir les organismes de normalisation nationaux de la prédominance des Etats-Unis et entraîner le développe-ment des normes civiles en matière d'assurance de la qualité (IGALENS et PENAN, 1994 : p.17). La norme Britannique BS 5750 est ainsi publiée dès 1982, et les normes internationales de la série ISO 9000, qui permettront le développement mondial de la certification des systèmes qualité, seront promulguées en 1987.

Si la certification des systèmes qualité est donc plutôt récente dans les secteurs de l'industrie civile, la certification des produits, quant à elle, se met en place dans les pays les plus industrialisés dès le début des années 1950. En effet, à la fin de la seconde guerre mondiale, les organismes de normalisation nationaux et internationaux reprennent leur activité d'avant 1939. L'International Standard Organisation (ISO) est créée en 1948 sous la forme qu'elle gardera jusqu'à nos jours, et l'après-guerre correspond au (re)développement simultané des deux types de normes, nationales et internationales. En France, cette période est marquée *par une innovation fondamentale,* les débuts de la certification des produits (GALLAND, 2001a : p.9)[41]. La certification d'un produit réside dans l'attestation fournie par un organisme certificateur de la conformité de ce produit à un certain nombre de normes garantissant la sécurité d'utilisation, l'aptitude à l'emploi et la qualité sélective dudit produit (COURET et alii, 1995). La marque NF, créée par l'AFNOR avant la guerre, se met en place à partir des années 1950. En fait, les débuts de la certification des produits marquent l'arrivée dans le champ de la normalisation d'un personnage inconnu jusque-là : le consommateur. *« Ceci est un événement d'importance capitale dans l'évolution de la normalisation et de ses instances »* (GALLAND, 2001a : p.9) : la norme n'est plus seulement un *« outil technique de bonne entente industrielle, mais aussi une arme de conquête des marchés »* (COCHOY, 2000).

[41] GALLAND (2001a : p.8) présente la période 1945-1980 en tant que *phase 5* de l'histoire de la normalisation, qu'il intitule *Certification* .

5. LA QUALITE TOTALE

La littérature scientifique présente généralement le développement historique des principes de la qualité totale de deux manières différentes, mais non contradictoires :

- Soit comme une extension en profondeur des principes de l'assurance de la qualité (focalisation client, logique préventive et contractuelle centrée sur les processus), tant à l'extérieur de la firme qu'à l'intérieur (HERMEL, 1989 : pp.31-32 ; GOMEZ, 1994 : p.37).
- Soit comme un *embranchement* parallèle au mouvement de l'assurance de la qualité, développé au Japon dès les années 1950, puis systématisé (BEAUMONT, 1996 : p.64).

Selon nous, c'est la volonté de clarifier leur analyse historique qui a conduit les auteurs à privilégier l'un ou l'autre de ces deux modes de présentation. Tout autant soucieux de la clarté de nos propos, nous choisissons pourtant de nous inspirer de ces deux logiques temporelles à la fois, car toutes deux nous semblent rendre compte de la réalité historique. Ainsi, dans un premier paragraphe (**§ 5.1**), il s'agit de montrer que l'assurance de la qualité, telle que définie par ses théoriciens précurseurs (mais aussi couplée à de nouveaux apports théoriques), constitue bien le socle conceptuel de l'*embranchement* qui se développe dès les années 1950 au Japon sous la dénomination de Company-Wide Quality Control (CWQC). Ensuite, un second paragraphe (**§ 5.2**) se propose d'expliquer de quelle manière, dans le contexte de crise économique des années 1970, l'appropriation internationale des pratiques managériales japonaises et de nouveaux travaux relatifs aux dimensions humaine et économique de la qualité conduisent à la construction et à la mise en œuvre du concept de Total Quality Management (TQM)[42], tel que défini de nos jours dans la littérature scientifique.

A partir des années 1990, dans la lignée du TQM, deux nouvelles notions managériales vont émerger au sein des discours et politiques des entreprises les plus performantes, ainsi qu'au travers de plusieurs contributions académiques en sciences de gestion : le TQL (Total Quality Learning) et le Word-Class. L'objectif du dernier paragraphe de cette section (**§ 5.3**) est donc de faire état des caractéristiques complémentaires au TQM dont disposeraient ces deux nouveaux modèles de management.

[42] "Total Quality Management" (TQM) est l'appellation la plus fréquemment employée dans la littérature scientifique anglo-saxonne. Elle l'est aussi dans les travaux de recherche en langue française, ou bien traduite par "Management par la Qualité Totale" (MQT). Le TQM fait référence à des concepts, des principes, des modèles et des techniques explicités de manière précise dans la littérature en sciences de gestion, comme nous le relatons au Chapitre II, Section 2. C'est ce terme que nous emploierons lorsque nos propos ou nos références bibliographiques s'y réfèreront explicitement. Sinon, nous utiliserons le terme générique de "qualité totale".

5.1. Les origines de la qualité totale et l'apport de l'école japonaise

Au cours de la seconde guerre mondiale, le Japon avait formé, à l'instar des autres Etats en conflit, divers groupes de travail industriels et scientifiques. Au sortir de la défaite, l'un d'eux continue ses activités de recherche dans le but de participer à la reconstruction du pays et prend le nom de Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE). Dans l'équipe du général américain Mac Arthur, alors proconsul militaire à Tokyo, il y a de nombreux ingénieurs des Laboratoires Bell. Ils expliquent à la JUSE comment le contrôle statistique de la qualité a amélioré l'efficacité de la production industrielle miliaire, et quel est l'apport des travaux de Shewart et Deming. La JUSE décide donc de recourir aux services d'un expert et, en mars 1950, Deming est invité à faire un cycle de conférences. Deming commente : *« Il était vital de ne pas répéter au Japon en 1950 les mêmes erreurs qu'aux Etats-Unis. Le management devait comprendre où se trouvaient ses responsabilités. Mais comment toucher le top management japonais ? L'obstacle fut surmonté par le président de la JUSE et du Kei-dan-ren* (le patronat japonais)*, qui en juillet 1950 m'amena les 21 dirigeants japonais. Je fis encore d'autres conférences avec le top management cet été là, d'autres encore en 1951 et 1952, et bien d'autres par la suite »*. La JUSE qui comprend que la survie du Japon *« dépend de l'exportation et que dans la compétitivité internationale la qualité constituera un atout majeur »* développe alors un vaste programme de promotion de la qualité (FEY et GOGUE, 1984 : p.24). Axé sur le contrôle statistique et sur les méthodes préventives de l'assurance de la qualité[43], il est d'abord orienté vers les dirigeants, puis vers les ingénieurs et les techniciens. Avec les droits d'auteur que Deming lui abandonne, la JUSE fonde en 1951 le prix Deming qui récompense les entreprises (2 ou 3 chaque année) qui ont réalisé des améliorations particulièrement brillantes dans le domaine de la qualité[44]. En 1954, Juran est à son tour invité par la JUSE pour des cours de management. Les bases de son enseignement sont construites à partir des problèmes concrets de qualité qu'il avait été amené à devoir résoudre. Pour Juran, *«l'obstacle majeur à l'amélioration de la qualité aux Etats-Unis se situait dans les barrières organisationnelles qui correspondaient au cloisonnement entre départements »* (JURAN, 1983). La première chose qui étonne alors Juran, c'est la réceptivité de son auditoire à cet argument des barrières organisationnelles. Les dirigeants et cadres supérieurs qui l'écoutent, à la différence de son public américain d'ingénieurs et de responsables du contrôle qualité, sont rapidement convaincus (JURAN, 1993a : p.43).

---

[43] Telle que la méthode du cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) communément appelée "roue de Deming".

[44] Un descriptif détaillé du prix Deming est présenté au Chapitre II, Section 2, §4. : « Les prix qualité et le positionnement relatif des référentiels qualité ».

Parallèlement, aux Etats-Unis, la fin des années 1950 voit l'émergence de nouvelles notions relatives à l'assurance de la qualité. Feigenbaum élargit le principe de prévention organisée de Juran[45] en l'étendant à l'ensemble de l'organisation. En proposant la notion de Total Quality Control (TQC), il est en fait le premier à avoir associé le mot "total" à celui de "qualité" (FEIGENBAUM, 1956). Selon lui, la qualité des produits ne peut être sous l'unique responsabilité de la fabrication ; toutes les fonctions doivent être impliquées : *« La maîtrise de la qualité doit démarrer dès la conception du produit pour ne se terminer que lors de la remise du produit au client ; la qualité est le travail de tous ; la coopération de tous les départements est nécessaire pour garantir la qualité »*. En 1961, la société Martin, qui construit des missiles Pershing, accepte de relever un défi, considéré à l'époque comme irréaliste : livrer à l'armée américaine un missile parfait dans un temps record. Halpin, à l'époque directeur de la qualité, relate : *« la raison de notre manque de perfection tenait simplement au fait que la perfection n'avait jamais été demandée. La première fois que le management demanda de la perfection, il l'obtint »* (HALPIN, 1966). A la suite de cette expérience réussie, un programme de formation, couplé à un système d'incitations multiples, fut mis au point afin de promouvoir une constante volonté des salariés à diminuer toujours plus le taux des défaillances : le programme *zéro défaut*. Selon nous, c'est au travers de cette nouvelle notion managériale que le principe d'amélioration continue est pour la première fois théorisé et mis en œuvre, même si, comme nous l'avons expliqué précédemment[46], l'amélioration continue était déjà fortement sous-entendue dès les origines de l'assurance de la qualité, principalement au travers de la fiabilisation des processus au coût optimum.

En 1962, sous l'impulsion de Kaoru Ishikawa, professeur à l'Université de Tokyo, pour lequel tous les membres de l'entreprise doivent être impliqués dans la maîtrise de la qualité, la JUSE étend le programme de promotion de la qualité engagé depuis une dizaine d'années à l'ensemble des salariés japonais : c'est le rôle des premiers cercles de qualité qui s'implantent par la suite rapidement et à une très grande échelle (CRUCHANT, 1995 : p.44). Les éléments de la culture d'entreprise japonaise[47] vont faire évoluer cet objectif initial de formation en un rôle moteur dans la stratégie globale de progrès continu de la firme nippone.

---

[45] Cf. début du §4.2. de la présente section.

[46] Cf. fin du §4.2. de la présente section.

[47] ROBIN (1987) attribue le succès des cercles de qualité au Japon à des éléments relatifs au champ des relations humaines : *« le principe de l'emploi à vie pour les sujets les plus brillants ; l'identification de l'entreprise à la maison et au village, ce qui fonde l'autorité sur une relation de dépendance mutuelle ; l'importance des groupes d'affinités ; les modalités de la prise de décision ; la généralisation de la philosophie de l'insécurité »*.

Le cercle de qualité "à la japonaise" est fondé sur :

- Une conception participative et concrète de l'entreprise, qui fait appel au volontariat, à l'initiative et à la créativité ;
- Une mobilisation des aptitudes et capacités individuelles, à tous les niveaux ;
- Un management animateur qui fait appel à une attitude d'écoute, à une volonté de susciter le dialogue et à la délégation confiante.
- Un dépassement total du système taylorien dans la définition des méthodes de travail et l'organisation des tâches d'exécution et de contrôle.
- Une formation du personnel au travail en groupe, à la créativité, à l'utilisation d'outils d'analyse et de traitement des problèmes, ainsi qu'une invitation des membres à développer leurs connaissances dans de nombreux domaines : technique, organisation, économie, relations humaines… (MONTEIL et alii, 1985 : p.21).

Au travers de ces cercles, c'est une véritable école japonaise de la qualité qui émerge. Juran lui donnera le nom de Company-Wide Quality Control (CWQC)[48], pour la différencier du Total Quality Control (TQC) de Feigenbaum (KONDO, 1997). Le CWQC est alors constitué de cinq principes fondamentaux :

- La focalisation client, principe fondateur de l'assurance de la qualité (cf. § 4.1).
- La logique préventive centrée sur les processus, deuxième principe fondateur de l'assurance de la qualité (cf. § 4.2)[49].
- L'implication de toutes les fonctions dans la démarche qualité, directement inspirée des travaux de Feigenbaum (cf. page précédente).
- L'objectif d'amélioration continue, théorisé et mis en œuvre au travers de la notion de "zéro défaut" (cf. page précédente).
- La participation des salariés à tous les niveaux (principalement au travers des cercles de qualité), particularité distinctive de l'école japonaise qui ne sera mise en œuvre aux Etats-Unis et en Europe qu'à partir des années 1970.

Il faut noter que, si cette école a puisé sa force dans une philosophie culturelle où le "bien faire" est un devoir moral et ne peut aboutir que dans le cadre d'un consensus collectif (GELINIER, 1990 : p.19), c'est essentiellement grâce aux nombreux outils et méthodes qu'elle

[48] Traduit en français par Maîtrise de la Qualité à l'Echelle de l'Entreprise (MQEE).

[49] Dans l'approche japonaise, l'objectif de maîtrise des coûts est directement induit par la logique préventive.

a su développer que son impact sur le mouvement international de la qualité a été si important. Au-delà des cercles de qualité, véritable outil du management participatif, on peut citer, concernant le principe de focalisation client, le *Quality Function Deployment* (QFD), outil d'intégration des besoins implicites et explicites des clients au sein de l'entreprise tout entière (COLE et alii, 1993 : p.75 ; LU et KUEI, 1995 ; REED et alii, 1996 : p.179). Concernant la logique préventive centrée sur les processus, Kaoru Ishikawa invente le célèbre "diagramme en arrête de poisson" ou "diagramme des 5M" (HACKMAN et WAGEMAN, 1995 : p. 314), un des nombreux outils de résolution de problèmes qui seront (et sont encore) utilisés de façon systématique par l'ensemble des salariés japonais. Il faut aussi noter l'apport de T. Ohno, ingénieur chez Toyota, qui réorganise l'entreprise dès 1956 en théorisant et en mettant en place le *kan-ban*, un nouveau système de gestion en juste à temps des commandes fournisseurs et de la production (OHNO, 1989).

5.2. Le développement international du concept et des pratiques de qualité totale

A partir des années 1970, des bouleversements économiques, politiques et sociaux font apparaître ce qui peut se présenter comme des limites au mode de croissance keynésien, ainsi qu'au rapport de production qui en résulte. La crise économique que vivent les pays industrialisés *« correspond à une modification de la dynamique de la structure des marchés »* (BORONAT et CANARD, 1995 : p.95). Le mode de croissance qui s'instaure fait place à une consommation qui devient plus sélective. *« La crise bénéficie, en effet, à des catégories sociales et exclut, au contraire, d'autres catégories. Le mythe du client-roi apparaît moins comme le client avide de consommer que comme un être sélectif et d'une certaine manière sélectionné dans le corps social »* (GOMEZ, 1994 : p.33). En conséquence, le système de production se voit confronté à une modification qualitative de la demande, et l'individu se situe progressivement au centre des préoccupations :

- Au niveau du rapport d'échange : le "client-roi", en tant que client représentatif de la "moyenne des clients réels"[50], fait place à un client singularisé d'autant plus soucieux de satisfaire ses besoins, de plus en plus spécifiques et au moindre coût, que son pouvoir d'achat se stabilise, voire diminue, et que l'offre et la concurrence se mondialisent.

[50] Cf. début du §4.2. de la présente section.

- Au niveau du rapport de production : la pression du chômage et la flexibilité du travail conduisent à remettre en cause la socialisation du risque par la firme (acquis sociaux, emploi pérennisé). Par ailleurs, la flexibilité de l'offre nécessite des salariés responsables et impliqués dans la recherche de la satisfaction du client singularisé.

Pour la firme, il s'agit d'être capable d'adapter sa production de manière plus précise et plus fine à la complexité accrue du marché, c'est-à-dire aux différentes caractéristiques d'usage souhaitées par les consommateurs. Au-delà, il s'agit de développer de nouvelles formes d'organisation de production pour parvenir à une réponse plus rapide et plus ajustée à la demande des clients (AGATHOCLEOUS, 1996 : p.5). Jusqu'au milieu des années 1970, en faisant l'hypothèse que la nature de la demande reste inchangée, les positions stratégiques des entreprises avaient été principalement fondées sur la compétition par les prix, au moyen de la réalisation d'économies d'échelle essentiellement (BORONAT et CANARD, 1995 : p.95). A partir de cette date, le nouveau rapport d'échange que nous venons d'expliciter, couplé au succès commercial des entreprises japonaises, et à l'émergence progressive de nouveaux travaux relatifs aux dimensions humaine et économique de la qualité, conduit l'entreprise à davantage axer sa compétitivité sur la qualité.

A partir des années 1970 commence, aux Etats-Unis puis en Europe, une période d'imitation du modèle de management nippon : le Total Quality Management (TQM) se traduit au début par une importation d'outils managériaux en provenance du Japon (CHEVALIER, 1989 ; KANO, 1993), soumise à des effets de mode (LAWLER et MOHRMANN, 1985) et dont la mise en place est presque toujours déléguée. Ainsi, selon Juran, les dirigeants américains vont commettre une erreur cruciale dans le processus d'appropriation de ce modèle : *« ceux-ci vont déléguer l'entière responsabilité de leurs plans d'amélioration de la qualité aux cadres moyens… Ils n'ont pas réalisé à cette époque que trouver des solutions à la qualité passait par trouver des solutions dans l'entreprise tout entière, ce qui ne pouvait pas être délégué »* (JURAN, 1993a : p.47). Dès la fin des années 1970, les entreprises françaises vont aussi tenter de s'inspirer du mode de gestion japonais qui associe étroitement les salariés à la recherche d'une amélioration continue de la qualité. L'heure est donc au management participatif pour mobiliser chacun autour d'un objectif collectif ambitieux décliné le plus souvent en termes d'*excellence*[51]. Sous l'impulsion de

[51] Se référer par exemple au best-seller managérial de l'époque, « Le prix de l'excellence » de Peter et Waterman, 1983, Paris : Interéditions. En contrepoint, on peut se référer au dossier « Entreprise : les concepts à la mode », *Cahiers du LERASS*, n°23, mai 1991, Université Toulouse III.

l'AFCIQ[52] puis surtout de l'AFCERQ[53], le mouvement des cercles de qualité, qui est le phénomène le plus visible de cette tendance, prend un essor considérable. Ainsi, en 1986, plus de 20 000 cercles français sont répertoriés (PERIGORD, 1987 : p.59) ce qui, malgré les résultats mitigés obtenus par certains d'entre eux et un essoufflement qui ne tarde pas à se manifester (LAVILLE, 1993), représente tout de même un mouvement de grande ampleur, notamment dans les grandes entreprises françaises. Le succès de la démarche se mesure souvent, dans les congrès internationaux, au nombre de cercles implantés. L'Europe rêve de rattraper le Japon dans la mise en place de ces petits groupes permanents et homogènes, composés de 5 à 10 volontaires appartenant à une même entité organique ou ayant des préoccupations professionnelles communes (CHEVALIER, 1989). Or, comme l'exprime Michel Beaumont, en se référant aux travaux de ROBIN (1987) : *« Au Japon, les cercles de qualité sont le produit, certes d'une implantation américaine, mais surtout d'une culture originale, et en apparaissent plutôt comme un fruit ; tandis que dans l'esprit des dirigeants occidentaux les cercles de qualité sont perçus comme une graine qu'il suffit d'implanter »* (BEAUMONT, 1996 : p.68). Françoise Chevalier, qui a étudié de près le développement des cercles de qualité en France, note que ceux-ci ont contribué à faire évoluer les pratiques et les comportements et que cette expérience *« continue à irriguer le fonctionnement quotidien des organisations »* (CHEVALIER, 1991). On peut d'ailleurs noter qu'il existe aujourd'hui dans beaucoup d'entreprises des groupes de travail sur la qualité qui fonctionnent selon des formes et sous des appellations variées et qui, à défaut d'avoir conservé toutes les méthodes et toutes les prérogatives des cercles de qualité, en perpétuent néanmoins un certain esprit de concertation.

Parallèlement au phénomène d'appropriation du modèle de management japonais, de nouvelles considérations se développent en Europe et aux Etats-Unis concernant la dimension humaine de la qualité. Dès 1969, au congrès de Tokyo, Borel de ITT et Cantarelli de Simca présentent la gestion de la qualité comme école de la démocratie au sein de l'entreprise : *« La gestion de la qualité s'accommode très mal d'une organisation autocratique de l'entreprise ;*

---

[52] En 1957, sont créées, l'EOQC (European Organisation for Quality Control) et l'AFCIQ (Association Française pour le Contrôle Industriel de la Qualité), associations destinées à promouvoir la gestion de la qualité dans les entreprises, respectivement en Europe et en France.

[53] L'AFCERQ (Association française des cercles de qualité), créée en 1981 avec comme objectif la promotion du management participatif au travers des cercles de qualité (JOUSLIN DE NORAY, 1990 : p.9) permet d'élargir singulièrement le champ de la qualité en France. L'AFCIQ et l'AFCERQ disparaissent en fusionnant en 1991 pour constituer le MFQ (Mouvement Français pour la Qualité).

à la démocratisation des structures doit répondre une démocratisation des rapports humains, car la qualité est vraiment l'affaire de tous et a besoin des efforts de toutes les forces vives de l'entreprise ». Et les dirigeants ont une responsabilité centrale *: « L'esprit créatif, l'imagination, la connaissance, la compétence, la volonté de faire et de bien faire, d'apporter sa contribution à la collectivité font partie des facteurs que l'entreprise et ses dirigeants doivent savoir susciter chez les salariés et leurs représentants. Le rôle du directeur d'entreprise va donc être la recherche d'un équilibre entre la gestion économique et la gestion sociale auxquelles il est confronté dans sa mission journalière »* (CANTARELLI, 1990 : p.114). Philip Crosby, qui dans les années 1960 travaille dans la société Martin[54], est convaincu de l'importance du facteur humain dans la réalisation de la qualité et du "zéro-défaut", dont il est un fervent promoteur. En 1979, la publication de son ouvrage « Quality is free : the art of making quality certain » (New-York : New American Library) aura une influence importante sur le développement international du management par la qualité totale, dans la mesure où management participatif et gains économiques pour l'entreprise y sont tous deux associés. Michel Beaumont note, au travers des *14 points de la qualité selon Crosby* (voir **Tableau 1** ci-dessous), *« l'importance reconnue à la structure et aux moyens de mobilisation des hommes pour l'amélioration de la qualité »* (BEAUMONT, 1996 : p.66-67) : concerne 7 points sur les 14 (points 2, 5, 7, 8, 9, 12 et 13).

1	Engagement de la direction et des cadres
2	Mise en place d'équipes d'amélioration de la qualité
3	Mise en place de mesures pour chaque secteur et chaque service
4	Evaluation du coût d'obtention de la qualité
5	Faire prendre conscience de l'importance de la qualité
6	Entreprendre des actions correctives
7	Mettre en place les comités de Zéro défaut
8	Former les collaborateurs
9	Organiser une journée Zéro défaut
10	Définir des objectifs
11	Eliminer les causes d'erreurs
12	Mettre en place un système de reconnaissance
13	Organiser des Conseils de la qualité
14	Recommencer sans cesse

Tableau 1 : Les 14 points de la qualité selon CROSBY (1986a et 1986b)

[54] C'est à la société Martin qu'est attribué le premier programme *zéro-défaut* en 1961 : cf. § 5.1.

En fait, la particularité des propos de Crosby (qui explique d'ailleurs le titre de son ouvrage) tient dans la justification économique qu'il donne aux démarches d'amélioration continue. En opposition avec Juran, d'après lequel il est nécessaire de maîtriser les coûts de la qualité pour correctement gérer l'entreprise[55] car *« les coûts de prévention augmentent de manière asymptotique, devenant infinis pour un niveau de conformité de 100% »* (SCHNEIDERMAN, 1986), Crosby prône une nouvelle approche des coûts de la qualité, dite approche du *zéro-défaut*. Selon Crosby, une amélioration incrémentale et continue des processus permet, même à des niveaux de qualité proches de 100%, de maintenir les coûts de prévention inférieurs aux coûts des non-conformités qui seraient sinon obtenus. En confirmant ainsi l'efficacité économique de la méthode japonaise *kaizen*[56], Crosby apporte dans les années 1980 un élan considérable au mouvement international de la qualité totale. D'ailleurs, dès cette période, plusieurs publications scientifiques relatives aux coûts de la qualité tendront plutôt à valider l'approche de Crosby et à remettre en cause l'approche classique de Juran[57], démarches empiriques à l'appui (SCHNEIDERMAN, 1986 ; JAMIESON, 1989). Au travers du cas de l'entreprise Motorola, James Belohlav explique en quoi le modèle de management japonais et l'approche *zéro-défaut* des coûts de la qualité ont fortement contribué à positionner la qualité en tant que déterminant stratégique de la rentabilité des entreprises (BELOHLAV, 1993). Cette place de la qualité au sein de la stratégie de l'entreprise, que nous abordons spécifiquement dans la section suivante, est clairement visible dans les définitions de la qualité totale proposées dès le début des années 1980. A cette époque, l'AFCERQ définit la qualité totale comme *« l'ensemble de méthodes et de principes organisés en stratégie globale, visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir la satisfaction du client au moindre coût »* (BEAUMONT, 1996 : p.69). Notons qu'au travers d'un dossier spécial sur le TQM édité en avril 1998 dans la revue du MFQ, *Qualité en mouvement*, un encart intitulé *Définition de la qualité totale* donne, à ce jour, une définition parfaitement similaire (MFQ, 1998 : p.23)[58].

---

[55] Cf. nos propos du §4.2. de la présente section.

[56] Dans la préface de l'ouvrage de Masaaki Imai, « Kaizen : la clé de la compétitivité japonaise », Henri-Claude de Bettignies, professeur à Stanford, attribue à ce terme (qui signifie amélioration en japonais) une terminologie occidentale : *un artisanat systématisé à la grande entreprise, culte du mieux* (IMAI, 1989).

[57] Des détails sur les distinctions entre l'*Ecole classique* et l'*Ecole zéro-défaut* des coûts qualité sont présentés dans notre mémoire de DEA (LERAT-PYTLAK, 1996).

[58] *« Stratégie globale par laquelle une entreprise, avec tous ses partenaires, met tout en œuvre pour satisfaire ses clients en qualité, en coûts, en délais. Elle y parvient grâce à la maîtrise des processus et des produits et aussi grâce à l'implication de ses dirigeants et de son personnel »* (MFQ, 1998 : p.23).

5.3. Du Total Quality Management au Total Quality Learning

Au sein d'un article paru en 1994 dans *Organizational Dynamics*, R. M. Hodgetts, F. Luthans et S. M. Lee établissent une comparaison entre les principes fondateurs du TQM et ceux mis en œuvre par plusieurs des entreprises américaines qui ont su rester entre 1980 et 1992 dans le rang des 100 plus importantes (en terme de chiffre d'affaires) : 56 d'entre elles y sont demeurées, parmi lesquelles 13 ont globalement maintenu leur position (à 10 places près). Les auteurs basent leur comparaison sur ce qu'ils identifient comme les *10 principales valeurs* du TQM, dont la majorité correspondent à ce que nous avons présenté précédemment comme en étant les principes fondateurs, construits dès les années 1950 et développés à partir des années 1970 :

- La focalisation client ;
- Le leadership (engagement de la direction générale) ;
- La participation des salariés à tous les niveaux ;
- Un système de reconnaissance des efforts fournis par les salariés ;
- La réduction de la durée des cycles (ou processus) ;
- La logique préventive ;
- L'approche factuelle pour la prise de décision ;
- La vision à long terme
- Le développement de partenariats
- La responsabilité publique

Ainsi, au travers de l'étude des politiques et des pratiques de type qualité totale menées depuis une vingtaine d'années par les entreprises Xerox, Motorola, AT&T, Shell, Ford et IBM, les auteurs constatent que ces entreprises ne se sont pas seulement *adaptées* aux changements de leur environnement mais les ont *anticipés*. Cette anticipation qui leur a permis de rester parmi les entreprises les plus importantes et les plus performantes a été rendue possible par un rôle attribué à la responsabilisation des salariés (*empowerment*) qui diffère fondamentalement de celui généralement prôné par le TQM : *« Dans la mise en œuvre du TQM, la responsabilisation permet aux employés de mieux satisfaire les clients. Dans une organisation apprenante*[59]*, la responsabilisation stimule l'apprentissage et la créativité »* (HODGETTS et alii, 1994 : p.10). A partir de cette différence fondamentale, les auteurs définissent deux

[59] *Learning organization* dans l'article.

nouveaux modèles de management[60] que ces entreprises ont su développer au cours des quinze dernières années : l'*organisation apprenante* et le *world-class* (cf. **Figure 1**). L'*organisation apprenante* reprend chacun des principes et pratiques du TQM tout en les complétant par d'autres (cf. **Tableau 2**), tandis qu'une *organisation world-class* se distingue des autres *organisations apprenantes* principalement par son aptitude à exceller dans la mise en œuvre de ces principes, et ce quels que soient sa taille et son secteur d'activité[61]. En fait, selon les auteurs, l'apport au TQM des théories de l'apprentissage organisationnel réside essentiellement dans la perspective interactionniste de l'apprentissage qui pose comme hypothèse que ce dernier s'effectue principalement au travers des interactions entre les membres de l'organisation (EASTERBY-SMITH et alii, 2000 : p.787).

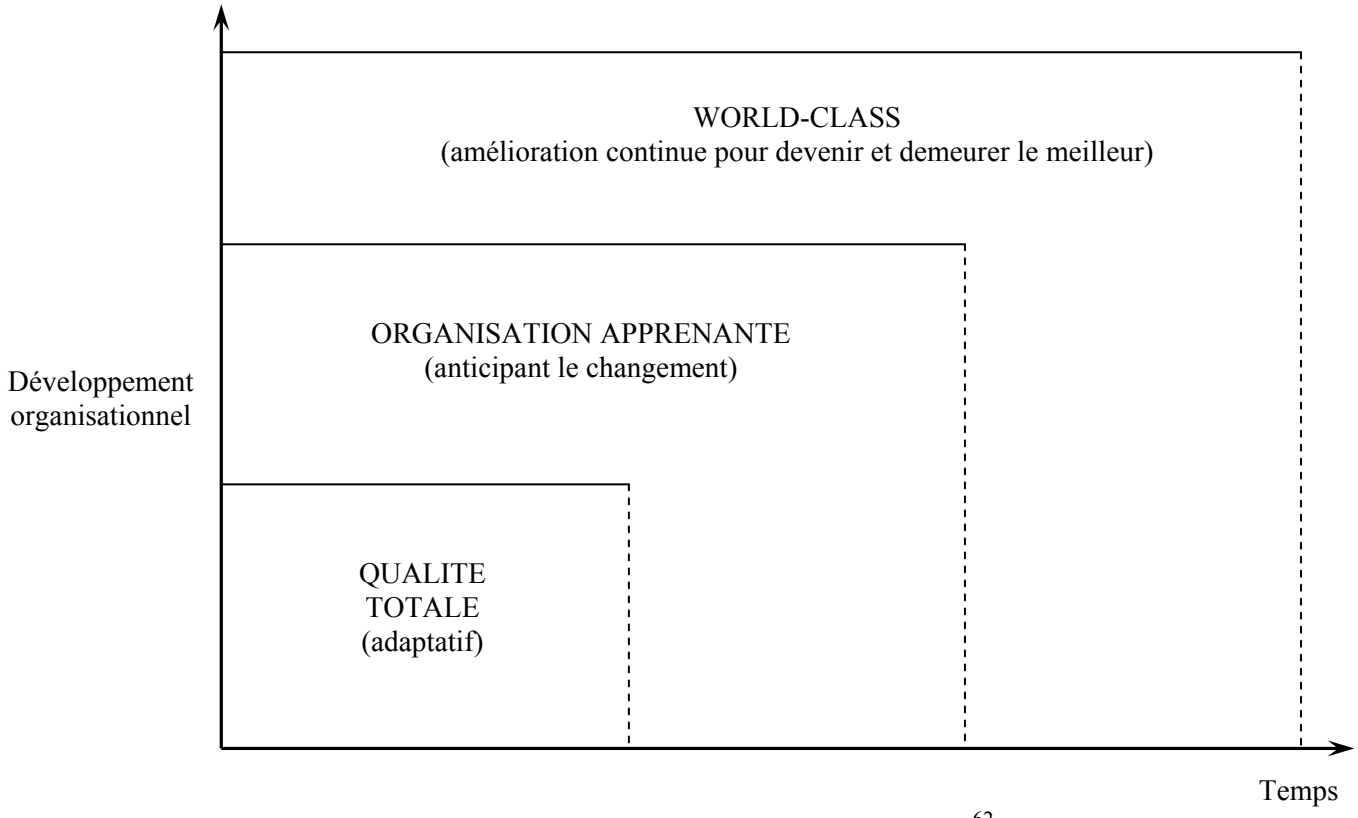


Figure 1 : Qualité totale versus Organisation Apprenante[62] versus World-Class (selon HODGETTS et alii, 1994 : p.10)

[60] Les auteurs les qualifient de *nouveaux paradigmes*, en précisant : *« le mot "paradigme" vient du grec "paradeigma", qui signifie modèle, canevas ou exemple »* (HODGETTS et alii, 1994 : p.5).

[61] Le principe d'amélioration continue est présenté par les auteurs comme une composante spécifique des *organisations world-class*. Même si la mise en œuvre effective de ce principe a certainement contribué à leur succès, il faut néanmoins rappeler que l'amélioration continue est un des principes fondateurs de la qualité totale (cf. paragraphe précédent). Par ailleurs, il faut rappeler que le terme *world-class* est apparu dès le début des années 1980 pour désigner au sein des entreprises manufacturières la mise en œuvre conjointe du TQM et des pratiques de reengineering (SCHONBERGER, 1994 : p.109).

[62] *Learning* dans l'article.

Principes des organisations apprenantes complémentaires au TQM
Développement de l'apprentissage interne
Engagement de l'entreprise dans la création et l'utilisation des nouvelles connaissances et technologies
Ouverture totale au monde extérieur (éthique, communication externe, benchmarking,…)
Développement d'une vision partagée créatrice d'implication
Exemples de pratiques spécifiques aux organisations apprenantes
Le dialogue à tous les niveaux hiérarchiques
Dans le cadre de la planification stratégique, l'analyse de scénarios par l'encadrement opérationnel
Le reengineering des processus comme vecteur de rentabilité

Tableau 2 : Principes et pratiques spécifiques aux organisations apprenantes
(extrait de HODGETTS et alii, 1994 : pp.12-14)

6. CONCLUSION DE LA SECTION 1 DU CHAPITRE I

Au travers de cette première section relative à l'évolution de la notion de qualité au sein de l'entreprise, nous avons souhaité mettre en évidence les points suivants :

- Cette évolution apparaît comme le fruit de deux déterminants principaux. D'une part, les transformations de contexte socio-économique auxquelles les entreprises ont dû s'adapter[63] ; et d'autre part, l'émergence successive de travaux scientifiques et de pratiques managériales, issus de théoriciens et de praticiens précurseurs.

- Par ailleurs, on constate le rôle fondamental joué par les pratiques de normalisation au cours de cette évolution. De par son pouvoir structurant (PENAN, 1995 : p.76), ses propriétés pérennisantes et sa capacité à susciter une dynamique d'adoption (REYNAUD, 1988), la normalisation est apparue comme un véritable *levier de la qualité* (PENAN, 2000 : p.4).

- D'ailleurs, l'évolution similaire et conjointe du champ de la qualité et de celui de la normalisation au cours du XXème siècle semble confirmer la force de ce lien : qualité et normalisation ont d'abord concerné les produits, puis les processus industriels et organisationnels pour s'ancrer, de nos jours, au cœur même du management des entreprises[64].

[63] En y incluant les contextes particuliers issus des conflits mondiaux.

[64] Cf. les normes ISO 9000 présentées Chapitre II, Section 1. Par ailleurs, du coté des industriels, on note une volonté de grouper au maximum les divers systèmes normatifs "modernes" (qualité, sécurité, environnement) dans une approche générale *système de management* (MAILLARD, 2000 ; GALLAND, 2001a : p.11).

- Cependant, sans perdre de vue l'unité du mouvement de la qualité, on peut distinguer, dès la fin des années 1980, deux approches différentes de la *notion moderne de qualité dans l'entreprise* (BEAUMONT, 1996 : p.68). Une première approche, que l'on peut probablement qualifier de *qualiticienne* (WARNOTTE, 1992 : p.95) et peut-être même de normalisatrice, qui met principalement l'accent sur les outils de l'assurance de la qualité[65] et la certification du système qualité[66]. A coté, semble se distinguer un courant de la qualité totale (WARNOTTE, 1992 : p.97) qui met plutôt l'accent sur l'organisation et la mobilisation des hommes et qui puise davantage son inspiration dans le mouvement du Développement Organisationnel.

- Par ailleurs, vers le milieu des années 1990, semble émerger une troisième approche de la qualité totale qui se caractérise par une "montée en puissance" de la logique compétence et qui, permettant le développement d'un *apprentissage* de la qualité, assurerait les meilleures chances de succès à l'organisation (HODGETTS et alii, 1994 ; SITKIN et alii, 1994). Sous l'angle théorique des stratégies de l'entreprise, cette récente approche semble fortement rejoindre le *paradigme des ressources*, théorisé au début des années 1990 et selon lequel l'avantage compétitif soutenable ne peut être obtenu qu'au travers du développement de ressources à la fois inimitables et adaptatives : les ressources humaines.

Ainsi, avant de faire état des paradigmes de la qualité totale au sein desquels notre recherche se positionne[67], il apparaît important d'examiner de manière spécifique la place attribuée à la qualité dans la stratégie de l'entreprise. Il s'agit de mettre en évidence que ce positionnement s'est progressivement renforcé, parallèlement à l'évolution historique des grands courants de la stratégie organisationnelle, la dimension humaine de la notion de qualité ayant été amenée à jouer un rôle grandissant.

[65] Tels que la maîtrise statistique des processus, les coûts de la qualité et la formalisation documentaire (cf. §4.2. de la présente section).

[66] Telle que la certification selon la norme ISO 9001.

[67] Cf. Chapitre II, Section 2.

PARTIE 1 - CHAPITRE I - SECTION 2

QUALITE ET STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

Une revue de la littérature scientifique relative à la place de la qualité au sein de la stratégie de l'entreprise fait apparaître l'existence de deux axes de recherche principaux :

- Un axe relatif aux travaux qui ont contribué à mettre en évidence les déterminants stratégiques de la rentabilité des entreprises. Suivant cet axe, qui fait l'objet de notre premier paragraphe (**§ 1**), il s'agit de montrer, dans une perspective historique, la position grandissante occupée par la qualité au sein des grands courants de la stratégie organisationnelle.

- Un axe relatif aux travaux qui ont contribué à mettre en évidence les composantes compétitives de la qualité. Suivant cet axe, qui fait l'objet du second paragraphe (**§ 2**), il s'agit de comprendre de quelle manière ces composantes compétitives ont pu et peuvent encore aujourd'hui influencer les choix stratégiques de l'entreprise.

Par ailleurs, un moyen complémentaire pour appréhender la place de la qualité au sein de la stratégie de la firme consiste à examiner les résultats des enquêtes relatives aux motivations des dirigeants à l'égard de la qualité. Ce sujet fait l'objet du troisième paragraphe de cette section (**§ 3**).

1. LA PLACE DE LA QUALITE AU SEIN DES GRANDS COURANTS DE LA STRATEGIE ORGANISATIONNELLE

La stratégie d'une entreprise peut être définie[68] comme *« le choix, compte tenu de la concurrence et de l'environnement futur, des domaines dans lesquels l'entreprise s'engagera et la détermination de l'intensité et de la nature de cet engagement »*. C'est la façon dont elle *« investit ses ressources financières ou humaines, pour modifier à son avantage ou stabiliser une situation concurrentielle, en fonction des changements présents ou futurs de son environnement »* (DE BODINAT et MERCIER, 1979). Au travers des notions de *complexité d'ouverture* et de *flou dans les périmètres de gestion* (LORINO, 1995 : p.26) se pose toutefois le problème de l'imbrication entre les paramètres internes et les paramètres externes à l'entreprise. Ainsi, la stratégie ne consiste pas à agir de façon pertinente sur un environnement donné, cablé ; elle vise en fait à mettre en scène (*enactment*) conjointement l'organisation et l'univers concurrentiel dans lequel cette dernière gravite (MARTINET, 1993 : p.65). Au moyen de la notion de *capacité stratégique*, définie comme la combinaison entre *l'attractivité du marché* et les *forces de l'entreprise* (OHMAE, 1982 : pp.153-154), James Belohlav décrit, dans un article paru dans la *California Management Review*, l'évolution historique des grands courants de la stratégie organisationnelle (BELOHLAV, 1993 : pp.56-59). Afin de mettre en évidence la place grandissante occupée par la qualité au sein de ces différents courants, tout en soulignant le caractère cumulatif des travaux de recherche qui y sont associés, nous nous proposons dans la suite de nos propos de faire appel à cette notion de capacité stratégique. Par ailleurs, nous structurons notre revue en raisonnant par décennies comme *« il est devenu commun »* de le faire (MBENGUE et PETIT, 2001 : p.5) en partant des années 1960 au cours desquelles *« la stratégie d'entreprise a été formalisée comme domaine de pensée et d'action »* (LORINO et TARONDEAU, 1998 : p.6).

[68] La stratégie d'entreprise en tant qu'objet de recherche et de conceptualisation a moins d'une quarantaine d'années. Pourtant, des nombreuses définitions conceptuelles qui lui ont été successivement consacrées, il est particulièrement difficile d'en retenir une plutôt qu'une autre. La définition pour laquelle nous avons opté nous semble s'accorder avec la plupart des définitions formulées au sein des littératures scientifique et managériale. Pour des explications sur l'évolution historique du sens donné au terme "stratégie" et sur le *défi épistémologique* auquel sont confrontés les chercheurs en stratégie, on pourra se référer entre autres à LORINO et TARONDEAU (1998).

Les années 1960 voient apparaître les premières formalisations de la démarche stratégique. Elles proviennent essentiellement des cours de politique générale tels qu'ils sont donnés à la Business School de Harvard par les professeurs Learned, Christensen, Andrews et Guth qui développent ainsi leur modèle dit "LCAG". Le modèle LCAG est fondé sur deux séparations claires. Une première séparation consiste à distinguer sans équivoque l'intérieur de l'extérieur de l'entreprise et conduit à la réalisation séparée d'un diagnostic interne des forces de l'entreprise et d'un diagnostic externe de l'état des marchés et de la concurrence. La deuxième séparation, qui donnera lieu ultérieurement à des critiques, consiste à séparer la formulation et la mise en œuvre de la stratégie (MBENGUE et PETIT, 2001 : p.5). Avant les années 1970, l'attractivité du marché et les forces de l'entreprise sont ainsi perçues comme étant de relative égale importance et constituent, de manière équilibrée, les deux composantes principales de la stratégie de l'entreprise (BELOHLAV, 1993 : p.56).

Dans les années 1970, pour la plupart des firmes, l'accroissement du marché est perçu comme le meilleur facteur de développement : l'attractivité du marché apparaît dès lors comme la composante principale de la stratégie. C'est à cette époque que se développent les modèles de portefeuille stratégique, dont le plus célèbre est celui du Boston Consulting Group (BCG) : l'attractivité d'un marché y est explicitement représentée par son accroissement et les forces de l'entreprise par son positionnement concurrentiel en termes de coûts (BELOHLAV, 1993 : p.56). Les actions stratégiques consistent alors principalement en un déplacement des ressources de l'entreprise des activités les moins prometteuses à celles qui le sont plus, la mesure du succès s'effectuant principalement sur la base des résultats financiers. En partant du constat que les concurrents n'ont pas les même coûts, contrairement à ce que prétendait la théorie économique dominante, le BCG a en effet mis en évidence l'importance de la position concurrentielle en terme de coûts : *« la différence de coûts entre les concurrents permettait d'expliquer de manière satisfaisante nombre de succès, comme par exemple celui des fabricants de motos japonais face aux fabricants anglais »* (BERNASCONI, 1983 : p.14). Par ailleurs, l'existence, à cette époque, de courbes d'expérience dans un grand nombre de secteurs confère à la position en terme de coûts une reconnaissance accrue. Dans un premier temps, il s'agit pour l'entreprise de déterminer les segments stratégiques sur lesquels elle opère, chaque segment correspondant à un domaine d'activité dans lequel le concurrent le plus performant s'est créé un avantage durable en terme de coûts. Dans un deuxième temps, l'entreprise positionne son portefeuille d'activités vis-à-vis de ces segments et mesure l'importance de l'avantage ou du désavantage en matière de coûts qu'elle possède vis à vis de la concurrence. En croisant ce positionnement avec le taux de croissance du segment, la firme

peut alors déterminer, pour chacune de ses activités, la manœuvre stratégique à suivre en matière de part de marché (voir **Figure 2** ci-dessous). Les flux de liquidités générés par les activités *vaches à lait* et l'abandon des *poids morts* et de certaines activités *dilemmes* assureront le financement du développement des activités *vedettes* et de certaines activités *dilemmes* sélectionnées. Les relations établies entre l'effet d'expérience, la position en terme de coûts, la part de marché et la rentabilité de l'entreprise ne laissent ainsi aucune place à la qualité des produits, qui s'avère comme *« totalement ignorée par le BCG dans ses premiers travaux »* (BERNASCONI, 1983 : p.15).

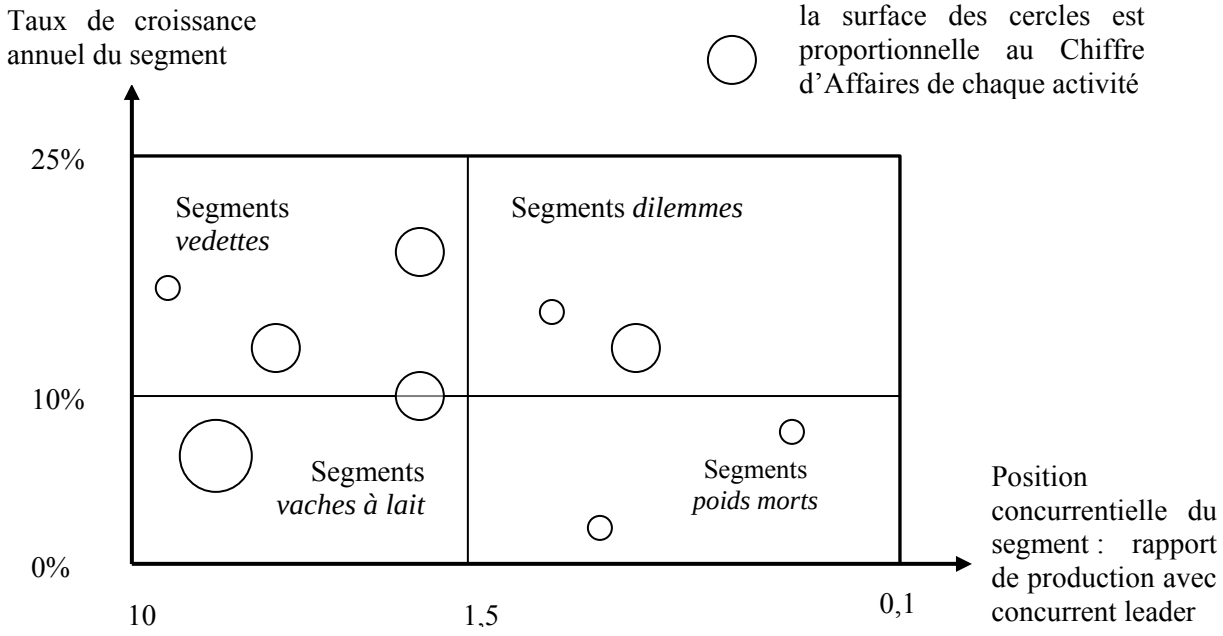


Figure 2 : Le modèle de portefeuille du Boston Consulting Group (GERVAIS, 1989)

Au cours des années 1980, on s'aperçoit que les modèles de portefeuille ne fonctionnent pas dans tous les cas. D'après PORTER (1982), l'attractivité d'un marché ne se définit pas au travers d'un potentiel en matière de parts de marché, mais au travers de la combinaison de cinq forces fondamentales variant d'une industrie à l'autre (la concurrence dans le secteur, la menace de nouveaux entrants, la menace des produits ou services substituables, le pouvoir de négociation des clients et celui des fournisseurs). Selon lui, c'est l'existence de ces cinq forces qui explique les succès variables des stratégies de portefeuille. Par ailleurs, Porter définit les forces de l'entreprise au travers de trois modes d'action constituant chacun une stratégie générique, c'est-à-dire une stratégie sur laquelle l'entreprise doit focaliser ses ressources : la stratégie de domination par les coûts, celle de différenciation et celle de la concentration. Le succès de la firme réside alors dans sa capacité à choisir la stratégie générique la plus adaptée à la situation du marché au regard des cinq forces

fondamentales caractérisant son attractivité. Au travers du modèle de Porter, et à l'opposé des modèles de portefeuille, les forces d'une entreprise, comparées à celles de la concurrence, constituent donc la composante principale de sa capacité stratégique ; et la qualité des produits est alors amenée à jouer un rôle. Or, ce rôle diffère d'une stratégie générique à l'autre. Au travers d'une stratégie de domination par les coûts, la qualité est importante *« dans la mesure où elle est synonyme d'accroissement d'efficacité du système de production »* (WISSLER, 1982 : p.285) : les producteurs mettent par exemple l'accent sur la résolution des dysfonctionnements au cours du processus de fabrication. Mais comme le précisent Reeves et Bednar, ce rôle "positif" de la qualité dans une stratégie de domination par les coûts ne sera joué que dans la mesure où la qualité est définie comme *conformité aux spécifications* et non comme *excellence* (REEVES et BEDNAR, 1994 : p.438), ce qui est, notons-le, généralement le cas dans le cadre d'une stratégie axée sur les coûts. Quant à la stratégie de différenciation, elle s'appuie, en grande partie, *« sur les actions publicitaires et promotionnelles destinées à valoriser les différences objectives (performances, caractéristiques d'usage) entre les produits proposés par l'entreprise et ceux de la concurrence »* (WISSLER, 1982 : p.285). Or, la valorisation des écarts auprès du client se révélant aussi importante que l'écart lui-même, la stratégie de différenciation à elle seule ne correspond donc pas nécessairement à une amélioration de la qualité intrinsèque du produit, même si elle s'en accompagne d'une manière générale. Par ailleurs, *« une telle stratégie peut être basée sur d'autres facteurs, tels que les délais, la sécurité ou la commodité »* (DEAN et BOWEN, 1994 : p.403). En ce qui concerne la stratégie de concentration, elle consiste à focaliser les activités de l'entreprise sur un segment spécifique du marché (clients particuliers, zone géographique déterminée…). Elle repose sur l'idée que la firme est capable de servir sa cible plus efficacement que les concurrents qui luttent dans un domaine plus large. Dans le cadre d'une telle stratégie, l'amélioration de l'adéquation entre l'offre et la demande résulte principalement d'une meilleure connaissance des besoins exprimés par les clients. Cette focalisation, qui s'observe principalement dans les secteurs mûrs ou en déclin, peut être combinée à une stratégie de domination par les coûts ou à une stratégie de différenciation (ou éventuellement aux deux simultanément). Lorsque concentration et différenciation sont associées, les préoccupations relatives à la qualité des produits apparaissent alors de façon beaucoup plus manifeste (COLLIGNON et WISSLER, 1984 : p.166). Ainsi, au sein de chacune des stratégies génériques développées par Porter, la qualité tient une place importante, même si elle revêt des formes différentes comme l'illustre le **Tableau 3** page suivante. Cependant, comme l'indique William K. Hall dans un article paru dès 1981 dans *Harvard L'Expansion*, le renforcement de l'intensité concurrentielle rend moins "pures" les stratégies compétitives génériques telles que

proposées par Porter : dans un contexte concurrentiel mature, le positionnement stratégique résulte en fin de compte d'un mix *domination par les coûts – qualité relative moyenne* (HALL, 1981).

Stratégie générique	**Aspects de la qualité privilégiés**	**Objectifs[69] liés à l'amélioration de la qualité**
Domination par les coûts	- Conformité des produits. - Maîtrise des processus. - Innovations relatives aux procédés de fabrication.	- Réduction des coûts globaux de production.
Différenciation	- Intégration des besoins des clients principalement en conception. - Quality Function Deployment. - Recherche de produits innovants.	- Accroissement de la fidélité de la clientèle. - Augmentation de la marge unitaire par relèvement du prix de vente.
Concentration	- Mix de conception-conformité.	- Pénétration de segments rentables. - Accroissement de la fidélité de la clientèle.

Tableau 3 : La place de la qualité au sein des stratégies compétitives génériques de Porter (inspiré de COLLIGNON et WISSLER, 1984 : p.167)

A partir de la fin des années 1980, l'instabilité croissante de l'environnement commercial et économique met en exergue les limites du modèle de Porter, à savoir principalement l'évolution rapide et continuelle de la nature des cinq forces fondamentales définissant l'attractivité d'un marché et orientant le type de stratégie générique à mettre en œuvre. La capacité stratégique d'une entreprise est alors assimilée à sa capacité d'adaptation à l'environnement. L'idée consiste à dire que, si les consommateurs sont de plus en plus *caméléons* (demande volatile, différente en fonction des situations et humeurs du moment), ce n'est pas forcément une nouvelle donnée menaçante pour l'entreprise. A condition de savoir se détacher des typologies traditionnelles de ses produits ou services, la firme peut, a priori,

[69] L'éventuelle augmentation de la part de marché n'apparaît pas en tant qu'objectif spécifique. En effet, pour Porter, *« il n'existe pas de relation unique entre la rentabilité et la part de marché »* sauf si :

- Il y a une définition large des secteurs où les firmes exercent une stratégie de domination par les coûts.

- Il y a une définition étroite des secteurs où les firmes exercent une stratégie de différenciation ou une stratégie de concentration (BERNASCONI, 1983 : p.14).

profiter de cette mutation qualitative des marchés pour mettre en œuvre un véritable *marketing situationnel*, garant de performances (DUBOIS, 1996 : p. 89). Au niveau du management de la firme, Philippe Lorino partage, semble-t-il, le même sentiment quand il distingue contrôle et *pilotage*. Selon lui, si le contrôle a été traditionnellement mis en œuvre face à un environnement quelque peu figé et fatal, *« le pilotage consiste à agir sur l'environnement de la décision, pour agir sur la décision »* (LORINO, 1995 : p.31). Dans le même ordre de pensée, Thomas et Gioia[70] ont mis en évidence les subtiles interactions existant entre l'interne et l'externe à l'entreprise : si le dirigeant est capable de bien appréhender l'identité, la culture propre de son organisation, il pourra plus fortement modeler l'environnement dans lequel sa firme va évoluer, en l'accordant du mieux possible à la réalité profonde de cette dernière. Par ailleurs, UZAN (1996 : p.75) s'inscrit tout à fait dans les visions précédentes quand elle note que *« les ressources prennent sens dans une logique d'interprétation réciproque des structures de l'environnement et de l'entreprise. Les ressources principales de la firme se situent alors dans sa capacité à modifier en permanence le réseau des relations à l'intérieur du système de valeurs dans lequel elle opère. Il lui faut donc agir non seulement sur les liaisons entre ses activités internes, mais aussi et surtout sur celles qui la relient à ses fournisseurs, ses distributeurs, ses clients »*. Les ressources humaines jouent alors un rôle fondamental dans cette capacité d'adaptation de la firme, définie comme résultant à la fois de la capacité à anticiper les discontinuités majeures et de la capacité à réagir aux changements non anticipés (FARASTIER, 1995 : p.44). Farastier cite, entre autres, l'impact de la mise en œuvre d'une démarche prospective et prévisionnelle des emplois ; celui du développement du degré de polyvalence et de la *mobilité intellectuelle*[71] du personnel ; ainsi que celui de la création d'une véritable culture du changement, c'est-à-dire *« une culture flexible qui accepte la remise en cause, le risque et l'ambiguïté inhérents au changement et qui permet aux acteurs d'expérimenter de nouvelles façons d'agir »*. La place attribuée aux ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est en fait renforcée, dès la fin des années 1980, au travers de l'émergence d'une nouvelle approche stratégique, l'approche de l'intention ou *strategic intent*, qui viendrait, en quelque sorte, compléter l'approche de l'adaptation ou *strategic fit* jusque là seule en vigueur (CASTRO, GUERIN et LAURIOL, 1998 : p. 76). Dans un article précurseur, paru dans la *Harvard Business Review*, HAMEL et PRAHALAD (1989), montrent en effet que le succès des entreprises japonaises

[70] Propos rapportés par CALORI et SARNIN (1993 : p.86).

[71] *Mobilité intellectuelle* ou *« capacité d'un individu à faire face à des situations nouvelles en adaptant à des fins créatrices son propre acquis »* (FARASTIER, 1995 : p.45).

s'explique en partie par un raisonnement inverse du raisonnement occidental. Il s'agit moins de fixer des objectifs compatibles avec les ressources disponibles, comme l'enseignent les principes de la planification stratégique, que de fixer des objectifs ambitieux desquels découleront les ressources. Ils montrent également que le succès de l'entreprise dépend de ses compétences de base ou *core competences* (MATHE et CHAGUE, 1999 : p.39). Cette approche, qualifiée de nouveau paradigme par MBENGUE et PETIT (2001 : p.6), se fonde donc sur l'analyse de la réussite des entreprises japonaises pour centrer son attention sur les ressources internes comme support du développement stratégique de l'entreprise, d'où son autre appellation de *paradigme des ressources* ou *resource-based*[72], qui propose que l'avantage compétitif soutenable ne peut être obtenu qu'au travers du développement de ressources à la fois inimitables et adaptatives : les ressources humaines. L'enjeu stratégique majeur consiste à acquérir et maîtriser les ressources et compétences permettant à l'organisation de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux exigences mouvantes de l'environnement. Dans le cadre de ce paradigme, CASTRO, GUERIN et LAURIOL (1998 : p.75) identifient un modèle qu'ils nomment *modèle des trois C* en référence aux initiales des trois dimensions humaines (coopération, confiance, compétence) considérées comme les fondements de l'action collective et transversale nécessaire à l'atteinte de ces objectifs. La confiance est *« nécessaire à la production de savoirs individuels et collectifs qui vont consolider le patrimoine de ressources de la firme »*. La coopération *« permet de configurer ces ressources en compétences et capacités pour former des avantages concurrentiels, vecteurs du développement stratégique »*. La compétence, quant à elle, est soit considérée *« en tant qu'attribut dont seraient dotés les acteurs de l'organisation, soit en tant que processus dynamique de socialisation permettant à chacun de s'insérer dans un système de relations sociales finalisé par l'intention stratégique de l'entreprise »*. L'approche stratégique centrée sur les ressources confère ainsi une place prépondérante aux dimensions humaines du Management par la Qualité Totale dont nous avons décrit l'émergence progressive dans le paragraphe 5 de la précédente section. On notera tout particulièrement la similitude entre le *modèle des 3C* et les fondements des cercles de qualité que nous avons décrits au paragraphe 5.1. Contrairement aux autres courants de la stratégie organisationnelle que nous avons décrits précédemment, l'approche *resource-based* fait en effet appel à une conception de la qualité dans l'entreprise qui va largement au-delà de la seule conformité aux spécifications. En se

[72] Nous reprenons ici les propos de CASTRO, GUERIN et LAURIOL (1998 : p. 76) qui se réfèrent à l'article de BARNEY (1991), paru dans *Journal of Management* : *« Firm resources and sustained competitive advantage »*.

référant au modèle de Porter, DEAN et BOWEN (1994 : p.404) indiquent d'ailleurs que *« lorsque la qualité est définie de façon étroite (par exemple, performance des produits), les chercheurs en stratégie ont plus de difficulté à accepter le rôle grandiose de la qualité, tel qu'il est proposé par les partisans du TQM »*. Ils rappellent que, pour certains auteurs, le TQM peut même transcender la stratégie : si une organisation met en œuvre une stratégie d'amélioration continue de la qualité, les autres considérations stratégiques sont, en quelque sorte, d'un intérêt secondaire. Par exemple, selon SCHONBERGER (1992 : p.81), *« le TQM peut, dans les faits, gérer l'ensemble de ce que la planification stratégique requiert »*. DEAN et BOWEN (1994 : p.403) précisent par ailleurs que ce point de vue est aussi basé sur l'idée que le principe d'amélioration continue de la qualité induit des améliorations relatives à d'autres sources de l'avantage compétitif, comme la position en terme de coûts par exemple, concernant laquelle ils relatent les travaux empiriques de PHILLIPS et alii (1983) et de BELOHLAV (1993). De leur coté, REEVES et BEDNAR (1994 : p.438) indiquent, en se référant à BUZZELL et GALE (1987), que les recherches menées à partir de la base de données du projet PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*) ont pu mettre en évidence une relation positive entre la qualité perçue par les clients et la position en terme de parts de marché.

L'évolution historique des grands courants de la stratégie organisationnelle que nous venons de décrire nous a permis d'y constater la place progressivement grandissante occupée par la qualité. Les dernières recherches que nous venons de citer, qui ont en fait permis de mettre en évidence les composantes compétitives de la qualité, ont fortement contribué à cette évolution. C'est ce que nous nous proposons d'examiner dans le paragraphe suivant.

2. LES COMPOSANTES COMPETITIVES DE LA QUALITE

Parmi les nombreux travaux qui ont montré que la qualité pouvait être considérée comme un déterminant de la rentabilité et de la compétitivité des entreprises, il est cependant nécessaire de distinguer ceux qui ont traité de l'impact de la qualité des produits, *stricto sensu*, et ceux qui ont traité de l'impact du Management par la Qualité Totale. Si l'on reprend les propos de REEVES et BEDNAR (1994 : p. 440) qui, dans la conclusion de leur article, affirment *« qu'une définition générale de la qualité n'existe pas mais qu'il y a différentes définitions qui sont appropriées selon les circonstances »*, cette distinction entre qualité des produits et TQM, que nous nous proposons de faire, est en fait une distinction minimale. En

effet, concernant l'impact de la qualité des produits sur les coûts, les auteurs (pp.438-439) indiquent l'existence de résultats différents suivant la définition donnée au concept. Si la qualité est définie comme *conformité aux spécifications*, qualité et coûts sont inversement liés comme Crosby a pu le soutenir au travers de *l'école zéro-défaut des coûts de la qualité* (voir paragraphe **5.2.** de la section précédente), ou comme BELOHLAV (1993) a pu l'argumenter au travers du cas Motorola. Par contre, si la qualité est définie comme *excellence*, les coûts apparaissent comme corrélés positivement à la qualité : l'obtention de produits et/ou de services *excellents* requiert des investissements et des processus coûteux (les auteurs se réfèrent ici aux travaux de GARVIN, 1987). A cause de trop nombreux résultats contradictoires sur le sujet, Reeves et Bednar (p.439) concluent qu'aucune hypothèse ne peut finalement être avancée sur la relation entre qualité des produits et coûts. Concernant la relation entre la qualité des produits et les parts de marché, les auteurs arrivent à la même conclusion. En effet, si les travaux issus du projet PIMS[73] ont pu montrer que la qualité des produits apparaissait comme un substitut important de la part de marché (BUZZELL et GALE, 1987), d'autres recherches comme celles de CURRY et FAULDS (1985) ont montré que les produits et/ou services *excellents* réduisent en fin de compte les parts de marché potentielles que la firme pourrait obtenir.

En ce qui concerne l'influence du TQM, HACKMAN et WAGEMAN (1995 : pp.322-325) considèrent qu'à ce jour l'impact "positif" sur les performances de l'entreprise n'est pas encore scientifiquement démontré, même si la grande majorité des travaux sur le sujet semblent le confirmer. Pour Hackman et Wageman, trop de limites sont associées à ces recherches : elles ne constituent généralement que des études de cas spécifiques (80% des recherches menées, selon les auteurs), et trop de problèmes de mesure y sont associés (mesure de la performance de la firme, phénomènes exogènes qui peuvent obscurcir la relation entre les deux variables, intervention du facteur temps). Par ailleurs, le succès incontesté de plusieurs firmes ayant intégré la qualité comme axe directeur de leur stratégie (par exemple Motorola, Xerox, Allen-Bradley) et, parallèlement, les constatations empiriques et analyses théoriques qui ont été faites concernant les nombreuses entreprises qui ont tenté de mettre en œuvre les principes du TQM sans en avoir tiré les résultats escomptés (par exemple GILBERT, 1992 ; JURAN, 1993 ; NIVEN, 1993 ; REGER et alii, 1994) ne peuvent que confirmer ce doute

[73] Le projet PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*), développé par le Strategic Planning Institute de Boston, s'est concrétisé par la constitution d'une banque de données de plus de 3000 entreprises américaines : les analyses quantitatives menées, qui ont, entre autres, porté sur l'impact de la satisfaction client sur la rentabilité de l'entreprise, ont montré que la qualité des produits (mesurée au travers d'un indice de qualité perçue par les clients) pouvait apparaître comme un substitut important de la part de marché.

que mentionnent Hackman et Wageman. Dans un article paru en 1996 dans l'*Academy of Management Review*, « Beyond Process : TQM content and firm performance », Reed, Lemak et Montgomery fournissent des hypothèses explicatives de cet impact variable. Leurs propos nous semblent particulièrement intéressants, car ils mettent en perspective l'influence de la nature de l'environnement de la firme sur l'impact que peut avoir une démarche TQM sur les performances de l'entreprise. Dans un premier temps, en posant comme axiome de départ que *« les entreprises utilisent le TQM pour améliorer leur compétitivité et/ou leur rentabilité »* (p.175), les auteurs proposent un cadre relationnel entre l'orientation stratégique choisie par la firme, les composantes associées de la démarche TQM et les performances résultantes (voir **Figure 3** ci-dessous).

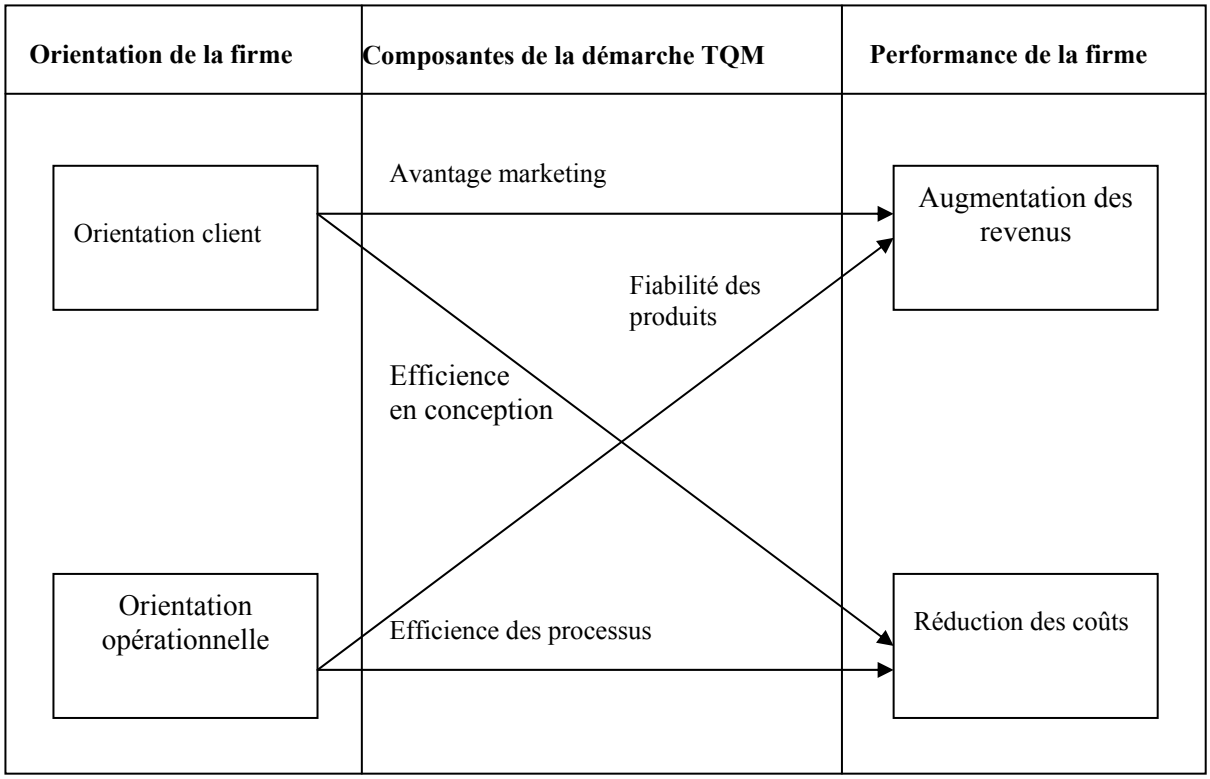


Figure 3 : Orientation de la firme, contenu du TQM et performances
(d'après REED et alii, 1996 : p.177)

Dans un deuxième temps, en se référant aux nombreux travaux sur la contingence (entre autres, LAWRENCE et LORSCH, 1967), ils proposent (pp.186-189) quatre hypothèses basées sur l'idée que l'impact des différentes composantes d'une démarche TQM sur les performances de l'entreprise dépend en fait de l'adéquation entre l'orientation stratégique choisie par la firme et le degré d'incertitude de son environnement. Les quatre hypothèses des auteurs sont synthétisées au moyen du **Tableau 4** page suivante :

		Degré d'incertitude de l'environnement de la firme	
		Important	**Faible**
Orientation stratégique choisie par la firme[74]	**Orientation client**	Hypothèse 1 : impact de l'avantage marketing	
		Bénéfique car liés à l'augmentation des revenus	Pénalisant car lié à des pertes de revenus et/ou à des augmentations des coûts marketing
		Hypothèse 2 : impact de l'efficience en conception	
		Bénéfique car lié à une réduction des coûts	Pénalisant car lié à des dépenses et à des coûts administratifs supplémentaires
	Orientation opérationnelle	Hypothèse 3 : impact de l'efficience des processus	
		Pénalisant car augmentation des coûts de production	Bénéfique car réduction des coûts de production
		Hypothèse 4 : impact de la fiabilité des produits	
		Pénalisant car augmentation des coûts de production	Bénéfique car liés à l'augmentation des revenus

Tableau 4 : Influence de l'adéquation stratégie/environnement de la firme sur l'impact d'une démarche TQM (selon REED et alii, 1996 : pp.186-189)

Bien que les 4 hypothèses émises par Reed, Lemak et Montgomery restent à démontrer (ils les qualifient de *propositions*), leur analyse qui conclut finalement en l'existence d'une théorie contingente de la qualité totale permettrait d'expliquer les résultats contradictoires que nous avons exposés en début de paragraphe concernant les composantes compétitives de la qualité. Par ailleurs, concernant le positionnement de la qualité au sein des grands courants de la stratégie organisationnelle, leurs propos permettent de confirmer le modèle de Porter (tel que présenté dans le **Tableau 3**), tout en renforçant l'approche *resource-based* proposée comme la réponse stratégique la mieux adaptée à l'environnement variable et incertain de la firme. D'ailleurs, l'idée selon laquelle la nature de l'environnement de la firme influe sur l'impact des pratiques managériales semble se confirmer au travers de plusieurs travaux. Par exemple, à partir d'une double enquête quantitative menée parallèlement auprès d'employés et de clients de 28 banques sectorielles, SCHNEIDER et BOWEN (1993 : p.51) montrent *« qu'au sein d'une niche, des pratiques de gestion des ressources humaines avancées peuvent conduire à un avantage compétitif »*.

[74] Les auteurs précisent que, dans la pratique, cette orientation peut être mixte.

3. MOTIVATIONS DES DIRIGEANTS A L'EGARD DE LA QUALITE

Un moyen complémentaire pour appréhender la place de la qualité dans la stratégie de la firme consiste à examiner les résultats des enquêtes réalisées auprès des dirigeants des entreprises, concernant leurs motivations à l'égard de la qualité. Une analyse thématique de ces résultats fait apparaître trois grands types d'objectifs :

- La satisfaction du client : pour beaucoup d'entreprises, la difficulté est alors d'organiser la collecte et la remontée des informations depuis les clients.
- La réduction de la "non-qualité" : diminution des pertes, des refus, des retours de produits sous garantie ; c'est un objectif important qui présente l'avantage indéniable d'être facilement mesurable, au travers de l'ensemble des données internes dont dispose la firme.
- La mobilisation du personnel : considérée comme un objectif mais aussi un moyen de la qualité, et souvent désignée comme représentant un potentiel d'amélioration très important.

Les résultats principaux de la plus large enquête quantitative réalisée en France sur le sujet méritent d'être mentionnés. Il s'agit de l'enquête réalisée au cours de l'année 1995 (publiée en janvier 1996) par la SOFRES pour le compte du Ministère de l'Industrie (MINISTERE DE L'INDUSTRE, 1996). Le nombre total de questionnaires traités dans le cadre de cette étude s'élève à 2432, le mode de recueil des données ayant été effectué par voie téléphonique ou postale selon les cas. Le rapport final indique que la qualité des produits et services apparaît comme la priorité principale des entreprises industrielles françaises :

Priorité	**Pourcentage de répondants ayant cité la priorité**
Améliorer la qualité des produits et services	83%
Conquérir de nouveaux marchés	71%
Baisser les coûts de production	68%
Améliorer l'organisation et le management	65%

Tableau 5 : Les quatre principales priorités actuelles des entreprises industrielles françaises
- Sur échantillon de 650 entreprises de plus de 10 salariés -
(selon MINISTERE DE L'INDUSTRIE, 1996 : p.81)

Par ailleurs, le rapport de synthèse précise (p.11) : *« Les facteurs qui incitent les entreprises au développement des démarches qualité sont multiples. La principale motivation citée est la recherche de la satisfaction des besoins des clients (facteur jouant un rôle incitatif majeur pour 76% des industriels). D'autres facteurs jouent également un rôle important. On note ainsi que près de 50% des entreprises parlent de mobilisation du personnel autour des projets de l'entreprise, d'amélioration de l'image de l'entreprise, ou encore d'accès à de nouveaux marchés. Enfin, on note d'une manière générale que les facteurs liés à la contrainte (répondre aux exigences en matière de normes ou de certification, pression des concurrents, renforcement de la réglementation), sans être négligés, constituent des motivations moins fortes ».*

Concernant la motivation des dirigeants à l'égard de la qualité totale plus particulièrement, sa mesure est assez difficilement opérable car la notion de qualité totale (telle que perçue par les entreprises) renvoie à des visions ainsi qu'à des pratiques très diverses et rejoint par ailleurs très vite des notions de performances techniques ou économiques plus globales. De plus, l'apparition d'expressions comme "démarches de progrès", que certains voudraient voir se substituer au terme de qualité totale, élargit encore plus le champ des objectifs et n'est pas, en ce sens, d'une grande aide pour ceux qui, à travers des enquêtes détaillées, souhaitent éclaircir ces motivations, qui par ailleurs prennent parfois l'aspect de motivations individuelles plus que collectives.

Notre revue de la littérature nous a cependant permis d'identifier deux enquêtes fiables sur le thème spécifique des motivations liées à la qualité totale (ou TQM, dans son appellation plus scientifique). Tout d'abord le rapport de synthèse de l'enquête SOFRES mentionnée précédemment : il indique qu'à l'époque, 36% des entreprises interviewées affirmaient avoir déjà engagé une *« démarche de qualité totale »*, tandis que 28% envisageaient de le faire dans les deux ans (MINISTERE DE L'INDUSTRIE, 1996 : p.18). Une autre enquête menée la même année par six universités ou écoles européennes[75] et avec le soutien de la Communauté Européenne et de l'EFQM a permis d'identifier à partir d'un questionnaire adressé à 519 entreprises *« les buts poursuivis à travers le développement du management par la qualité (TQM) »* (KOLB et DESPRES, 1995 : p.51). Les résultats mesurés à partir d'une échelle de 5 points sont repris au sein du **Tableau 6** page suivante.

[75] Universités de Manchester (UMIST), GB ; Erasmus Rotterdam, Pays-Bas ; Kaiserlautern, Allemagne ; Limerick, Irlande ; Valence, Espagne ; ESCP, France.

Buts poursuivis à travers le développement du TQM	Note sur une échelle de 5 points
La satisfaction des clients	4,8
La réduction des coûts	4,3
L'établissement de partenariats avec les clients	4,2
L'accroissement de la part de marché	4,1
Le travail en équipe	> 4[76]
L'implication du personnel	> 4

Tableau 6 : Les principaux buts poursuivis à travers le développement du TQM
- Sur échantillon de 519 entreprises européennes - (KOLB et DESPRES, 1995 : p.51)

Pour ce qui est de la certification ISO 9000, les quelques recherches quantitatives ou enquêtes fiables menées sur le sujet en France se sont principalement focalisées sur les conditions de mise en œuvre de la démarche ainsi que sur ses conséquences au sein de la firme[77]. Sur le thème spécifique de la motivation des dirigeants français à l'égard de la certification, seule l'enquête SOFRES nous semble apporter des éléments de réponse, dont la validité statistique ne peut être mise en doute (250 entreprises interviewées sur les 4000 certifiées à l'époque). Le rapport de synthèse mentionne les résultats quantitatifs suivants :

Motivation initiale pour obtenir la certification ISO 9000	Pourcentage de répondants ayant répondu…	
	Déterminante	Importante
1. Répondre aux exigences des clients	51%	36%
2. Améliorer la qualité des produits et services	38%	48%
3. Motiver le personnel	37%	51%
4. Améliorer l'image de l'entreprise	36%	53%
5. Obtenir un avantage concurrentiel	34%	42%
6. Conquérir de nouveaux marchés	29%	34%
7. Mieux maîtriser la production	28%	49%
8. Préserver le savoir-faire de l'entreprise	25%	40%
9. Respecter les exigences du groupe	25%	24%

Tableau 7 : Les motivations des entreprises françaises pour obtenir la certification ISO 9000
- Sur échantillon de 250 entreprises certifiées - (MINISTERE DE L'INDUSTRIE, 1996 : p.21)

[76] Le *travail en équipes* et l'*implication du personnel* n'ont en fait été l'objet d'une notation supérieure à 4 que dans le cas des grandes entreprises et pas dans celui des PME.

[77] Les résultats de ces recherches et enquêtes sont présentés et analysés dans la Section 1 du Chapitre II, « La série des normes ISO 9000 ».

Cependant, si le rapport de synthèse indique (p.21) que *« 22% des entreprises certifiées se disent très satisfaites et 72% assez satisfaites de la certification, soit un pourcentage total de satisfaction de 94% »*, l'analyse des améliorations constatées montre *« un décalage assez net avec les motivations initiales »* :

Niveau d'amélioration constaté suite à une certification ISO 9000	**Pourcentage de répondants ayant répondu…**	
	Nette amélioration	**Légère amélioration**
1. Rigueur dans les méthodes de travail	62%	34%
2. Transcription, formalisation du savoir-faire	60%	28%
3. Image de l'entreprise	48%	35%
4. Motivation du personnel	45%	47%
5. Maîtrise du processus de production	44%	43%
6. Relations avec le client	34%	45%
7. Baisse des plaintes clients	27%	42%
8. Qualité des produits	24%	52%

Tableau 8 : Les améliorations constatées par les entreprises françaises suite à une certification ISO 9000 - Sur échantillon de 250 entreprises certifiées - (selon MINISTERE DE L'INDUSTRIE, 1996 : p.21)

4. CONCLUSION DE LA SECTION 2 DU CHAPITRE I

Cette deuxième section, relative à la place de la qualité au sein de la stratégie de l'entreprise, permet de faire état des constatations suivantes :

- Les principaux modèles stratégiques qui ont émergé successivement depuis les années 1960, le modèle LCAG de l'Ecole de Harvard, ceux du Boston Consulting Group, celui de Porter et celui du Strategic Planning Institute de Boston[78], ont attribué une place grandissante à la qualité au sein des déterminants stratégiques de la rentabilité des entreprises.
- Pourtant, les différents travaux qui ont progressivement contribué à mettre en évidence les composantes compétitives de la qualité ont proposé des résultats parfois opposés ; des critiques pouvant aussi être faites quant à la validité externe de la plupart des

[78] Projet PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*).

études. L'explication réside peut-être en l'existence d'une théorie contingente de la qualité totale, selon laquelle l'impact du management par la qualité totale sur les performances de l'entreprise dépendrait du niveau d'adéquation entre la stratégie de l'entreprise et son environnement, devenu de plus en plus instable et incertain au cours des deux dernières décennies.

- La stratégie centrée sur les ressources, contemporainement admise comme la réponse stratégique la mieux adaptée à cette variabilité de l'environnement, apparaîtrait ainsi comme la stratégie la plus efficiente pour optimiser l'impact du management par la qualité totale sur les performances de l'entreprise. Au cours des dix dernières années, plusieurs publications semblent converger dans ce sens, même si elles s'accordent à signaler que de nombreuses questions restent posées (REED et alii, 1996 : p.196). L'approche *resource-based* constitue un tournant par rapport aux approches stratégiques antérieures, car elle renvoie à une conception de la qualité qui va largement au-delà de la seule conformité aux spécifications et qui se focalise sur sa dimension humaine.

- Les concepts d'intention stratégique et de compétences de base, qui fondent le paradigme de la stratégie centrée sur les ressources, indiquent par ailleurs que la vision des dirigeants relative aux ambitions de l'entreprise et à la place de l'homme en son sein est un facteur essentiel de la mise en œuvre réelle de cette stratégie et donc, a priori, de l'impact positif des démarches qualité sur les performances de l'entreprise. Plus précisément, MATHE et CHAGUE (1999 : p.40) indiquent : *« la notion d'intention stratégique telle qu'elle ressort des écrits de Hamel et Prahalad se rapproche assez nettement de la notion de vision avec quelques nuances au niveau des ressources engagées. Tentant de ne pas trahir l'idée des auteurs, on avancera que l'intention stratégique se comprend comme une ambition permanente de compétitivités, partagée par les membres de l'organisation et non directement reliée aux ressources actuelles de l'entreprise ».*

CHAPITRE II :

LES REFERENTIELS QUALITE

PARTIE 1 - CHAPITRE II - SECTION 1

LA SERIE DES NORMES ISO 9000

Le Chapitre I a mis en évidence le rôle fondamental joué par la normalisation dans l'évolution historique de la notion de qualité et de ses pratiques associées au sein de l'entreprise. Nous avons pu constater qu'en concernant tout d'abord les produits puis les processus industriels et aujourd'hui le système de management des entreprises, le champ de la qualité et celui de la normalisation ont, au cours du XXème siècle, évolué de manière conjointe.

Par conséquent, une analyse de la finalité et du contenu des normes ISO 9000 nécessite préalablement de les situer au sein de la normalisation contemporaine. Le premier paragraphe de cette section aborde donc les caractéristiques et propriétés fondamentales des normes telles que décrites dans la littérature, ainsi que le fonctionnement du système normatif international actuel (**§ 1**). A partir d'une revue de la littérature normative et au moyen de typologies, il s'agit par ailleurs de positionner les normes ISO 9000 par rapport aux différentes normes internationales en vigueur à ce jour, et plus particulièrement par rapport à celles relatives à la qualité.

Le deuxième paragraphe présente une analyse des trois normes centrales de la série ISO 9000 (**§ 2**) : l'ISO 9000 qui définit les concepts et principes du management de la qualité ; l'ISO 9001 qui spécifie les exigences d'un système de management de la qualité pour obtenir et accroître la satisfaction des clients ; l'ISO 9004 qui fournit des conseils pour l'amélioration continue des performances et l'apport d'avantages à l'ensemble des parties. Les évolutions entre l'édition 1994 et l'édition 2000 de ces normes sont explicitées.

1. LA NORMALISATION RELATIVE A LA QUALITE

1.1. Caractéristiques et propriétés fondamentales des normes

Faire état de la normalisation contemporaine relative à la qualité nécessite dans un premier temps de faire état de la normalisation en général. Or, les différents organismes de normalisation ont nécessairement basé leurs dispositifs normatifs sur les caractéristiques et propriétés fondamentales attendues des normes. L'Organisation internationale de normalisation (ISO) propose d'ailleurs une définition de la normalisation : *« une activité propre à établir, face à des problèmes réels ou potentiels, des dispositions destinées à un usage commun et répété, visant à l'obtention d'un degré d'optimalité dans un contexte donné »* (PENAN, 2000 : p.4). Cette définition, qui peut paraître peu précise en première lecture, suggère en fait un certain nombre de propriétés que les normes sont censées posséder, tout en soulevant plusieurs questionnements d'ordre conceptuel. L'objectif de ce premier paragraphe est de rapporter ces propriétés et questionnements, tels qu'ils sont relatés dans la littérature.

Concernant la définition de la normalisation, nous retiendrons celle donnée par Grenard au sein d'un article paru dans la *Revue d'Economie Industrielle*, car elle permet de clairement y positionner les normes : *« la normalisation est un processus d'élaboration et de production de documents de référence, c'est-à-dire de normes »* (GRENARD, 1996 : p.45). Tout processus devant être induit par les attributs souhaités du produit résultant, reste donc à définir ce que l'on entend par *norme*. Nous reprendrons pour cela la définition de Creyssel, non seulement parce qu'elle s'appuie sur des références législatives française[79] et européenne[80] ainsi que sur une référence normative internationale (ISO/CEI, 1991), mais aussi parce qu'elle synthétise plusieurs des caractéristiques et propriétés admises de manière consensuelle au sein des travaux de recherche sur le sujet : *« La norme est un document écrit, accessible au public, établissant une règle du jeu évolutive concernant des signes directeurs ou des spécifications techniques, dont l'observation n'est pas obligatoire, élaboré par un organisme reconnu, dans un cadre faisant intervenir l'accord de toutes les parties concernées, destiné à une application répétitive et continue, et visant l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble »* (CREYSSEL, 1991). Cette définition peut être complétée ou

[79] Article 1 du décret 84-77 du 26 janvier 1984 relatif au statut et à l'organisation de la normalisation en France.

[80] Directive européenne 83/189/CEE.

précisée au travers des éléments suivants : *élaboré…dans un cadre faisant intervenir l'accord de toutes les parties concernées* devrait plutôt être remplacé par *établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale de toutes les parties intéressées* (PENAN, 2000 : p.4), car cette dernière formulation rend mieux compte du processus d'élaboration des normes tel qu'il est pratiqué par les organismes de normalisation[81]. De plus, les caractères coopératif et consensuel du processus d'élaboration des normes sont systématiquement mis en avant dans les articles de recherche. Quant à la propriété évolutive d'une norme que Creyssel mentionne, elle devrait être complétée par : *fondé sur les acquis conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience* (MERLET, 2000 : p.20)[82], car l'insertion de cette caractéristique supplémentaire permet de rendre compte de la relation entre normalisation et innovation. De plus, une définition complète nécessite selon nous le rajout de l'expression *« en réponse à des problèmes réels ou potentiels »*[83], car il est nécessaire d'insister sur le fait que l'élaboration d'une norme naît d'un besoin, actuel ou futur.

Ainsi, au vu des remarques précédentes, notre revue de la littérature relative à la normalisation nous conduit à proposer la définition suivante : « Une norme est un document écrit, accessible au public, établissant une règle du jeu évolutive concernant des signes directeurs ou des spécifications techniques, dont le respect n'est pas obligatoire mais volontaire, qui est établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation de toutes les parties intéressées, fondé sur les acquis conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, destiné à une application répétitive et continue, approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international, et visant, en réponse à des problèmes réels ou potentiels, l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble ». Reprenons maintenant les sept différents éléments constitutifs de cette définition et précisons leur signification à partir de certains commentaires et questionnements spécifiques soulevés pour chacun d'entre eux au sein des travaux de recherche :

- <u>Une norme est un document écrit, accessible au public</u>. Au travers de ces deux caractéristiques, c'est la dimension informationnelle des normes qui est mise en avant. Cette dimension, qui fait l'objet d'un consensus tout aussi bien au sein des recherches en sciences de gestion (MIGNOT et PENAN, 1995) qu'en économie (BENEZECH, 1996) ou en sciences de l'information et de la communication (LAURENS, 1997), se concrétise dans la pratique par

[81] Cf. paragraphe suivant 1.2. « Fonctionnement du système normatif international ».

[82] Cette expression est en fait extraite d'une note du Guide ISO/CEI, 1991.

[83] Cette expression est issue de la définition ISO de la normalisation, citée page précédente.

des publications officielles accessibles à tous : *« par le biais du document normatif, il y a flux d'informations qui transite entre l'organisme de normalisation émetteur et l'acheteur/utilisateur de la norme. Par conséquent, la normalisation entraîne l'accroissement des informations codifiées et transférables ; tout d'abord en favorisant la formulation, puis en étant l'instrument de leur mise en circulation »* (BENEZECH, 1996 : p.29). Cependant, si la norme peut effectivement être considérée comme un *bien public*, dans certains cas (et tout particulièrement dans le cas des normes non contractuelles), elle constituerait un *bien public impur* dans la mesure où toute firme peut ne pas l'utiliser ou ne l'utiliser que partiellement (p.31)[84].

- Une norme établit une règle du jeu évolutive concernant des signes directeurs ou des spécifications techniques. Au travers du terme *règle du jeu* transparaît principalement la volonté de distinguer une norme d'un standard. En constituant un modèle de référence unique pour chaque produit et en renvoyant aux notions de mesure et d'étalon, *« la notion de standard…exprime tout d'abord une dimension d'uniformisation et d'élimination de la diversité »* (FORAY, 1996 : p.257). En revanche, une norme, bien que s'appuyant souvent sur la description de caractéristiques techniques, ne supprime ni les particularismes, ni les spécificités : à une même norme, peuvent correspondre de nombreux produits/services différents. *« Les fonctions de la normalisation sont donc plus larges que celles de la standardisation »* (GRENARD, 1996 : p.46). D'ailleurs, de plus en plus, *« la normalisation moderne évite de proposer des moyens pour réaliser les produits mais fixe des objectifs à atteindre, laissant les entreprises innover et réaliser les solutions techniques adéquates »* (IGALENS et PENAN, 1994 : p.13). Cette propriété fondamentale des normes constitue l'argument principal des partisans de la normalisation, en réponse aux critiques la présentant comme un carcan administratif et juridique[85]. Quant à la caractéristique *évolutive* d'une norme, elle permet de préciser que, même si la normalisation a pour objet de garantir une certaine stabilité des conditions de production et d'échange, elle ne présente un intérêt et une utilité que si elle intègre les évolutions techniques et celles des marchés.

---

[84] Un *bien public* est dit *pur* si :

- Il n'y a pas de rivalité de consommation. C'est bien le cas des normes dans la mesure où il est impossible d'empêcher l'utilisation d'une norme et que celle-ci n'est pas détruite par l'usage.

- Tous les membres de la communauté concernée par ce bien public en consomment l'intégralité et en quantités égales. Ce qui n'est pas le cas de toutes les normes (cf. les normes guides comme l'ISO 9004).

[85] Concernant l'ISO 9000, nous relatons les différents points de vue dans le dernier paragraphe de cette section.

- Le respect d'une norme n'est pas obligatoire mais volontaire. Cette caractéristique fondamentale permet de distinguer la normalisation de la réglementation. Alors que les règlements résultent d'une décision législative d'un Etat rendant obligatoire le respect d'exigences en vue de l'intérêt général de la nation (MERLET, 2000 : p.25), les normes ne constituent en fait que des recommandations auxquelles producteurs et consommateurs sont libres d'adhérer ou non. Si, du point de vue de la théorie, la distinction est claire, plusieurs pratiques d'origine technico-législative sont susceptibles d'alimenter une certaine confusion entre normes et règlements auprès des différents acteurs économiques concernés :

  - Au niveau des Etats, certaines normes sont parfois rendues obligatoires car elles concernent directement la protection des biens et des personnes : sécurité, santé, hygiène, lutte contre la fraude, protection de l'environnement[86].
  - Par ailleurs, certaines réglementations nationales remplacent l'énoncé détaillé des spécifications techniques par la référence à une ou plusieurs normes dont le respect devient par conséquent obligatoire.
  - Dans le cadre de la Communauté Européenne, les directives législatives de type *Nouvelle Approche*[87] introduisent une relation particulière entre réglementation et normalisation : alors que la libre circulation des produits nécessite le respect de règlements (dits *exigences essentielles*) et que les produits répondant aux normes européennes sont présumés conformes à ces règlements, les normes européennes gardent leur caractère non obligatoire. Ceci signifie qu'un producteur peut ne pas fabriquer conformément aux normes, mais que, dans ce cas, il doit apporter la preuve de la conformité de ses produits aux *exigences essentielles.*

A ces pratiques nationales ou communautaires, s'ajoute une tendance générale à la contractualisation des normes dans le cadre des relations entre fournisseurs et clients. *« Cette évolution n'est pas contestable en soi et fonde les relations entre normalisation et qualité. Il est cependant déplorable que l'utilisation contractuelle des normes s'apparente trop souvent à une prise d'assurance contre tout litige avec le fournisseur »*, ce dernier ayant « *tendance à accepter l'ensemble des normes sans négocier, afin de ne laisser l'opportunité d'aucun avantage aux concurrents »* (MIGNOT et PENAN, 1995 : p.81). Ainsi, bien que l'Organisation

[86] En France, une centaine de normes (tous domaines confondus) a été rendue obligatoire par le Ministère chargé de l'Industrie (MERLET, 2000 : p.25).

[87] Cf. paragraphe 1.2.2. « Les structures de normalisation et la Nouvelle Approche européennes ».

internationale de normalisation ait spécifié des directives précises[88], on observe parfois une utilisation excessive et/ou incorrecte des normes dans le cadre de l'élaboration des contrats (redondances, incohérences, incompatibilités…). Cet usage "détourné" conduit à réduire la normalisation à une contrainte coûteuse, alimente la confusion entre réglementation et normalisation et est ainsi susceptible de porter atteinte à l'image de la fonction de normalisation au sein de l'entreprise.

- Une norme est établie avec la coopération et le consensus ou l'approbation de toutes les parties intéressées. Inclure dans la définition d'une norme des indications relatives au caractère consensuel de son mode d'élaboration n'est pas fortuit. Clairement mentionné par les organismes de normalisation en tant que principe de fonctionnement[89], l'utilisation du consensus est un moyen pour garantir aux normes un certain nombre de propriétés difficilement vérifiables ex ante, comme leur capacité à susciter l'adhésion par exemple. En effet, vu comme une *technologie de pouvoir*, *« le consensus exerce une force centripète sur le système des acteurs »* et *« conduit ainsi à placer les entreprises devant un choix : adhérer à la normalisation, c'est à dire entrer dans le jeu de règles qu'elle émet ; ou bien en être exclu »* (GOMEZ, 1996 : p.119). La théorie économique des conventions offre la possibilité de mettre en perspective l'impact des dimensions collective et consensuelle des normes sur leur rôle au sein de l'organisation. Une norme peut en effet être assimilée à une convention dans la mesure où cette dernière est définie comme *« une structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problèmes »* (GOMEZ, 1994 : p.118). L'approche conventionnaliste permet ainsi de distinguer trois niveaux de coordination : *« Le premier concerne les normes de référence qui ont un effet structurant sur la technique, le second se rapporte aux normes de qualité qui vont plutôt coordonner les relations marchandes et industrielles et le troisième comprend les normes de compatibilité qui organisent les interactions technico-concurrentielles »* (BENEZECH, 1996 : p.35). Au-delà de ses caractères collectif, consensuel et structurant, *« la norme, en tant que convention,*

---

[88] Ces directives font usage d'un concept juridique intitulé *force de la référence* et défini dans le Guide n° 2 ISO/CEI (1991). Trois types de références aux normes sont définis :

- La référence indicative : l'un des moyens de satisfaire aux exigences concernées est de se conformer à la norme citée en référence.

- La référence exclusive : le seul moyen de satisfaire aux exigences concernées est de se conformer à la norme citée en référence.

- La référence obligatoire : l'application de la norme est rendue obligatoire en vertu d'une loi de portée générale ou d'une référence exclusive dans un règlement (MIGNOT et PENAN, 1995 : pp.81-82).

[89] Cf. paragraphe suivant 1.2. « Fonctionnement du système normatif international ».

permet de développer la rationalité procédurale face à l'incertitude critique à laquelle sont confrontés les acteurs économiques » (p.41). Ainsi, elle ne s'apparente pas à une contrainte institutionnelle, mais plutôt à un *dispositif cognitif collectif* c'est à dire un processus d'adhésion ex post à des règles-contraintes, dû à la régularité des comportements et à un système d'anticipations mutuelles (FAVEREAU, 1989).

- Une norme est fondée sur les acquis conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience. C'est principalement cette caractéristique des normes qui permet d'argumenter l'idée majoritairement admise selon laquelle normalisation et innovation ne s'opposent pas l'une à l'autre. Tout d'abord parce que c'est un mythe de considérer le processus d'innovation comme une succession linéaire de phases relativement indépendantes : si de nos jours l'innovation débutait avec le travail mystérieux et solitaire d'un inventeur, pour se poursuivre par le développement d'un prototype, la production d'un bien et enfin sa mise sur le marché, *« une innovation serait nécessairement en rupture avec son environnement scientifique et technique, et n'apparaîtrait que dans sa forme achevée devant les clients-utilisateurs »*. En fait, *« l'innovation est un processus fondamentalement collectif, dont la compréhension renvoie aux notions d'accumulation de compétences, de convergences d'intérêts et de formes d'alliance dans un réseau, et non à celles d'improvisation, de rupture, de compétition dans un environnement hostile »* (MIGNOT et PENAN, 1995 : p.78). Normalisation et innovation semblent donc procéder d'une *dynamique de réseau* similaire à laquelle participent les mêmes types d'acteurs : entreprises, laboratoires de recherche, associations industrielles, organismes publics, consommateurs. D'ailleurs, les articles qui traitent des relations entre normalisation et innovation sous l'angle de secteurs d'activité spécifiques mettent plutôt en évidence la complémentarité de ces deux processus plutôt que leur opposition : *« un apport de la normalisation à l'innovation naissante est de fournir, par l'état de l'art qu'elle constitue pour chaque technique, un guide exhaustif des divers points à examiner pour déterminer l'aptitude à l'emploi d'une technique innovante »* et *« les nouveaux produits, à condition de démontrer au fil du temps leur aptitude satisfaisante à l'emploi, ont pour vocation d'entrer dans le domaine traditionnel et grâce à la normalisation d'établir un nouvel état de l'art »* (MERLET, 2000 : p.26). La normalisation est donc bien « *un facteur critique de maîtrise du processus d'innovation industrielle* » (MIGNOT et PENAN, 1995 : p.78). Par ailleurs, en se référant de façon détaillée à un secteur, on constate que, en relevant progressivement les différents seuils d'exigences, la réglementation suscite l'innovation et participe à l'apparition de nouveaux

produits (COCHET et MERLET, 2000)[90]. On montre ainsi que le *triangle réglementation-normalisation-innovation* est in fine intimement interactif et que les interactions bilatérales entre ces trois composantes sont incessantes, évolutives et alternatives, chacune pouvant en fonction du moment et du contexte s'appuyer sur l'autre.

- Une norme est destinée à une application répétitive et continue ; elle vise, en réponse à des problèmes réels ou potentiels, l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble.

Parmi les sept éléments que nous avons identifiés comme constitutifs de la définition d'une norme, cette périphrase est en fait la seule qui fournit des indications sur la finalité du document. Malgré l'enjeu opérationnel qu'elle sous-tend, la finalité des normes fait moins souvent l'objet de travaux théoriques que les autres thèmes, tels que ceux relatifs à leurs caractéristiques intrinsèques, à leur mode d'élaboration ou d'utilisation. Pourtant, la revue historique de notre premier chapitre a montré que les premières élaborations normatives ont été principalement motivées par l'existence de problèmes concrets et répétitifs auxquels les industriels souhaitaient apporter des solutions efficientes. L'engagement des institutions nationales, qui ont vu dans la normalisation un moyen pour développer l'industrie et le commerce, ainsi que l'introduction du consommateur dans le champ de la normalisation, sont autant de signes qui indiquent que les normes procèdent par essence de besoins collectifs auxquels elles sont censées répondre conformément à l'intérêt général. La littérature normative, quant à elle, fait souvent référence aux finalités des normes : *« une norme naît d'un besoin, qui lui-même apparaît dans l'échange et l'interaction. Elle constitue la réponse collective à ce besoin, à un moment donné, et est fondée sur l'expertise. De cette manière, elle tend vers l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble »* (AFNOR, 1994). En fait, même si l'approche macroéconomique permet de fournir des éléments de réponse sur l'impact de l'introduction d'une norme sur le marché ou *la divergence entre intérêts privés des producteurs et intérêt social* (KAMMOUN, 1997), la finalité d'une norme demeure dans la pratique un enjeu principalement opérationnel, tout particulièrement pour les acteurs qui sont amenés à participer en amont à son élaboration, et en aval à sa mise en œuvre. Cet enjeu opérationnel transparaît clairement au sein de la littérature normative, principalement au travers des dispositifs mis en place par les organismes de normalisation pour sélectionner puis rédiger les nouvelles normes, ainsi que pour réviser les anciennes. En tant que domaine d'étude à part entière la finalité des normes est peu étudiée dans la littérature scientifique, probablement parce que la finalité de la normalisation fait l'objet d'un consensus et paraît

[90] Dans leur article, Christian Cochet et Jean-Daniel Merlet analysent l'impact en termes d'innovations de la *Directive Européenne Produits de construction* du 21 décembre 1988 (n° 89-106 CEE).

particulièrement évidente aux yeux des entreprises et des instances institutionnelles[91]. C'est essentiellement l'utilisation des normes a posteriori ou plutôt les possibilités[92] ou conséquences[93] de leur mise en application qui sont le plus souvent analysées (généralement au travers d'études de cas).

Par ailleurs, la finalité d'une norme, telle que nous l'avons formulée à partir de la littérature, donne l'occasion de constater à nouveau la grande complémentarité entre pratiques de normalisation et pratiques qualité. Les objectifs d'*application répétitive et continue* et de *réponse à des problèmes réels ou potentiels* rejoignent clairement le principe de *logique préventive* propre à l'assurance de la qualité[94] ; tandis que l'objectif d'*avantage optimal de la communauté dans son ensemble* s'apparente fortement aux résultats attendus de la qualité totale, en tout cas, tels qu'ils ont évalués au travers des prix qualité[95] : satisfaction des clients, des actionnaires, du personnel et de la collectivité.

- Une norme est un document approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international. Cette indication est importante, car elle permet de distinguer d'un coté les normes officielles, élaborées par des organismes reconnus de telle manière qu'elles puissent posséder les caractéristiques et propriétés fondamentales que nous venons d'exposer ; et d'un autre coté les différents documents ou référentiels établis par des organisations non qualifiées, pour lesquelles certaines propriétés peuvent ne pas être garanties (comme par exemple l'élaboration par consensus, le fondement scientifique ou l'avantage optimal de la communauté).

L'objectif du paragraphe suivant est donc d'examiner quels dispositifs normatifs sont mis en œuvre par les organismes normalisateurs afin d'assurer aux normes les propriétés fondamentales nécessaires.

---

[91] La normalisation *« devient une nécessité économique, elle apparaît comme un ordre librement consenti »*. A la limite, s'efface la problématique de son "pourquoi" : *« modernité et consensus spécifient la réponse et placent les acteurs dans un espace de contraintes socio-économiques tel qu'il leur est impossible de la discuter sans entreprendre une remise en question radicale du système de justification socio-économique tout entier. La conviction devient évidence, dés lors que la question qui se pose aux acteurs n'est plus "pourquoi" mais "comment" intégrer la normalisation dans les pratiques de gestion »* (GOMEZ, 1996 : p.120).

[92] En prenant l'exemple des systèmes de communication et d'information, SALGUES (1989) montre dans son article que *« les normes ont de plus en plus le caractère d'outil amont du marketing »*.

[93] Concernant les normes ISO 9000, les travaux relatifs aux conditions et conséquences de leur mise en œuvre sont principalement relatés dans le dernier paragraphe (4.) de cette section.

[94] Cf. §4.2. du chapitre I.

[95] Cf. Section 2, §4. du présent chapitre : « Les prix qualité et le positionnement relatif des référentiels qualité ».

1.2. Fonctionnement du système normatif international

1.2.1. Rôle et fonctionnement de l'Organisation internationale de normalisation

L'institutionnalisation de la normalisation internationale débute en 1906 dans le domaine électrotechnique avec la création de la Commission électrotechnique internationale (CEI). Les premières diffusions de normes internationales dans d'autres domaines (principalement ingénierie mécanique) sont réalisées par la Fédération internationale des associations nationales de normalisation (ISA), créée en 1926[96]. En raison de la seconde guerre mondiale, les activités de l'ISA cessent ; et à la suite d'une réunion tenue à Londres en 1946, les délégués de 25 pays décident alors de créer une nouvelle organisation internationale *« dont l'objet* - à l'époque - *serait de faciliter la coordination et l'unification internationale des normes industrielles »* (QUALITE REFERENCES, 2000a : p.37). Cette nouvelle organisation prend le nom d'ISO[97] (en français, Organisation internationale de normalisation) et entre officiellement en fonction le 23 février 1947.

L'ISO définit aujourd'hui sa mission de la manière suivante : *« favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre les nations les échanges de biens et de services, et en vue de développer la coopération dans les domaines intellectuel, scientifique, technique et économique »* (GRENARD, 1996 : p.50). Son champ d'action couvre l'ensemble des domaines scientifiques et techniques, à l'exception de l'ingénierie électrique et électronique qui sont toujours du ressort de la CEI[98]. En mai 2001, l'ISO fédère plus de 130 organismes membres, chacun d'entre eux constituant l'organisme national de normalisation le plus représentatif dans son pays. Les membres sont en fait répartis en trois catégories :

- Les *comités membres* : ils participent et exercent leur droit de vote au sein des *comités chargés de l'élaboration d'orientations politiques*, ainsi qu'au sein des *comités techniques* (TC) qui conçoivent les normes.

---

[96] Dès 1920, les pays les plus industrialisés disposaient déjà d'organismes nationaux de normalisation (cf. les exemples donnés au Chapitre I, Section 1, début du §2.).

[97] En fait, la dénomination "ISO" ne correspond pas à un sigle, mais a été choisi en référence au mot "isos" qui signifie "égal" en grec. La volonté d'éviter la multiplication de sigles correspondant aux différentes traductions de l'expression "Organisation internationale de normalisation" a, entre autres, justifié ce choix.

[98] Les travaux dans le domaine des technologies de l'information sont menés par un comité technique mixte ISO/CEI (le JTC1).

- Les *membres correspondants*, organismes qui n'ont pas encore entièrement développé leur activité nationale en matière de normalisation, et qui ne participent pas aux travaux d'élaboration des politiques et des normes. Ils sont cependant pleinement informés de leur déroulement.
- Les *membres abonnés*, organisations nationales issues de pays à très faible économie, qui paient une cotisation réduite leur permettant de rester informés des résultats des travaux de l'ISO[99].

L'élaboration des normes internationales est réalisée par une structure hiérarchisée constituée de *comités techniques* (TC), divisés en plusieurs *sous-comités* (SC), eux-mêmes très souvent constitués de différents *groupes de travail* (WG)[100]. La responsabilité principale de l'administration de chaque comité technique et de chaque sous-comité, ainsi que l'organisation de chaque groupe de travail sont assumées par l'un des comités membres de l'ISO[101] ; et tout comité membre peut, s'il le souhaite, participer aux travaux de tout comité technique. Des instituts de recherche, des autorités gouvernementales, des organismes de consommateurs, des représentants qualifiés des milieux industriels ainsi que d'autres organisations internationales[102] sont aussi amenés à participer aux travaux. Chaque année, quelque 30.000 experts participent aux réunions. Le financement de l'ISO provient en partie des cotisations de ses membres, calculées à partir d'indicateurs économiques nationaux, et des recettes de la vente des normes et autres publications de l'organisation. Il faut par ailleurs préciser que les comités membres assument les dépenses administratives nécessaires au fonctionnement de chacun des comités techniques ou sous-comités dont ils ont la charge, et que la participation des quelque 30.000 experts s'effectue sur la base d'un volontariat en terme de temps passé et de frais de déplacement (TAMM HALLSTRÖM, 1996 : p.65).

---

[99] La liste des membres de l'ISO est tenue à jour sur le site internet officiel de l'organisation (www.iso.ch). A mi-mai 2001, il y a 91 comités membres, 35 membres correspondants et 10 membres abonnés.

[100] En mai 2001, l'ensemble de la structure technique de l'Organisation internationale de normalisation comportait 186 comités techniques et plus de 2700 sous-comités ou groupes de travail.

[101] C'est le *Bureau de gestion technique* qui crée, dissout les comités techniques et attribue ou réattribue la responsabilité administrative des comités techniques aux comités membres.

[102] Notons par exemple que l'ISO a édifié un partenariat stratégique avec l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), l'objectif commun étant de promouvoir un système mondial de libre-échange équitable. Les accords politiques obtenus dans le cadre de l'OMC doivent s'appuyer sur des accords techniques, dont l'ISO réalise la formalisation. Par ailleurs, l'ISO assure un rôle de soutien technique spécial en rapport aux programmes de l'OMC.

Le processus mis en œuvre par l'ISO pour l'élaboration des normes internationales reflète les caractéristiques et propriétés fondamentales que toute norme est sensée posséder[103], et tout particulièrement les caractères volontaire, globalisant et consensuel : *« L'élaboration d'une norme ISO fait appel aux principes suivants :*

- *Volontaire. La normalisation internationale étant mue par le marché, elle s'appuie sur la participation volontaire de tous les protagonistes du marché.*
- *A l'échelle de l'industrie. Solutions globales visant à satisfaire les industries et les clients partout dans le monde.*
- *Consensus. Les points de vue de tous les intéressés sont pris en compte : fabricants, vendeurs et utilisateurs, groupes de consommateurs, laboratoires d'essais, gouvernements, professionnels de l'ingénierie et organismes de recherche »* (QUALITE REFERENCES, 2000a : p.44).

Concrètement, l'application de ces principes s'effectue au travers d'une succession de *stades* et de *sous-stades* qui encadrent la "vie" d'une norme ISO, depuis l'identification de son besoin jusqu'à son annulation. Ces différentes étapes sont précisément définies et codifiées selon le *système international harmonisé d'indicatif de stades pour l'élaboration des normes* (voir **Annexe 1**), et peuvent être synthétisées en trois phases principales :

- Une phase d'identification et de formalisation des besoins. Le besoin d'une norme est en général manifesté par un secteur de l'industrie, qui en fait part à l'un des comités membres de l'ISO, le plus souvent l'organisme de normalisation de son pays d'origine. Au travers de trois étapes (cf. stades 00, 10 et 20 en **Annexe 1**), le comité technique (ou sous-comité) concerné par le sujet valide le besoin de norme internationale et coordonne l'organisation d'un groupe de travail constitué d'experts provenant des organismes et pays intéressés par la question. Cette première phase doit donner lieu à l'approbation par ce groupe de travail d'un *projet de comité* (*Committee Draft* ou CD) qui officialise l'atteinte d'un accord relatif aux aspects techniques devant faire l'objet de la future norme.
- Une phase de recherche de consensus quant au contenu détaillé de la norme. Dans un premier temps (stade 30), cette phase s'opère au niveau du comité technique responsable et donne lieu, après approbation, à un *projet de norme internationale* (*Draft International Standard* ou DIS). Dans un deuxième temps (stade 40, dit *stade enquête*), ce projet de norme internationale (DIS) est diffusé à l'ensemble des comités membres de l'ISO, potentiellement

[103] Cf. paragraphe précédent.

amendé au moyen d'observations, puis éventuellement validé en tant que *projet final de norme internationale* (*Final Draft International Standard* ou FDIS) si 75% de ceux qui s'expriment en approuvent le contenu.

- Une phase d'approbation formelle du projet final FDIS qui se traduit par un vote par oui ou par non de l'ensemble des comités membres de l'ISO, les observations alors recueillies n'étant consignées que pour examen lors d'une révision ultérieure de la norme. Un vote affirmatif de 75% des comités membres qui s'expriment permet la publication du texte en tant que norme internationale ISO.

- Une phase de revue périodique de chaque norme, qui peut donner lieu à confirmation, révision ou annulation. Afin de tenir compte des nombreux facteurs qui peuvent rendre une norme obsolète (évolution des techniques, méthodes nouvelles, nouveaux matériaux, exigences nouvelles en matière de qualité, de sécurité, d'environnement…), l'ISO s'est fixé comme règle générale que toutes les normes doivent être revues à des intervalles n'excédant pas cinq ans.

Concernant la normalisation relative au management et à l'assurance de la qualité, la structure fonctionnelle et les responsabilités administratives attribuées au sein du comité technique TC 176, en charge du domaine, sont décrites en **Annexe 2**. On peut remarquer une participation internationale importante au sein de ce comité (plus de 70% des comités membres), ainsi que la responsabilité du sous-comité *Concepts et terminologie* attribuée à l'organisme de normalisation français AFNOR (jusqu'à 2002). Le domaine des travaux du TC 176, tel que défini par le *Bureau de gestion technique* de l'ISO, est la *« normalisation dans le domaine fondamental relatif au management de la qualité, y compris les systèmes de qualité, à l'assurance de la qualité, et aux technologies génériques de soutien, y compris les normes qui fournissent des lignes directrices pour la sélection et l'utilisation de ces normes »* (QUALITE REFERENCES, 2000a : p.41). Il est par ailleurs précisé que le champ des travaux du TC 176 n'inclut pas la *« préparation des normes se rapportant aux produits et services spécifiques ou aux secteurs industriels spécifiques »*. Cette précision fait référence aux travaux déjà menés par d'autres comités techniques, comme le TC 210 chargé du *management de la qualité et aspects généraux correspondants des dispositifs médicaux*. Le Bureau de gestion technique a toutefois confié au TC 176 la mission de conseiller l'ensemble des comités techniques de l'ISO sur *« l'application, dans leurs technologies spécifiques, du management de la qualité et de l'assurance qualité, afin de garantir l'intégrité des normes génériques de système qualité et d'éviter la prolifération de normes ISO sectorielles de systèmes qualité, qui pourrait amener une fragmentation des systèmes qualités des entreprises*

en évaluations multiples et augmenterait ainsi les coûts ». Fort de ses 65 comités membres participant, le TC 176 est devenu en une vingtaine d'année le comité technique le plus conséquent de l'ISO. Il a d'ailleurs fait l'objet de recherches spécifiques menées au travers d'entretiens semi-directifs auprès de plusieurs de ses membres (TAMM HALLSTRÖM, 1996 : p.65 note 5).

1.2.2. La normalisation européenne et la Nouvelle Approche

Dans le cadre du marché européen, l'organisation en charge de l'élaboration et surtout de l'harmonisation normative est le CEN, Comité Européen de Normalisation. Au même titre que l'ISO, le CEN ne traite pas du domaine de l'électronique[104], regroupe les organismes nationaux de normalisation les plus représentatifs des pays d'Europe[105], fonctionne selon les mêmes principes directeurs (volontariat, intégration globale et consensus), au travers d'une structure technique similaire (constituée de comités et de groupes de travail) et selon des modes de fonctionnement très proches (avant-projets, enquêtes, votes).

La particularité de la normalisation européenne, sur laquelle nous souhaitons insister, réside dans l'existence d'un cadre législatif commun à appliquer par les pays membres de la Communauté Européenne. Dans les années 70-80, un conflit d'interprétation entre deux articles du Traité de Rome apparemment divergents devient un frein à l'objectif fondamental de création d'une zone de libre échange au sein de l'Europe : *« d'un coté l'article 30 posant justement le principe de la libre circulation des produits au sein de la Communauté, de l'autre l'article 36 autorisant les Etats à intervenir sur le plan national pour assurer, dans les cas justifiés, la protection des citoyens* ». L'utilisation interprétée de ces deux articles apparaît en fait dans la pratique comme *« un moyen à disposition des Etats nationaux, via leurs organismes de normalisation respectifs, pour soutenir contre vents et marées leurs industries*

---

[104] Le CEN travaille en partenariat avec deux autres institutions européennes de normalisation :

- le CENELEC (Comité Européen de Normalisation Electrotechnique) en charge du domaine de l'ingénierie électrotechnique ;

- l'ETSI (Institut Européen de Normalisation des Télécommunications) en charge du domaine des télécommunications.

[105] La liste des membres du CEN est tenue à jour sur le site internet officiel du comité (www.cenorm.be). Au 9 mai 2001, le CEN comporte 19 membres nationaux : Allemagne (DIN), Autriche (ON), Belgique (IBN/BIN), Danemark (DS), Espagne (AENOR), Finlande (SFS), France (AFNOR), Grèce (ELOT), Irlande (NSAI), Islande (IST), Italy (UNI), Luxembourg (SEE), Norvège (NSF), Pays-Bas (NEN), Portugal (IPQ), République Tchèque (CSNI), Royaume Uni (BSI), Suède (SIS), Suisse (SNV) ; ainsi que 7 *Membres associés* (associations européennes industrielles , commerciales ou de consommateurs).

nationales » (GALLAND, 2001b : p.20) : Dans un premier temps et pour sortir de cette situation, la Commission Européenne va tenter d'harmoniser, secteur par secteur, les diverses normalisations nationales ; mais ceci, hormis dans quelques rares domaines, conduira à des discussions interminables et à des succès plus que relatifs : *« Force est de constater que les techniques législatives traditionnelles…n'apportaient pas de réponse sur le plan de la traduction effective des critères généraux du droit en solutions techniques pour les opérateurs économiques »* (MILLAN, 1991). Devant ces difficultés et suite à un certain nombre d'évolutions législatives et jurisprudentielles[106], s'est peu à peu formalisé ce qui s'est par la suite appelé la *Nouvelle Approche* en matière de normalisation européenne. *« Les quatre principes fondateurs sur lesquels repose la Nouvelle Approche sont les suivants*[107] *:*

- *L'harmonisation législative est limitée à l'adoption, par des directives fondées sur l'article 100 du traité CEE, des exigences essentielles de sécurité (ou d'autres exigences d'intérêt collectif) auxquels doivent correspondre les produits mis sur le marché, et qui de ce fait doivent bénéficier de la libre circulation dans la Communauté.*

- *Aux organes compétents en matière de normalisation industrielle est confiée la tâche, en tenant compte de l'état de la technologie, d'élaborer les spécifications techniques dont les professionnels ont besoin pour produire et mettre sur le marché des produits conformes aux exigences essentielles fixées par les directives.*

- *Aucun caractère obligatoire n'est attribué à ces spécifications techniques, qui conservent leur statut de normes volontaires.*

- *Mais, en même temps, les administrations sont obligées de reconnaître aux produits fabriqués conformément aux normes harmonisées (ou à titre provisoire, à des normes nationales) une présomption de conformité aux exigences essentielles établies par la directive »*[108].

---

[106] Principalement l'arrêt de la Cour de Justice Européenne du 20 février 1979, dit arrêt *Cassis de Dijon*, qui stipule que *« tout produit légalement fabriqué et commercialisé dans un Etat-membre doit, en principe, être admis sur le marché de tout autre Etat-membre ; mais ceci sous réserves d'un certain nombre d'exigences impératives tenant notamment à la santé et à la défense des consommateurs »* (GALLAND, 2001b : p.20).

[107] Annexe 2 de la Résolution du Conseil du 7 mai 1985.

[108] Un producteur a la faculté de ne pas fabriquer conformément aux normes, mais, dans ce cas, la charge de la preuve de la conformité de ses produits avec les *exigences essentielles* de la directive lui incombe.

En différenciant, d'un coté les exigences de performance essentielles et obligatoires dont le respect se matérialise par le marquage CE[109] sur les produits en circulation, et d'un autre coté les normes facultatives dont le respect apparaît, pour les entreprises en environnement compétitif, comme la seule preuve factuelle de la qualité de leurs produits et/ou de leur organisation, la Nouvelle Approche, adoptée en 1985, a en fait contribué de façon indirecte à fournir un important essor à la certification d'entreprise par tierce partie (GRENARD, 1996 : p.53), et plus spécifiquement à la certification selon les normes de la série ISO 9000. De plus, la limitation de la réglementation à des *exigences essentielles* a, d'une manière générale, renforcé la prise en considération et l'adhésion aux normes chez les producteurs et autres acteurs économiques européens.

Afin d'adapter son fonctionnement à la Nouvelle Approche, le Comité Européen de Normalisation (CEN) a progressivement centré ses activités sur l'objectif d'harmonisation des normes, et ce, au travers de règles internes et d'accords internationaux. La reprise des normes européennes devient ainsi obligatoire et s'accompagne de la suppression des normes nationales divergentes (IGALENS et PENAN, 1994 : p.58). Par ailleurs, dès 1988, des accords de coopération technique avancée sont signés entre le CEN et l'ISO. Dans la pratique, ces accords se concrétisent aujourd'hui par une adoption systématique des normes internationales par le CEN (40% des normes européennes actuelles sont des adoptions directes de normes ISO[110]), mais aussi par une prise en considération systématique des contextes mondiaux dans le cadre des travaux européens de normalisation. En fait, depuis les cinq dernières années, un consensus international semble s'être établi quant à la nécessité, pour harmoniser les normes, de promouvoir la coopération voire l'harmonisation des différents systèmes de normalisation en fonctionnement à travers le monde. Pour répondre à cet enjeu l'approche européenne apparaît comme particulièrement pertinente : *« Des voix de plus en plus nombreuses évoquent la possibilité d'appuyer les réglementations sur des normes internationales ainsi que l'a établi l'accord "Obstacles Techniques aux Echanges" de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Ainsi des enceintes informelles de grands industriels[111] ou au contraire des organismes intergouvernementaux[112] se tournent dans cette direction en se référant plus ou moins au modèle européen de la Nouvelle Approche »* (AFNOR, 2000 : p.8).

---

[109] Applicable depuis le 1er janvier 1995 et obligatoire depuis 1998.

[110] Source : Secrétariat Central de l'ISO (www.iso.ch).

[111] Comme l'ICSA (Industry Cooperation on Standards and Conformity Assesment).

[112] Comme l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique).

1.2.3. Le système français de normalisation

L'adoption, après la seconde guerre mondiale, du principe de subsidiarité[113], puis le décret de 1984 relatif à l'organisation de la normalisation en France, confèrent à l'AFNOR[114] une place centrale au sein du dispositif français de normalisation (GRENARD, 1996 : p.48). En décembre 1999, des *« événements marquants, tels que l'application effective de la Nouvelle Approche, la résolution adoptée par le Conseil de l'Union Européenne sur la politique communautaire de normalisation[115], l'évolution des autres instituts et les attentes des nombreuses parties prenantes à l'acte normatif »*, conduisent l'association à adapter son organisation et ses missions à l'environnement normatif du XXIème siècle. C'est l'objet de la *Charte du groupe AFNOR*[116] qui redéfinit les missions, les métiers, les valeurs, l'organisation et le statut de l'association pour lui permettre d'évoluer vers *« un véritable groupe de services autour de la normalisation au sens large »* (AFNOR, 2000 : p.3). Se constitue ainsi un Groupe AFNOR comprenant l'association "mère" et différentes filiales :

- *AFNOR Certification* regroupe l'ensemble des activités commerciales de certification et notamment l'exploitation du marquage NF qui, contrairement au marquage CE, n'est ni réglementaire, ni obligatoire dans le cadre de la libre circulation des produits. La marque NF est une marque de certification produit qui atteste la qualité, la sécurité, la fiabilité et les performances d'un produit industriel ou d'un service, selon un référentiel constitué de normes françaises, européennes et internationales, et de spécifications complémentaires propre au type de produit/service à certifier[117]. Plus de 4500 entreprises en sont à ce jour titulaires (dont 30% étrangères) pour un total de plusieurs milliers de références commerciales certifiées.

- *AFNOR Information* regroupe les activités de sensibilisation, de communication et d'édition afin de se positionner en France comme *« guichet unique de l'information de référence »* en matière de référentiels normatifs (AFNOR, 2000 : p.27).

---

[113] Selon lequel il n'est pas nécessaire de créer des normes militaires si le besoin est couvert par des normes civiles.

[114] L'Association Française de Normalisation (AFNOR), association à but non lucratif régie par la loi de 1901, fut créée en 1926.

[115] Résolution adoptée le 28 octobre 1999.

[116] Elle est adoptée à l'unanimité par le Conseil d'administration d'AFNOR en décembre 1999.

[117] Quatre types de marque NF existent : NF Produits industriels et de consommation, NF Environnement, NF Agroalimentaire et NF Service.

- *AFNOR Formation Conseil* coordonne la conception, l'offre et la réalisation de stages interentreprises, généralement relatifs à la mise en œuvre des normes, ainsi que les activités d'accompagnement et de conseil, en forte progression depuis les trois dernières années (+30% entre 1998 et 1999 par exemple).

- *AFNOR Normalisation* dont les missions principales sont l'élaboration des stratégies normatives, le recensement et l'évaluation des besoins en matière de normalisation, la coordination de l'ensemble des travaux techniques aboutissant à l'édition des normes françaises, ainsi que la représentation des intérêts français auprès des instances internationales. Afin d'assurer une cohérence avec les systèmes européen et international de normalisation, les travaux techniques d'AFNOR ont été regroupés au sein de Grands Programmes de Normalisation (GPN) pilotés chacun par un Comité d'Orientation Stratégique (COS) qui évalue les enjeux, fixe les objectifs techniques et apprécie les moyens et coûts correspondants (MOREAUX, 1993).

Parmi les 16 GPN actuellement en fonctionnement[118], le GPN 12 consacre ses travaux à la *« gestion des organisations selon deux finalités : la pertinence des produits et services fournis aux clients et consommateurs, ainsi que l'efficience interne. Ses travaux intéressent tous les secteurs économiques et portent sur : la qualité, le management et les instruments associés (statistiques, analyse de la valeur, métrologie, certification…) ; les fonctions de l'entreprise (logistique, management de projet et de systèmes…) ainsi que les services (aux entreprises, dans l'industrie, au public) »*[119]. Au cours de l'année 2000, le GPN 12 a fait publier 22 normes dont 8 sont des normes internationales[120], 4 des normes européennes et 10 des normes françaises. Pour l'année 2001 et les 2 ou 3 années suivantes, le COS du GPN 12 a identifié cinq axes principaux nécessitant une accélération ou un approfondissement du travail normatif :

- Les services. En étroite relation avec les COS sectoriels, il s'agit de poursuivre et consolider les avancées européennes significatives dans plusieurs grands domaines des services privés (transport, loisirs, maintenance, services aux particuliers). Concernant les

[118] GPN 1 Agroalimentaire ; GPN 3 Electrotechnique et Electronique ; GPN 4 Bâtiments et travaux publics ; GPN 5 Santé ; GPN 6 Construction mécanique ; GPN 7 Industrie pétrolière ; GPN 8 Matériaux et leurs transformations ; GPN 9 Transports ; GPN 11 Hygiène et sécurité du travail ; GPN 12 Management et services ; GPN 13 Gaz ; GPN 15 Habitat - Sport/Loisirs ; GPN 16 Cycle de l'eau ; GPN 18 Environnement ; GPN 19 Normes fondamentales ; GPN 22 Technologies de l'information et de la communication.

[119] Extrait de la présentation du GPN 12 Management et services par Christian Mayeur, président du COS Management et services (sur www.afnor.fr).

[120] Dont les trois normes de la série ISO 9000 : ISO 9000, ISO 9001 et ISO 9004.

services publics, il s'agit de favoriser la prise de conscience de besoins normatifs, de proposer de nouvelles pistes de développement et d'étudier l'adéquation des solutions normatives aux différents enjeux des services publics (accueil des publics, qualité en recherche, outils de soutien à la création d'entreprises et au développement économique…).

- Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) dont l'essor génère de nouvelles prestations qui mériteraient d'être identifiées dans une première phase exploratoire, avant d'envisager leurs impacts en termes de normalisation.

- Les ressources humaines : accompagner la codification et la clarification des fonctions dans l'entreprise, veiller à la prise en compte des compétences et des ressources humaines qui conditionnent l'excellence des prestations.

- La métrologie car la mesure et sa fiabilité sont au cœur du dispositif normatif sous de multiples aspects. Il s'agit de mener une stratégie européenne et internationale en la matière et d'approfondir les démarches innovantes relatives à la métrologie de l'immatériel et du perçu (qualité des services, enquêtes et sondages, études de clientèles et de portefeuilles, climat social…).

- Les TPE (Très Petites Entreprises) et entreprises individuelles : afin de les inciter et de les aider à jouer un rôle dans le dispositif normatif, depuis les phases amont jusqu'aux enquêtes publiques.

L'examen des dispositifs normatifs mis en œuvre par les organismes de normalisation qualifiés aux plans international, européen et français permet de constater que de nombreuses dispositions ont été prises afin de garantir aux normes leurs propriétés fondamentales, permettant ainsi à la normalisation de jouer pleinement son rôle au sein de la société : développer la coopération entre les pays et être un vecteur mondial de l'information technique, tout en incitant recherches et innovations, et faciliter entre les nations les échanges de biens et de services, tout en visant à l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble. Les instances normalisatrices sont toutefois conscientes de l'effort continu qui doit être fourni pour améliorer davantage le caractère *démocratique*[121] du processus de normalisation ainsi que la nécessaire cohérence entre les différents dispositifs impliqués, propres à l'activité de normalisation ou connexes (cf. l'OMC).

[121] *« La normalisation moderne se construit par des négociations, des échanges, des discussions qui mènent à l'accord collectif final. Il s'agit d'un processus parlementaire, démocratique, ménageant le plus grand nombre d'intérêts possibles »* (GOMEZ, 1996 : p.118).

1.3. Les différents types de normes relatives à la qualité

Positionner les normes de la série ISO 9000 au sein des 13.000 normes internationales à ce jour en vigueur[122] nécessite tout d'abord de mentionner quelques-unes des typologies de normes existantes. Un angle d'approche large conduit le sociologue KLAKOWKI (1988) à distinguer trois types de *normalités* : la *normalité statistique* qui fait référence à la loi normale, la *normalité morale* qui s'appuie essentiellement sur les notions de bien et de mal, et la *normalité fonctionnelle* qui renvoie à un but. Par ailleurs, MIONE (1994) précise cette typologie en indiquant que si les *normes fonctionnelles* renvoient par définition à un but, elles ont pour propriété de faciliter les échanges, en instaurant un langage pour communiquer à travers les lieux et le temps et pérenniser les savoirs et savoir-faire. En fait, cette typologie très large permet seulement de constater que l'ensemble des normes internationales sont toutes des *normes fonctionnelles*.

En appréhendant la norme comme une convention, BENEZECH (1996 : p.35-40) propose une typologie basée sur la fonction principale du document normatif. Les trois types de fonctions qu'elle distingue déterminent, chacun, un mode de coordination particulier entre les différents acteurs économiques :

- Les *normes de référence* forment un cadre structurel dans lequel s'organise le développement technologique : il s'agit des normes de définition, de métrologie ou de tests. En tant que facteur d'harmonisation et de codification, elles conduisent à une certaine organisation interne de l'ensemble des possibilités techniques.
- Les *normes de compatibilité* organisent les interdépendances technologiques et les relations concurrentielles : il s'agit principalement des normes spécifiant les caractéristiques et propriétés des systèmes, produits et composants, ceci afin de permettre leur interchangeabilité, substituabilité, complémentarité et/ou interfonctionnement.
- Les *normes de qualité* qui coordonnent les relations marchandes et industrielles, dans des cadres le plus souvent contractuels : elles spécifient des seuils ou des dispositions permettant de garantir des niveaux de qualité , de performance, de sécurité, et font parfois l'objet de certifications par tierce partie.

Une autre typologie consiste à se référer au domaine d'application des normes. Généralement utilisée par les organismes de normalisation pour définir la structuration des

[122] Source ISO au 31 décembre 2000 : 13025 normes internationales en vigueur, dont 986 publiées en 2000.

différents comités ou bureaux en charge des travaux de normalisation, cette typologie permet de distinguer *cinq grandes catégories de normes* (IGALENS et PENAN, 1994 : p. 13-16) :

- Les *normes fondamentales*, appelées également *« normes de base »*, concernent la terminologie, la métrologie ; donnent des définitions précises et univoques ; décrivent les unités et symboles universels.
- Les normes relatives aux méthodes d'analyses et d'essais et aux méthodes d'échantillonnage.
- Les *normes relatives aux spécifications des produits* fixent les caractéristiques et performances des produits/systèmes et traitent notamment de leur aptitude à l'emploi, de leur interchangeabilité, de leur niveau de sécurité.
- Les *normes de service* décrivent des dispositions précises relatives à des activités généralement d'ordre logistique ou administratif (par exemple les normes relatives aux conditions de livraison des produits ou celles concernant la documentation accompagnant les produits).
- Les *normes d'organisation* décrivent les fonctions internes de l'organisation et traitent de dispositions organisationnelles et/ou managériales (par exemple normes relatives à l'assurance de la qualité, à la maintenance ou à l'informatisation).

Une typologie souvent utilisée dans le cadre des formations qualité en entreprises consiste à distinguer les normes selon le type de spécifications qui y sont mentionnées : les *normes du 1er type* spécifient des caractéristiques physiques ou dimensionnelles ; les *normes du 2ème type* spécifient des propriétés ou des performances ; les *normes du 3ème type* spécifient des dispositions organisationnelles ou managériales.

Dans le cadre du suivi de ses productions normatives, l'Organisation internationale de normalisation se base sur une classification internationale[123] qui répartit les normes en fonction du secteur d'activité d'application, neuf groupes de secteurs étant identifiés : Généralités, infrastructures et sciences ; Santé, sécurité et environnement ; Technologies industrielles ; Electronique, technologies de l'information et télécommunications ; Transport et distribution des biens ; Agriculture et technologies agroalimentaires ; Technologies des matériaux ; Construction ; Technologies spéciales. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une typologie à proprement dit, cette classification mérite d'être signalée car elle permet de constater que les

[123] International Classification for Standards (ICS).

normes d'organisation et de management sont inclues dans le seul groupe qui ne fait référence à aucun secteur d'activité spécifique : le groupe *Généralités, infrastructures et sciences* qui représente 9% des 13.000 normes internationales en vigueur. On peut d'ailleurs remarquer que, parmi les 186 comités techniques de l'ISO, la très grande majorité concerne un secteur d'activité ou une famille de produits déterminés. Seulement 15 d'entre eux sont amenés à élaborer des normes *génériques*[124], c'est-à-dire pouvant être appliquées à toute organisation, grande ou petite, quel que soit son produit (qui peut en fait être un service), indépendamment du secteur d'activité (TAMM HALLSTRÖM, 1996 : p. 65). Un positionnement large des normes relatives à la qualité au sein des normes internationales conduit à constater que les activités de normalisation menées par ces 15 comités techniques ont une certaine correspondance avec une ou plusieurs des notions ou pratiques constitutives de la notion de qualité dans l'entreprise, dont la revue historique a été faite au Chapitre I :

- Cinq de ces 15 comités concernent l'organisation et le management des organisations :
  - TC 176 : Management et assurance de la qualité ;
  - TC 207 : Management environnemental ;
  - TC 209 : Salles propres et environnements contrôlés apparenté ;
  - TC 210 : Management de la qualité et aspects généraux correspondants des dispositifs médicaux ;
  - TC 212 : Laboratoires d'analyses de biologie médicale et systèmes de diagnostic in vitro.
- Trois concernent la maîtrise de l'information et de la documentation :
  - TC 10 : Documentation technique de produits ;
  - TC 37 : Terminologie et autres ressources linguistiques ;
  - TC46 : Information et documentation.
- Deux concernent les contrôles, essais ou analyses :
  - TC 135 : Essais non destructifs ;
  - TC 164 : Essais mécaniques des métaux.

[124] En fait, "plus ou moins" génériques, selon les cas.

- Deux concernent la métrologie :
  - TC 12 : Grandeurs, unités, symboles, facteurs de conversion ;
  - TC 213 : Spécifications et vérifications dimensionnelles et géométriques des produits ;
- Deux concernent les conditions de travail :
  - TC 159 : Ergonomie ;
  - TC199 : Sécurité des machines.
- Et un dernier comité technique concerne les méthodes statistiques :
  - TC 69 : Application des méthodes statistiques.

Au sein de ces 15 comités techniques, le TC 176, en charge du management et de l'assurance de la qualité, est celui qui tient une place centrale dans la normalisation relative à la qualité. D'abord parce que les quatre autres comités traitant de normes d'organisation et de management sont clairement "moins" génériques dans la mesure où ils concernent des secteurs d'activité particuliers[125]. Ensuite parce qu'un positionnement des 15 comités au moyen des typologies normatives mentionnées précédemment (cf. **Annexe 3**)[126] présente les 10 autres comités comme des dispositifs de normalisation plus connexes, c'est à dire élaborant souvent des *normes de référence* ou des *normes de service*. Seul le comité TC 176 élabore en grande majorité des normes génériques répondant à la fois aux définitions de *normes de qualité*, de *normes d'organisation* et de *normes du 3ème type*. Cependant, même si notre analyse conduit à considérer le TC 176 comme tenant une place centrale dans la normalisation relative à la qualité, il faut toutefois souligner que les normes non génériques élaborées par les 185 autres comités de l'ISO sont autant de références disponibles pour aider les organisations à maîtriser la qualité de leurs produits et services ; ceci en spécifiant des définitions, des lignes directrices, des caractéristiques permettant d'assurer que les matériaux, produits, processus et services conviennent à l'emploi[127].

---

[125] Le TC 207, le TC 209, le TC 210 et le TC 212 traitent respectivement de l'environnement, des salles propres, des dispositifs médicaux et des laboratoires d'analyses.

[126] Le positionnement est effectué en examinant l'objet de chacune des normes conçues par chacun des 15 comités techniques : pour chaque comité, le positionnement typologique fait référence au type de normes majoritairement élaboré.

[127] D'ailleurs, le TC 176 fonctionne en liaison avec huit autres comités techniques : les cinq mentionnés en **Annexe 3** par un *, ainsi que le TC 17 Acier, le TC 69 Application des méthodes statistiques et le JTC 1 Technologies de l'information.

Les normes créées par le TC 176 , depuis sa création en 1979, appelées communément normes de la "série ISO 9000" ou normes de la "famille ISO 9000", font l'objet de révisions, d'annulations ou de fusions, de telle sorte qu'un examen de la situation actuelle doit se faire dans une perspective évolutive, intégrant à la fois les évolutions passées et futures. C'est ce que nous nous proposons d'effectuer en centrant toutefois nos propos sur les 22 normes du TC 176 en vigueur à ce jour[128], dont une présentation synthétique (cf. **Annexe 4**) permet de mettre en perspective trois éléments caractéristiques importants :

- Un positionnement au moyen de deux des typologies normatives présentées précédemment[129] confirme la grande prédominance des *normes de qualité* et des *normes d'organisation* (18 sur les 22). Quant aux quatre *normes de référence*, on remarque que trois d'entre elles concernent les techniques métrologiques et/ou statistiques, et une la terminologie.

- Une perspective instrumentaliste permet de constater que parmi les 18 *normes de qualité et d'organisation*, seulement cinq d'entre elles sont des normes "certifiables", c'est à dire pouvant faire l'objet d'une certification par tierce partie[130]. Les 13 autres ainsi que les quatre *normes de référence* constituent des normes guides à l'intention des organisations : elles fournissent des lignes directrices et des conseils, très souvent spécifiques à certaines activités de l'organisation (formation, statistiques, logiciels, audits...).

- Par ailleurs, une analyse de chacune des normes par stade d'élaboration (*publié*, *confirmé* ou *à réviser*[131]*)* met en exergue non seulement les évolutions continues auxquelles elles sont soumises, mais aussi les nombreuses correspondances et interrelations qu'elles ont les unes avec les autres. L'**Annexe 5** fournit ainsi des indications sur l'objet de chacune des 22 normes et sur leur historique relationnel passé et futur.

Cette revue typologique et historique des 22 normes du TC 176 en vigueur à mi-juin 2001 permet en fait de préciser le champ normatif de notre recherche. En effet, comme il sera précisé dans le chapitre III « Problématique de la recherche », nos travaux concernent spécifiquement les entreprises françaises certifiées selon l'un des modèles génériques de la

[128] La situation présentée correspond à celle en date de mi-juin 2001.

[129] La typologie de BENEZECH (1996 : pp.35-40) et celle de IGALENS et PENAN (1994 : pp.13-16).

[130] Le terme de "norme contractuelle" (souvent utilisé dans la littérature) ne nous convient pas car, en théorie, toute norme peut éventuellement faire l'objet d'un accord contractuel entre deux parties. Par contre, seules certaines normes peuvent faire l'objet d'une certification par tierce partie.

[131] Cf. **Annexe 1** : Système international harmonisé d'indicatif de stades pour l'élaboration des normes.

série ISO 9000. Sont donc exclues du champ de la recherche, la norme "certifiable" ISO/TS 16949 : 1999, relative au secteur automobile ; ainsi que l'ensemble des normes "non certifiables" pour lesquelles il ne peut y avoir de certitude quant à leur utilisation par les entreprises faisant l'objet des études empiriques de la recherche. Cependant, parmi ces normes guides "non certifiables", trois d'entre elles peuvent difficilement ne pas être prises en compte dans le cadre de nos travaux :

- **ISO 9000 : 2000** *Systèmes de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire*, non seulement parce qu'elle définit les termes fondamentaux utilisés dans la série ISO 9000 ainsi que *huit principes de management de la qualité*, mais surtout parce qu'elle est la seule norme mentionnée dans le paragraphe *Références normatives* de l'ISO 9001 : 2000[132].

- **ISO 9004 : 2000** *Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances*, car un paragraphe spécifique lui est consacré au sein de l'ISO 9001 : 2000. Ce paragraphe *0.3 Relations avec l'ISO 9004* indique que les deux normes *« ont été élaborées comme un couple cohérent de normes de système de management de la qualité conçues pour être complémentaires mais pouvant également être utilisées séparément »*. L'ISO 9004 : 2000 y est présentée comme un *« guide pour les organismes dont la direction souhaite aller au-delà des exigences de l'ISO 9001, à la recherche de l'amélioration continue des performances »* [133].

- **ISO 19011** *Lignes directrices relatives aux audits de systèmes de management qualité et environnemental*, en cours d'élaboration, qui correspond en fait à une fusion des trois normes relatives aux audits des systèmes qualité (éditions 1990 et 1991) et des trois normes relatives à l'audit environnemental (édition 1996). Prévue pour une publication en début 2002, l'ISO 19011 prendra en compte les évolutions apportées à ISO 9000, 9001 et 9004 et fournira des conseils sur la manière de mettre en œuvre les audits internes, tels que ceux exigés dans le cadre de l'ISO 9001[134], c'est-à-dire des audits permettant principalement de déterminer si le système de management de la qualité est conforme aux objectifs qualité, aux exigences de l'ISO 9001 ainsi que mis en œuvre et entretenu de manière efficace.

---

[132] Les normes mentionnées dans ce paragraphe contiennent *« des dispositions qui, par suite de la référence qui y est faite, constituent des dispositions valables pour la présente Norme internationale »* (AFNOR, 2001 : p.147).

[133] Extrait de l'encart *Analyse* situé en première page de l'édition 2000 d'ISO 9004 (AFNOR, 2000 : p.59).

[134] L'ISO 190011 sera aussi utilisable dans le cadre des audits fournisseurs.

Afin de rendre compte des évolutions entre les éditions 1994 et 2000 des normes de la série ISO 9000, le cadre normatif de la recherche est donc défini de la manière suivante :

Edition 1994 (AFNOR, 1994)	Edition 2000 (AFNOR, 2001)
ISO 8402 : 1994 *Management de la qualité et assurance de la qualité – vocabulaire* (annulée en décembre 2000)[135]	**ISO 9000 : 2000** *Systèmes de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire* (publiée en décembre 2000)
ISO 9001 : 1994[136] *Systèmes qualité – Modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production, installation et prestations associées.* (confirmée en janvier 2001)	**ISO 9001 : 2000** *Systèmes de management de la qualité – Exigences* (publiée en décembre 2000)
ISO 9004-1 : 1994 *Management de la qualité et éléments de système qualité – Partie 1 : Lignes directrices* (annulée en décembre 2000)	**ISO 9004 : 2000** *Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances* (publiée en décembre 2000)
ISO 10011-1 : 1990 **ISO 10011-2 : 1991** **ISO 10011-3 : 1991** *Lignes directrices pour l'audit des systèmes qualité*[137] (en cours de révision)	**ISO 19011** *Lignes directrices relatives aux audits de systèmes de management qualité et environnemental* (en cours d'élaboration, prévue début 2002)

Tableau 9 : Cadre normatif de la recherche

Les quatre normes de l'édition 2000, désignées communément sous le nom de *Ligne de produits 2000*, constituent un ensemble cohérent qui vient finalement remplacer neuf documents normatifs antérieurs (NOTIS, 2001 : p. 455)[138]. Le paragraphe suivant présente ainsi dans une logique comparative le contenu de ces différentes normes ainsi que leur interprétation en terme de pratiques au sein de l'entreprise[139].

[135] On pourrait aussi rajouter comme référence à l'édition 1994, l'ISO 9000-1 : 1994 *Normes pour le management de la qualité et l'assurance de la qualité – Partie 1 : lignes directrices pour leur sélection et utilisation*, annulée en mai 2001.

[136] L'ISO 9001 est la plus large parmi les trois normes "certifiables" de l'édition 1994 (ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003). Les dispositions mentionnées dans les deux autres y sont inclues (cf. **Annexe 5**).

[137] Cf. **Annexe 5** pour le détail de l'intitulé exact des trois normes.

[138] Marie-Hélène Notis est, au nom de l'AFNOR, en charge du secrétariat du sous-comité technique *Concepts et terminologie* de l'Organisation internationale de normalisation (ISO).

[139] L'ISO 19011 étant en cours d'élaboration, le comparatif relatif aux audits est explicité au travers des évolutions d'exigences entre les éditions 1994 et 2000 d'ISO 9001.

2. CONTENU ET PRATIQUES ASSOCIEES DES NORMES ISO 9000, ISO 9001 ET ISO 9004 - COMPARATIF ENTRE LES EDITIONS 1994 ET 2000

2.1. La norme ISO 9000 et les concepts normalisés relatifs à la qualité

Un comparatif entre la norme ISO 8402 : 1994 *Management de la qualité et assurance de la qualité - vocabulaire* (annulée le 08/12/2000) et la norme ISO 9000 : 2000 *Systèmes de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire* permet d'identifier deux évolutions majeures : d'une part des changements relatifs aux termes et définitions fournis (ajouts et suppressions de termes, modifications de définitions) et d'autre part l'apparition d'une référence à *huit principes de management de la qualité*, jamais présentés de façon si explicite au sein des anciennes éditions des normes de la série ISO 9000.

Avec l'élimination d'une vingtaine de définitions et l'ajout d'une trentaine, la norme passe de 67 à 80 termes définis. Les termes supprimés sont (AFNOR : 2001 : p.536) :

- Soit des termes qui ne sont pas (ou plus) utilisés dans les normes de la famille ISO 9000 (par exemple, *modèle pour l'assurance de la qualité*, *sous-contractant*) ;
- Soit des termes considérés comme secondaires, et ne nécessitant pas une définition différente de celle des dictionnaires en vigueur (par exemple, *entité*, *acheteur*) ;
- Soit des termes définis dans un document normatif plus approprié (par exemple, *sécurité* défini dans le guide ISO/CEI 51) ;
- Soit des termes faisant l'objet de dispositions particulières et ne nécessitant pas une définition (par exemple, *traitement des non-conformités*).

Les ajouts et modifications de définitions ont été principalement motivés par la volonté d'assurer cohérence et complémentarité entre la norme ISO 9000 et les autres normes de la série. L'**Annexe 6**, issue du comparatif inclus dans le recueil de normes AFNOR (2001 : p.535-562), reprend les ajouts et modifications qui mettent clairement en évidence les principaux axes d'évolution de l'édition 2000, à savoir l'accentuation des orientations processus, managériale et client ainsi que le principe d'amélioration continue et la volonté de se rapprocher davantage de la réalité organisationnelle.

Par exemple, afin de caractériser plus fidèlement la relation entre l'organisation et ses clients deux définitions de *termes relatifs à la qualité*[140] ont été modifiées (*qualité et exigence*) et une a été rajoutée (*satisfaction du client*). La *qualité*, *aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences*, ne fait plus directement appel à la notion de *besoins implicites*[141]. Selon l'AFNOR (2001 : p.537), c'est principalement la volonté de donner une définition *« économiquement viable »* qui a motivé cette modification : en effet, le caractère subjectif de la notion de *besoins implicites*, telle qu'elle pouvait être comprise dans la définition de 1994, introduisait un décalage trop important entre la définition de la *qualité* et la réalité organisationnelle. Cependant, la notion de *besoins implicites* n'est pas pour autant abandonnée ; elle se retrouve au sein de la définition d'une *exigence* (*besoin ou attente formulés, habituellement implicites, ou imposés*), l'expression *habituellement implicite* signifiant *« qu'il est d'usage ou de pratique courante pour l'organisme, ses clients et les autres parties intéressées de considérer le besoin ou l'attente en question comme implicite »* (AFNOR : 2001 : p.22)[142]. Ces modifications terminologiques qui peuvent de premier abord paraître anodines, sont en réalité fondamentales : en effet, la qualité n'est plus vraiment présentée comme un degré d'adéquation entre des besoins et l'aptitude de l'organisation à les satisfaire, mais davantage comme un degré d'adéquation entre une interprétation par l'organisation de ces besoins et l'aptitude à les satisfaire. Au regard de la signification donnée à l'expression *habituellement implicite*, on comprend par ailleurs que l'interprétation des besoins implicites est supposée être co-construite par l'organisation et ses clients. Le fait que l'organisation sache correctement interpréter ces besoins implicites comme des exigences, semble en fin de compte davantage s'évaluer au travers de la *satisfaction du client*, terme défini pour la première fois au sein de la nouvelle édition 2000 (cf. **Annexe 6**).

Principalement afin d'assurer cohérence et complémentarité entre les définitions, les *huit principes de management de la qualité* nouvellement introduits et les dispositions contenues dans l'ISO 9001 et l'ISO 9004, des *termes relatifs au management* ont aussi été supprimés, modifiés ou ajoutés :

---

[140] Les termes définis dans l'ISO 9000 : 2000 sont classés en dix rubriques : *termes relatifs à la qualité*, *termes relatifs au management*, *termes relatifs à l'organisme*, *termes relatifs aux processus et aux produits*, *termes relatifs aux caractéristiques*, *termes relatifs à la conformité*, *termes relatifs à la documentation*, *termes relatifs à l'examen*, *termes relatifs à l'audit*, *termes relatifs à l'assurance de la qualité pour les processus de mesure*.

[141] L'ISO 8402 : 1994 définissait la *qualité* comme l'*ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites* (AFNOR : 1994 : p.154).

[142] L'utilisation de l'approche conventionnaliste dans le cadre de la normalisation qualité (cf. § 1.1 de la présente section) est typiquement représentée au travers de cette formulation qui fait référence à la notion d'*usage*.

- L'abandon du terme système qualité et de ses connotations très administratives[143] *« est à rapprocher essentiellement de la volonté d'insister sur la dimension "managériale" des démarches qualité s'appuyant sur les versions 2000 des ISO 9000 »* (AFNOR, 2001 : p.539). L'approche systémique, déjà utilisée dans le cadre de l'édition de 1994 (LOBRE, 2000 : p.18) n'est pas pour autant amoindrie dans l'édition 2000 ; elle est même renforcée comme le relate LAMPRECHT (2001 : p.27) et comme en témoigne l'introduction du principe de *management par approche système*, un des *huit principes de management de la qualité* exposés dans l'ISO 9000 : 2000. Par ailleurs, si le terme de *système qualité* a été supprimé, ceux de *système*, *système de management* et *système de management de la qualité* ont été ajoutés (cf. les définitions en **Annexe 6**). En fait, c'est bien la notion de *système de management de la qualité* qui constitue la "clé de voûte" de la nouvelle édition 2000 des normes de la série ISO 9000, comme en témoigne le nouvel intitulé des normes ainsi que la formulation du Domaine d'application de l'ISO 9000 : 2000 : *« La présente Norme internationale décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité, objet de la famille des normes ISO 9000, et en définit les termes associés »*. La **Figure 4**, extraite de la norme, illustre le système de management de la qualité décrit dans la série ISO 9000, présenté comme *« un cadre d'amélioration continue permettant d'accroître la probabilité de satisfaire clients et autres parties intéressées »* (AFNOR, 2001 : p.15).

- Dans l'édition 2000 d'ISO 9000, les termes *planification de la qualité*, *maîtrise de la qualité*, *assurance de la qualité* et *amélioration de la qualité* sont redéfinis comme des parties intégrantes du *management de la qualité* (cf. **Annexe 6**), chacune de ces activités ayant un objectif particulier concernant les exigences pour la qualité. L'*assurance de la qualité* devient ainsi la « *partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites* »[144]. Cependant, dans les éditions 2000 d'ISO 9001 et 9004, les termes *assurance de la qualité* et *confiance* ont été soigneusement omis, et ceci pour différentes raisons : la notion de prévention des non-conformités, inhérente à l'assurance de la qualité dans sa version antérieure, devient un des aspects de la maîtrise de la qualité, la notion de confiance étant, quant à elle, considérée comme trop subjective[145].

---

[143] *« Système Qualité : Ensemble de l'organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité »* : extrait de l'ISO 8402 : 1994 (AFNOR, 1994 : p.164).

[144] Le sens fondamental du principe d'assurance de la qualité consistant à donner confiance a toujours perduré au sein des différentes définitions (cf. Chapitre I, Section 1, § 4).

[145] « *Nombre de pays considèrent en effet que la confiance est ou n'est pas. Les dispositions que l'on met en place peuvent y contribuer mais ne seront toujours que des conditions nécessaires et pas suffisantes* » (AFNOR, 2001 : p.477).

- Présentée comme un des *huit principes de management de la qualité*, une définition de l'*amélioration continue* est introduite : activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences. Comme le précise l'AFNOR, le terme *amélioration de la qualité* n'est en fait pas utilisé dans les éditions 2000 d'ISO 9001 et ISO 9004. C'est celui d'*amélioration continue* qui est utilisé, permettant ainsi à l'organisme de s'émanciper du *« strict contexte des exigences pour la qualité »* (AFNOR, 2001 : p.543).

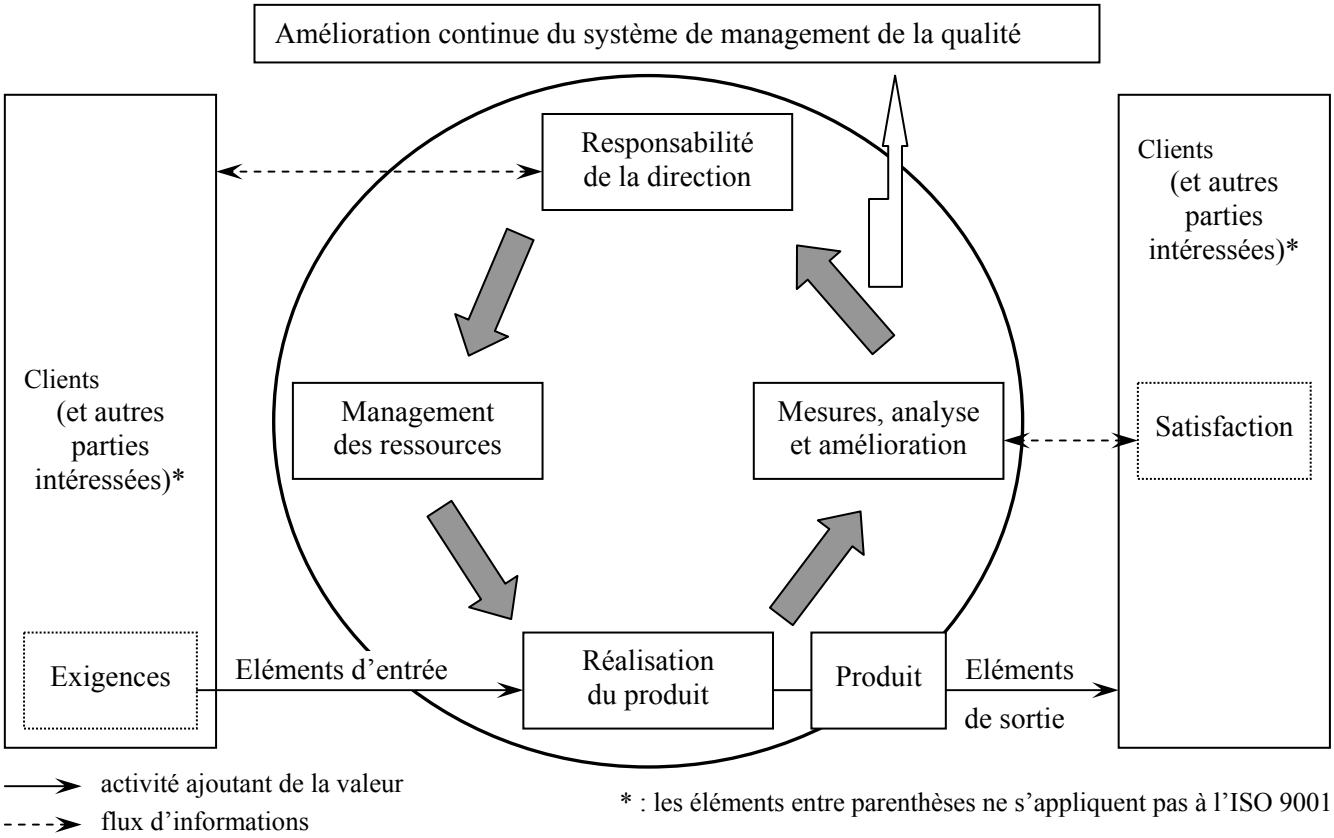


Figure 4 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur des processus selon l'ISO 9000 : 2000 (AFNOR, 2001 : p.17)

Ces quelques exemples d'évolutions de définitions traduisent en réalité une évolution fondamentale au sein de la normalisation internationale relative à la qualité : l'introduction explicite de *huit principes de management de la qualité*, fortement apparentés aux principes de la qualité totale, tels qu'identifiés au travers de la littérature scientifique et managériale[146]. Ces huit principes, énoncés dans l'ISO 9000 : 2000 et développés dans l'ISO 9004 : 2000, sont présentés dans le **Tableau 10** page suivante. Ils *« constituent la base des normes de systèmes de management de la qualité de la famille ISO 9000 »*[147].

[146] Cf. Chapitre I, Section 1, § 5 « La qualité totale », ainsi que Section 2, § 2 du présent chapitre « Le paradigme fonctionnaliste du TQM ».

[147] Extrait de l'ISO 9000 : 2000 (AFNOR, 2001 : p.14).

a) Orientation client
Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes

b) Leadership
Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme

c) Implication du personnel
Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme

d) Approche processus
Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

e) Management par approche système
Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs

f) Amélioration continue
Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

g) Approche factuelle pour la prise de décision
Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations

h) Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs
Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur

Tableau 10 : Les huit principes du management de la qualité selon l'ISO 9000 : 2000

(AFNOR, 2001 : p.13-14)

2.2. Les exigences de la norme de certification ISO 9001

Avec, à fin décembre 2001, plus de 510 000 certificats délivrés dans 161 pays (270 000 en Europe et 21 000 en France), la norme ISO 9001[148] constitue le référentiel qualité le plus largement utilisé à travers le monde. Entre décembre 2000 et décembre 2001, l'augmentation annuelle du nombre de certifications a été la plus importante depuis que l'Organisation internationale de normalisation publie les résultats de ses enquêtes statistiques (onze années) : +25% au plan mondial et +22% en France (ISO, 2002). Inspirées des référentiels militaires américains AQAP (Allied Quality Assurance Publications) et des premières transcriptions de ces référentiels en normes civiles nationales[149], les premières publications des normes ISO 9001, 9002 et 9003 ont lieu en 1987, après plus de sept années d'un travail coordonné par le comité technique TC 176 de l'Organisation internationale de normalisation (TAMM HALLSTRÖM, 1996 : p.62). Basées sur le concept et les pratiques de l'assurance de la qualité[150], les éditions originelles de 1987 ne sont alors pas spécialement conçues pour une certification par tierce partie, mais visent avant tout l'harmonisation de relations bilatérales entre clients et fournisseurs. Dès publication de ces premières éditions, le TC 176 entame un processus de révision qui donne lieu en 1994 à une nouvelle version des trois normes. Cette première révision, qui ne remet en cause ni la série ni la structure même des normes conduit à trois évolutions majeures (LAMPRECHT, 2001 : p.8) :

- Un premier recentrage des textes sur le client, notamment au travers d'une modification du domaine d'application où il est alors précisé que *« les exigences spécifiées visent en premier lieu la satisfaction du client »* .
- La reconnaissance explicite de l'utilisation possible de ces trois normes dans le cadre de *l'évaluation par des parties externes*.
- Le développement de l'axe préventif avec, en particulier, la planification de la qualité et les actions préventives.

La deuxième révision des normes, publiée en décembre 2000, donne l'occasion à nos travaux conceptuels de faire état des évolutions entre les éditions 1994 et 2000. Cependant, l'enquête réalisée dans le cadre de notre recherche (menée auprès d'un échantillon représentatif des entreprises certifiées en France), a été réalisée au cours du premier trimestre

[148] Les certificats ISO 9002 et 9003 des éditions antérieures sont bien entendu inclus dans ces statistiques.

[149] Cf. Chapitre I, Section 1, § 4.3 « La normalisation au service du client ».

[150] Cf. Chapitre I, Section 1, § 4 « L'assurance de la qualité ».

2001[151], de telle sorte qu'une seule entreprise parmi les 139 de l'échantillon était déjà certifiée selon l'édition 2000[152]. Par conséquent, une présentation de la norme ISO 9001 adaptée au contexte empirique de la recherche nécessite d'être structurée selon les caractéristiques communes aux deux éditions, caractéristiques admises en grande majorité dans les littératures scientifique, managériale et normative. Cette structuration permet néanmoins de préciser les modifications apportées dans la dernière édition 2000 ainsi que les raisons de ces évolutions. L'**Annexe 7**, à laquelle il sera souvent fait référence ci-après, reprend quant à elle, paragraphe par paragraphe, les évolutions d'exigences entre les deux versions qui mettent clairement en évidence les principaux axes d'évolution de l'édition 2000, à savoir l'accentuation des orientations processus, managériale et client ainsi que le principe d'amélioration continue et la volonté de se rapprocher davantage de la réalité organisationnelle.

- La norme ISO 9001 est une norme générique. Cette caractéristique, explicitement formulée dans l'introduction de chacune des deux éditions, présente la norme comme pouvant être appliquée à toute organisation, grande ou petite, quel que soit son produit (qui peut en fait être un service[153]), indépendamment du secteur d'activité. Si tel était l'objectif dès la version 1994, la prolifération de référentiels sectoriels, normatifs[154] ou non, ainsi que la difficulté pour les entreprises de services[155] ou les collectivités publiques à interpréter et mettre en œuvre les dispositions ont été autant de signes des insuffisances relatives à ce caractère générique prévu. L'amélioration de l'adaptabilité des exigences au secteur des services a ainsi été un des axes principaux d'amélioration de l'édition 2000 (QUALITIQUE, 2000 : p.10-11), tout particulièrement concernant les paragraphes relatifs à la *planification de la qualité*, aux *données d'achat*, à la *maîtrise des processus*, à la *préservation du produit* ainsi qu'à la *maîtrise du produit non conforme* (cf. détails en **Annexe 7**). En ce qui concerne le développement des normes sectorielles, la 17ème réunion du TC 176[156] a manifesté *« le souci*

[151] Cf. Partie 2, Chapitre II « Etude hypothético-déductive ».

[152] Notons qu'à fin décembre 2001, seulement 10,5% des 21.000 organisations certifiées en France l'étaient selon l'édition 2000 (ISO, 2002).

[153] Les deux éditions 1994 et 2000 stipulent que le terme *produit* employé peut également signifier *service*.

[154] Par exemple EAQF, VDA6, AVSQ, QS 9000 pour le secteur automobile ; AQAP pour le secteur aérospatial et de défense, TL 9000 pour les télécommunications.

[155] Le secteur des services représente aujourd'hui environ 50% du produit intérieur brut de l'Union Européenne et près de 70% des emplois.

[156] Cette réunion qui s'est tenue à San Fransisco au cours du 2ème semestre 1999 a donné lieu à la promotion des *projets de comité* n°2 (CD2) des normes ISO 9000, 9001 et 9004 en *projets de norme internationale* ISO/DIS 9000, 9001 et 9004.

de ne pas laisser proliférer ces types de normes sans contrôle ou règles pertinentes. Il est proposé une modification des directives prévoyant une analyse préalable rigoureuse des besoins du marché, ceci afin d'éviter de placer les entreprises situées au carrefour de plusieurs secteurs dans des situations inextricables » (MIGNOT[157], 2000 : p.11).

- La mise en œuvre par les organisations des exigences de la norme ISO 9001 donne lieu à des interprétations. Cette caractéristique peut paraître triviale car mettre en œuvre dans la pratique les dispositions mentionnées dans l'ISO 9001 fait obligatoirement appel à des interprétations de la part des différents acteurs concernés, qu'ils soient internes à l'entreprise ou externes (les consultants par exemple). Cependant, il faut souligner ce caractère interprétatif, non seulement parce qu'il va à l'encontre de la dimension informationnelle des normes[158], mais aussi parce qu'il est très probablement accentué dans le cas des *normes d'organisation* en comparaison des *normes relatives aux spécifications des produits* ou des *normes relatives aux méthodes d'analyses et d'essais et aux méthodes d'échantillonnage*[159]. Même si la *marge de manœuvre* (LOBRE, 2000)[160] laissée aux organisations dans la mise en œuvre des exigences de l'ISO 9001 est souhaitée par les normalisateurs[161] et majoritairement reconnue dans la littérature scientifique comme vecteur de l'innovation[162], il n'en demeure pas moins que, du point de vue des pratiques, les organisations sont souvent confrontées à des problèmes d'interprétation du texte normatif. Deux principaux types d'interprétations peuvent poser problème dans le cadre du respect des exigences de la norme :

    - Interprétation des besoins des clients : dans l'édition 1994, les nombreuses références aux *exigences spécifiées*[163] et les rares références à la notion de

[157] Hervé Mignot était le responsable de la délégation française à la 17ème réunion du TC 176.

[158] Cf. § 1.1 de la présente section « Caractéristiques et propriétés fondamentales des normes ».

[159] Cf. § 1.3 de la présente section « Les différents types de normes relatives à la qualité ».

[160] Dans sa thèse de doctorat en sciences de gestion, Katia Lobre étudie la marge de manœuvre organisationnelle dont a disposé une unité de production industrielle lors de son processus de certification ISO 9002. Elle montre que, si d'un point de vue théorique, cette marge de manœuvre existe, la forte cohérence entre les dispositions formalisées de la norme et le fonctionnement mécaniste du cas empirique étudié a finalement réduit cette marge de manœuvre, de telle sorte que des effets pervers n'ont pu être évités : rigidification des structures et du fonctionnement, contournement des dispositions.

[161] *« Ces normes décrivent les éléments que les systèmes qualité devraient englober, mais non pas la façon dont il convient qu'un organisme spécifique mette en œuvre ces éléments »* (AFNOR, 1994).

[162] Cf. § 1.1 de la présente section « Caractéristiques et propriétés fondamentales des normes ».

[163] Par exemple, l'encart *Analyse* situé en première page de la norme indique que *« le présent document…définit un modèle type d'assurance de la qualité dans les relations client fournisseur. Il est applicable lorsque la conformité à des exigences spécifiées est à assurer par le fournisseur dans un cadre contractuel ».*

satisfaction du client, ont placé les entreprises devant la nécessité de baser, d'une manière très administrative, l'ensemble de leur système qualité sur une interprétation formalisée des besoins exprimés et implicites des clients. Au-delà de la difficulté de telles interprétations, la volonté de répondre aux exigences de la norme a pu conduire certaines entreprises à mener des transcriptions "plus ou moins adaptées" à leurs possibilités. Même si dans l'édition 2000, la nécessité d'identifier les besoins implicites a été accentuée[164], le renforcement de l'importance de la *satisfaction du client*[165], en tant qu'objectif à part entière, ouvre des perspectives d'interprétation beaucoup plus proche de la réalité organisationnelle.

♦ Interprétation du contenu de la norme lui-même : sans revenir sur le caractère interprétatif explicité précédemment, il s'agit surtout ici de souligner l'important effort de clarification des exigences qui s'est opéré dans le cadre de la révision de 2000. D'abord, au niveau de sa structure, l'ISO 9001 passe de 20 à 5 paragraphes principaux, maintenant identiques à ceux de l'ISO 9004 (ce qui n'était pas le cas dans l'édition 1994) et cohérents avec le modèle d'un système de management de la qualité présenté dans l'ISO 9000 (cf. **Figure 3** précédente) : 4. *Système de management de la qualité*, 5. *Responsabilité de la direction*, 6 *Management des ressources*, 7 *Réalisation du produit*, 8 *Mesures, analyse et amélioration*. Par ailleurs, de nombreuses modifications de formulation ou terminologiques ont été réalisées pour rendre les exigences plus facilement interprétables, tout particulièrement par les entreprises du secteur des services (cf. détails en **Annexe 7**).

En fin de compte, les problèmes d'interprétation des besoins clients et des exigences de la norme conduisent à l'existence d'un dilemme relatif à la spécification contractuelle qui est explicité plus précisément au sein de la section 3 « Problématique »[166].

---

[164] *« L'organisme doit déterminer les exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié ou, lorsqu'il est connu, pour l'usage prévu »* (AFNOR, 2001 : p.153).

[165] L'encart *Analyse* situé en première page de l'édition 2000 de la norme indique maintenant que *« le présent document porte sur l'efficacité du système de management de la qualité à satisfaire les exigences des clients »*. Par ailleurs, trois paragraphes *Ecoute Client* (5.2), *Communication avec les clients* (7.2.3.) et *Satisfaction du client* (8.2.1) ont été rajoutés par rapport à l'édition de 1994 (cf. **Annexe 7**).

[166] Cf. le dilemme 1 du § 1.1 « Les dilemmes de la certification ISO 9001 ».

- La norme ISO 9001 contient un postulat de mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'organisation. Au travers de l'énoncé de cette caractéristique, il s'agit en fait de synthétiser trois constatations que l'on peut éventuellement considérer comme contradictoires :

  ♦ Du point de vue de la théorie, la norme ISO 9001 sous-entend l'idée selon laquelle "la qualité est l'affaire de tous", plus encore d'ailleurs dans l'édition 2000 que dans celle de 1994. En effet, au travers de l'assurance de la qualité, principe fondateur des versions 1987 et 1994, l'ISO 9001 contient, *« pour autant que le système qualité recouvre toute l'organisation »*, *« un véritable postulat de mobilisation »* (IGALENS et PENAN, 1994 : p.115). La structuration de la norme selon les principaux processus organisationnels et l'étendue des fonctions concernées (cf. structure de l'édition 1994 en **Annexe 8**) sont souvent mises en exergue pour montrer combien la norme concerne l'ensemble des acteurs de l'entreprise, tout en prônant le décloisonnement entre départements (BEAUMONT, 1996 : p. 71 ; LOBRE, 2000 : p.32). L'édition 2000 va encore plus loin dans cette volonté de présenter l'ISO 9001 comme une *norme d'organisation* qui recouvre l'ensemble des membres de la firme : évolution de 20 à 5 processus principaux tendant à réduire davantage les barrières organisationnelles ; exigence explicite d'une définition d'*objectifs qualité* à chaque niveau de l'organisme ; ajout d'une nouvelle exigence relative à la *communication interne* ; étendue de la *planification* et du *management des ressources* à l'ensemble du système de management de la qualité et non plus seulement aux activités liées au produit (cf. détails en **Annexe 7**). A ces évolutions de l'ISO 9001, s'ajoutent celles de l'ISO 9000, avec l'introduction explicite des principes *Implication du personnel*, *Approche processus* et *Management par approche système*.

  ♦ Cependant, un examen détaillé des dispositions montre que l'injonction de mobilisation est en fait répartie de façon hétérogène au sein de l'organisation, surtout en comparaison de l'ISO 9004 ou des prix qualité. L'examen des paragraphes de l'édition 1994 montre en effet que certaines fonctions sont beaucoup plus concernées que d'autres, les fonctions production et contrôle notamment (cf. **Annexe 8**). En ce qui concerne l'édition 2000, si les remarques précédentes ont montré une volonté d'élargir le champ de la norme, il n'en demeure pas moins que les parties en relation avec l'entité certifiée ne sont pas toutes concernées par des exigences, ce qui n'est pas le cas de la norme guide ISO 9004 : *« son objet est l'apport d'avantages à l'ensemble des parties intéressées de l'organisme par la satisfaction pérenne de ses*

clients »[167], des exemples de parties intéressées étant *« clients, propriétaires, personnes d'un organisme, fournisseurs, banques, syndicats ou société »*[168].

♦ De plus, compte tenu des possibilités d'interprétation et d'adaptation mentionnées précédemment, la nature et l'étendue de l'implication des fonctions concernées par chaque chapitre de la norme peuvent, du point de vue des pratiques managériales, sensiblement varier selon les entreprises.

- La norme ISO 9001 exige l'existence et la maîtrise d'une documentation conséquente.

Conformément à la définition de l'assurance de la qualité donnée dans l'ISO 8402 (1994)[169], l'ISO 9001 (1994) exige la rédaction de nombreuses *procédures écrites*, qui ont pour objectif principal de prouver que des dispositions *préétablies et systématiques* ont été prises, la vérification de la mise en œuvre de ces dispositions étant entre autres effectuée au travers des audits internes. Dans l'édition 2000, *« les exigences portant sur l'existence et l'application de procédures documentées (ou écrites) sont limitées »* (AFNOR, 2000 : p. 483) : alors que dans l'édition 1994, l'établissement et la tenue à jour de 20 *procédures écrites* étaient exigés, seulement six exigences spécifiques font appel dans l'édition 2000 à l'expression *« une procédure documentée doit être établie »* (cf. comparaison entre **Annexe 8** et **Annexe 9**). Les dérives paperassières de certaines démarches de certification ont en effet amené les normalisateurs à amoindrir l'importance de la formalisation documentaire, tout aussi bien au sein des dispositions de l'ISO 9001 (par exemple, évolution du rôle du *manuel qualité*, suppression de l'existence obligatoire d'une liste des documents : cf. **Annexe 7**) qu'au niveau des termes définis dans l'ISO 9000 (par exemple *système qualité*, *assurance de la qualité*, *procédure* : cf. **Annexe 6**).

Cependant, *« l'assouplissement apparent des procédures documentées a laissé place à d'autres revalorisations »*, notamment *« la conservation de plus d'enregistrements »* (LAMPRECHT, 2001 : p.4) : on passe de 15 types d'enregistrements exigés dans l'édition 1994 à 18 dans l'édition 2000 (cf. comparaison entre **Annexe 8** et **Annexe 9**). Cette augmentation d'enregistrement est en fait directement liée à un nouvel objectif qui leur a été

[167] Extrait de l'encart *Analyse* situé en première page de l'édition 2000 d'ISO 9004 (AFNOR, 2000 : p.59). Il faut cependant signaler que l'ISO 9004 traite de recommandations et non d'exigences.

[168] Note de l'article 3.3.7 de l'ISO 9000 : 2000 (AFNOR, 2000 : p.28).

[169] *« Assurance de la qualité : ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontées en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité »* (AFNOR, 1994 : p.163).

attribué dans l'édition 2000 : apporter la preuve du fonctionnement efficace du système et pas seulement son caractère opérationnel (cf. **Annexe 7**).

Source de points de vue différents au sein de la littérature scientifique, l'impact organisationnel de la formalisation documentaire exigée dans la norme participe à l'existence de deux dilemmes managériaux auxquels les entreprises sont confrontées en cours et/ou à l'issue de la démarche de certification ISO 9001. Ces dilemmes sont explicités au sein de la section 3 « Problématique »[170].

- L'obtention de la certification ISO 9001 donne lieu à une interprétation par l'organisme certificateur. Les inévitables différences de jugement entre auditeurs et la multiplicité des organismes certificateurs[171] qui sont soumis à la libre concurrence depuis 1995, sont autant d'éléments qui indiquent combien la conformité d'une organisation à la norme ISO 9001 est susceptible d'être différemment évaluée. Malgré les dispositions prises pour limiter les effets de ces interprétations (par exemple, sélection des organismes certificateurs par le COFRAC, Comité Français d'Accréditation ; création en janvier 1993 au sein de l'AFAQ de l'ICA, Institut de Certification des Auditeurs), la plupart des acteurs concernés par le processus de certification sont conscients de sa variabilité éventuelle, et plus particulièrement les entreprises[172]. Ces limites, difficilement évitables, doivent être connues mais ne doivent en aucun cas dévaloriser le processus de certification qui, selon MESSEGHEM (1999) est relativement homogène si l'on compare les offres et méthodes de travail des différents organismes certificateurs[173]. Même si Denis Segrestin s'accorde aussi à

[170] Cf. les dilemmes 2 et 3 du § 1.1 « Les dilemmes de la certification ISO 9001 ».

[171] A début mai 2001, 16 organismes sont accrédités pour délivrer des certificats ISO 9001/2/3 en France.
Les trois principaux représentaient à fin mars 2000 environ 85% des certificats délivrés :
- 67,6% pour l'AFAQ, Association Française pour l'Assurance Qualité ;
- 13,3% pour BVQI, Bureau Veritas Quality International ;
- 5,6% pour LRQA, Lloyd's Register Quality Assurance (QUALITE REFERENCES, 2000b : pp.87-98).

[172] Exemple : ayant obtenu la certification ISO 9002 en janvier 1995, l'entreprise partenaire des démarches empiriques de la recherche a décidé en 1997 de changer d'organisme certificateur. Selon les propres termes du directeur de la qualité et des opérations, ce changement a été en partie motivé par la recherche d'une meilleure adéquation entre "l'esprit assurance qualité" de la société et celui de l'organisme en charge de sa certification.
Par ailleurs, au cours d'activités professionnelles antérieures, notre participation aux audits de certification de six sites d'un même groupe, disposant de systèmes qualité similaires, nous a permis de constater des appréciations différentes, en fonction de l'organisme certificateur et de l'auditeur, concernant l'identification ou non de *remarques* ou même de *non-conformités*.

[173] En s'appuyant entre autres sur les documents transmis aux entreprises par les organismes de certification, Messeghem distingue dans sa thèse de doctorat quatre phases principales dans le processus de certification et conclut en sa relative homogénéité selon les organismes.

dire que, *« en tant que système de labélisation donnant lieu à la manipulation par un tiers d'indicateurs anonymes de mérite et de démérite,* la certification ISO 9001 *est le plus explicite des dispositifs d'évaluation »*, elle conduit néanmoins *« à superposer de la façon la plus paradoxale deux dispositifs a priori étrangers l'un à l'autre »* : un *dispositif d'intéressement*, dont l'enjeu est de mobiliser plusieurs acteurs dans une démarche d'intérêt commun ; et *un dispositif d'évaluation* par tierce partie. Selon l'auteur, c'est bien *le droit à la traduction de la norme*, que nous avons évoqué précédemment, qui rend possible son usage hétérogène en fonction des intérêts des acteurs et de leur capacité ou non à faire valoir leur point de vue auprès des organismes certificateurs (SEGRESTIN, 1996 : pp.303-304).

2.3. La norme guide ISO 9004 et l'amélioration du système de management de la qualité

Comme cela a déjà été évoqué précédemment, la norme ISO 9004 : 2000, qui ne peut donner lieu à certification, est présentée comme un *« guide pour les organismes dont la direction souhaite aller au-delà des exigences de l'ISO 9001, à la recherche de l'amélioration continue des performances »*. Elle *« fournit des lignes directrices sur la mise en œuvre des systèmes de management de la qualité en tenant compte des préoccupations d'efficacité économiques des organismes »*, son objet étant : *« l'apport d'avantages à l'ensemble des parties intéressées de l'organisme par la satisfaction pérenne de ses clients »*[174]. Contrairement à son édition antérieure[175], elle est maintenant structurée de la même manière que l'ISO 9001, permettant ainsi une lecture combinée des deux normes[176] et une compréhension de ce qui les différencie en termes de champ d'application (cf. **Tableau 11** et **Figure 5** page suivante). *« En fait, par la prise en compte des parties intéressées de l'entreprise (clients, actionnaires, fournisseurs, collectivités, personnel), l'ISO 9004 intègre en fait des principes qui sont ceux du prix européen de la qualité »*, et par de la même la *« notion de "passerelle" vers les pratiques de "management total de la qualité" (TQM) »* (NOTIS, 2001 : p.457).

---

[174] Extraits de l'encart *Analyse* situé en première page de l'édition 2000 d'ISO 9004 (AFNOR, 2000 : p.59).

[175] L'ISO 9004-1 : 1994 était structurée par éléments du système qualité (*documentation du système qualité*, *audit du système qualité*, *revue et évaluation du système qualité*, *considérations financières relatives aux systèmes qualité*,…) et ne faisait pas référence à la notion d'*amélioration continue*.

[176] Par souci de convivialité, les exigences de l'ISO 9001 : 2000 sont d'ailleurs incluses sous forme d'encadrés dans les paragraphes correspondants de l'ISO 9004 : 2000.

	ISO 9001 : 2000 **Exigences**	**ISO 9004 : 2000** **Recommandations**
Sur quoi porte-t-elle ?	Tous les processus ayant un impact sur la qualité du produit ou le système de management de la qualité	Tous les processus
Quel est l'objectif "interne" ?	Maîtrise, efficacité et amélioration des processus du système de management de la qualité	Amélioration de la performance de l'organisme et efficience
Quelle est la "cible" externe ?	(Satisfaction des) clients	(Avantages à l'ensemble des) parties intéressées
Quels outils d'évaluation et d'amélioration ?	Analyse des données, actions correctives et préventives, audit qualité	Idem plus Auto-évaluation

Tableau 11 : Le couple cohérent ISO 9001 / ISO 9004 de l'édition 2000 (NOTIS, 2001 : p.458)

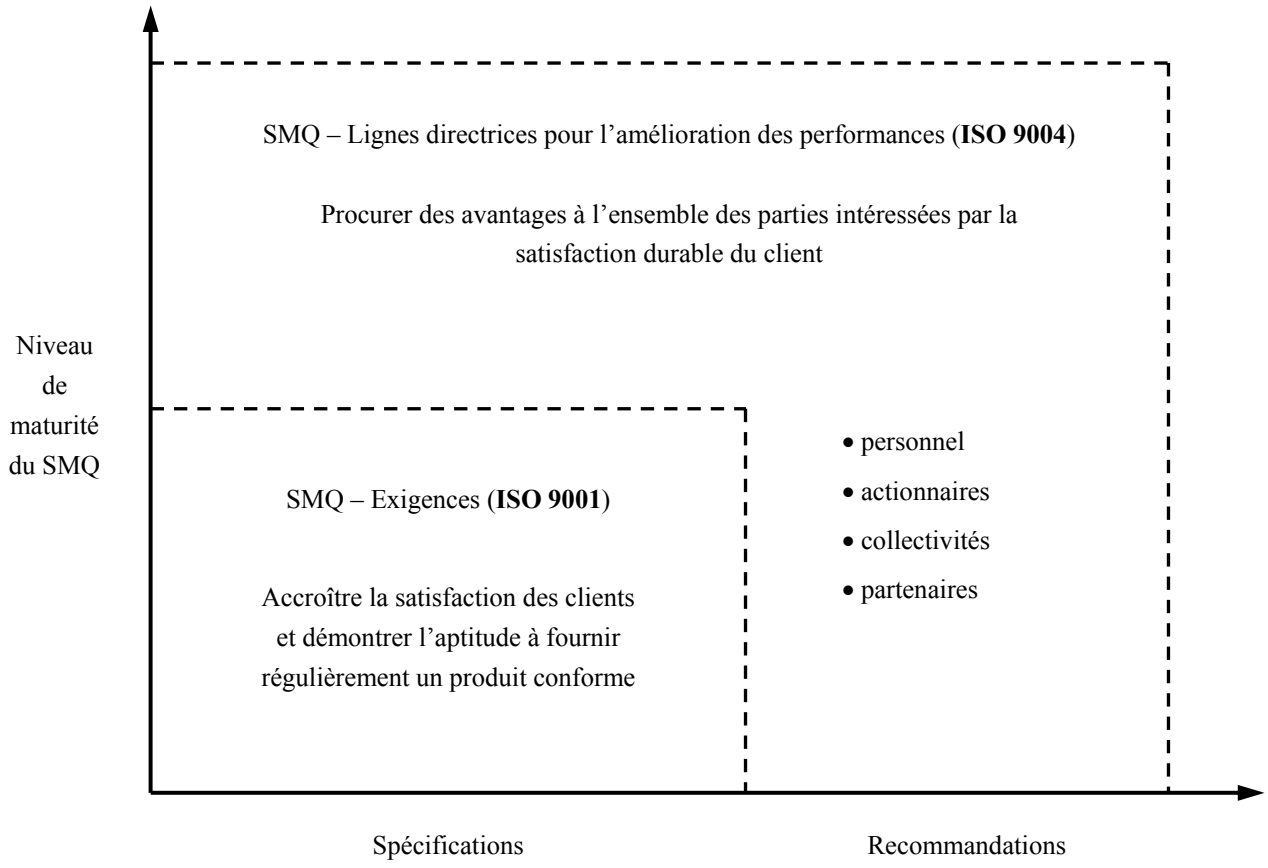


Figure 5 : Positionnement des systèmes de management de la qualité (SMQ) ISO 9001 et 9004 (NOTIS, 2001 : p.457)

3. CONCLUSION DE LA SECTION 1 DU CHAPITRE II

Après avoir mis en évidence dans le premier chapitre l'évolution historique conjointe de la normalisation et de la notion de qualité au sein de l'entreprise, cette première section du deuxième chapitre, spécifiquement consacrée aux normes de la série ISO 9000, permet d'établir les éléments de conclusion suivants :

- La parution en 1987 des premières éditions des normes ISO 9000 marque un tournant décisif dans cette évolution conjointe : au travers d'une approbation normative internationale, le champ de la qualité s'inscrit de manière consensuelle au sein de celui du management des organisations.

- En ne se présentant plus comme un *modèle pour l'assurance de la qualité* dédié aux seuls qualiticiens mais bien comme un référentiel de *management de la qualité* dédié aux décideurs et gestionnaires, les éditions 2000 accentuent cet ancrage :

  - L'ISO 9000 définit les concepts et principes essentiels du *management de la qualité.*

  - L'ISO 9001 en spécifie les exigences en vue d'assurer une satisfaction régulière de la clientèle. Parmi les normes de la série ISO 9000, elle est la seule qui allie un dispositif de mobilisation des acteurs et un dispositif d'évaluation par tierce partie. Avec un total de plus de 510 000 certificats délivrés dans plus de 160 pays, elle est le référentiel qualité mais aussi la *norme d'organisation* la plus utilisée dans le monde.

  - L'ISO 9004, par la prise en compte de l'ensemble des parties intéressées (clients, actionnaires, personnel, fournisseurs, collectivités) établit une "passerelle" vers les pratiques du TQM (Total Quality Management).

Le Chapitre I avait conduit à l'identification de deux approches différentes de la notion contemporaine de qualité au sein de l'entreprise : l'approche qualiticienne ou normalisatrice principalement axée sur les principes fondateurs et les outils de l'assurance de la qualité, et dont les démarches de certification ISO 9001 constituent l'exemple contemporain le plus représentatif ; et l'approche du TQM (Total Quality Management) qui met davantage l'accent sur le développement et la mobilisation des ressources humaines. Par conséquent, après avoir consacré cette première section du Chapitre II aux normes de la série ISO 9000, la section suivante va s'attacher à clarifier l'approche TQM, telle qu'elle est présentée au sein de la littérature scientifique récente, au travers de ses principaux principes, concepts et pratiques.

PARTIE 1 - CHAPITRE II - SECTION 2

LE TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

La perspective historique utilisée au Chapitre I a permis de mettre en évidence les nombreux apports théoriques successifs qui ont contribué à la construction d'une définition contemporaine de l'approche TQM (Total Quality Management). Rendre compte des travaux des précurseurs et des récentes méta-analyses sur les principes fondamentaux, concepts et pratiques associées du TQM nécessite par conséquent le choix d'un cadre d'analyse qui est présenté et justifié au sein du premier paragraphe de cette section (**§ 1**).

Ce cadre d'analyse, basé sur une classification paradigmatique des théories de l'organisation permet d'identifier l'existence, dans la littérature en sciences de gestion, de deux paradigmes distincts du TQM : un paradigme fonctionnaliste (**§ 2**) et un paradigme humaniste radical (**§ 3**). L'émergence de ces deux paradigmes a été fortement alimentée par les constatations empiriques faites au sein des entreprises qui ont tenté de mettre en œuvre le TQM sans en tirer les résultats escomptés.

Par ailleurs, l'existence sur le marché des référentiels qualité de plusieurs prix et trophées inspirés de l'approche TQM nous conduit à en effectuer une revue au sein du dernier paragraphe (**§ 4**).

1. CHOIX D'UN CADRE D'ANALYSE

Avant de présenter (**§ 1.1**) et de justifier (**§ 1.2**) le cadre d'analyse choisi pour rendre compte du TQM tel que défini dans la littérature scientifique contemporaine, il nous paraît important de clarifier la place accordée à ce cadre d'analyse par rapport au cadre conceptuel global de la recherche. Cette clarification a pour objectif principal d'en justifier le positionnement spécifique au sein de cette section relative au TQM :

- Du point de vue de la logique de la recherche, ce cadre d'analyse constitue un "point d'ancrage" à partir duquel la problématique sera formulée (cf. section suivante), d'où un positionnement antérieur à celui de l'énoncé de la problématique.
- Cette problématique, qui a trait au passage d'une certification ISO 9001 au TQM, s'inscrit au sein de ce cadre d'analyse principalement parce que ce dernier est pertinent pour rendre compte des différentes approches du TQM. L'intégration de la certification ISO 9001, qui s'avère possible au sein du cadre d'analyse, correspond, au niveau de la logique de la recherche, à une constatation *ex post* ; d'où un positionnement privilégié de ce cadre d'analyse au sein de la section relative au TQM.
- Par ailleurs, il faut préciser que, au-delà du recoupement réalisé dans la présente section entre TQM et théorie des organisations, le recoupement effectué au Chapitre I entre TQM et stratégie de l'entreprise prend lui aussi une place à part entière au sein du cadre conceptuel de la recherche[177].

1.1. La classification paradigmatique des théories des organisations de Burrell et Morgan

A la base nous nous situons dans le cadre de la définition d'un paradigme au sens de Kuhn, à savoir une représentation de la réalité qui définit *" souvent implicitement les problèmes et les méthodes d'un domaine de recherche pour des générations successives de chercheurs "* (KUHN, 1983 : p.29). La littérature scientifique offre plusieurs représentations paradigmatiques visant principalement à classifier les nombreuses conceptions théoriques de l'organisation, souvent en fonction des fondements épistémologiques qui les sous-tendent. Pour le chercheur en sciences sociales, l'utilité de telles classifications réside principalement

[177] Le paradigme de la *stratégie centrée sur les ressources* et le concept d'*intention stratégique* appliqués aux démarches TQM seront aussi intégrés dans la problématique et supporteront donc les démarches empiriques de la recherche.

dans le fait qu'elles constituent des cadres d'analyse lui permettant de prendre conscience de sa position personnelle, de celle des autres, tout en l'incitant à adopter d'autres positions qui lui sont moins "naturelles". Ainsi, ces classifications aident le chercheur dans sa recherche d'une image de l'organisation la plus fidèle possible.

A travers l'analyse de cinq classifications paradigmatiques des théories de l'organisation (ASTLEY et VAN DE VEN, 1983 ; BOLMAN et DEAL, 1984 ; BURRELL et MORGAN, 1988 ; KOENIG, 1993 ; VAN DE VEN et POOLE, 1995), Michel Beaumont identifie la classification de Burrell et Morgan comme la plus appropriée dans le cadre de sa thèse en sciences de gestion sur la *Qualité de la gestion des ressources humaines dans les entreprises certifiées* (BEAUMONT, 1996 : pp.12-27). Cette classification, dont la reprise dans le cadre de notre propre recherche est justifiée au paragraphe suivant, s'appuie sur deux oppositions (cf. **Figure 6** page suivante) :

- L'opposition de deux conceptions en sciences sociales : une conception objective qui assimile l'univers social au monde physique, et une conception subjective qui fait du premier une exception par rapport au second.

Dans la conception objective de la réalité organisationnelle, cette dernière est considérée comme ayant une existence à part entière. Elle est "extérieure" aux acteurs dans l'organisation et s'impose à eux malgré qu'ils puissent tout de même agir sur elle "comme l'artisan agit et transforme la matière".

Dans la conception subjective, la réalité organisationnelle n'existe qu'à travers la conscience qu'en ont les acteurs. L'existence des structures, des stratégies ou des politiques n'est pas niée, mais la réalité organisationnelle n'est qu'interprétation, et seul le détour par la subjectivité des acteurs peut permettre de comprendre le sens de leur action individuelle ou collective. Cette distinction objectivisme/subjectivisme correspond à une différenciation menée à quatre niveaux : au plan ontologique, au plan épistémologique, au plan de la nature de l'homme dans son environnement, ainsi qu'au plan méthodologique (cf. **Annexe 10**).

- L'opposition au sein des sciences sociales entre l'ordre et le conflit qui donne lieu à l'utilisation de deux positionnements opposés lors de l'étude de la nature du changement au sein des organisations : d'un coté, les théories sociales relevant de la régulation, qui décrivent le fonctionnement du système social et s'attachent à montrer son caractère équilibré ; d'un autre coté, les théories sociales qui s'orientent plutôt vers la promotion d'un changement radical, d'une rupture, et mettent l'accent sur les conflits profonds, les modes de domination, les contradictions structurelles.

La première position d'observation, qui relève de la régulation, perçoit l'organisation essentiellement comme un ensemble de personnes poursuivant des buts communs. Elle n'ignore pas le conflit mais le considère soit comme un "dysfonctionnement", soit comme un moyen de passer d'une étape à une autre, chaque étape devant être replacée dans une marche orientée vers l'atteinte d'objectifs organisationnels. Le conflit, supposé être l'expression d'une opposition ponctuelle, rentre ainsi dans le cadre de la coordination fonctionnelle de l'organisation, elle-même supposée fonctionner suivant un mode de régulation. Cette régulation rend compte des phénomènes de contingence et donc d'adaptation. Cependant, il y a pour les tenants de cette position d'observation une certaine permanence de la nature organisationnelle, d'où le terme aussi employé d'approche par la *stabilité* (IGALENS et LOIGNON, 1997).

La deuxième position, celle du changement, considère que le conflit n'est ni fonctionnel, ni dysfonctionnel. Il est plutôt l'expression d'une opposition fondamentale et permanente entre les intérêts de plusieurs groupes en compétition pour le partage de ressources organisationnelles. La position du changement perçoit les organisations comme en perpétuel mouvement : le remous d'un fleuve qui présente l'apparence d'une stabilité, en constitue une bonne métaphore. Au travers de cette position, le changement organisationnel ne peut ainsi être appréhendé que de manière radicale, d'où le terme de *changement radical* employé par Burrell et Morgan.

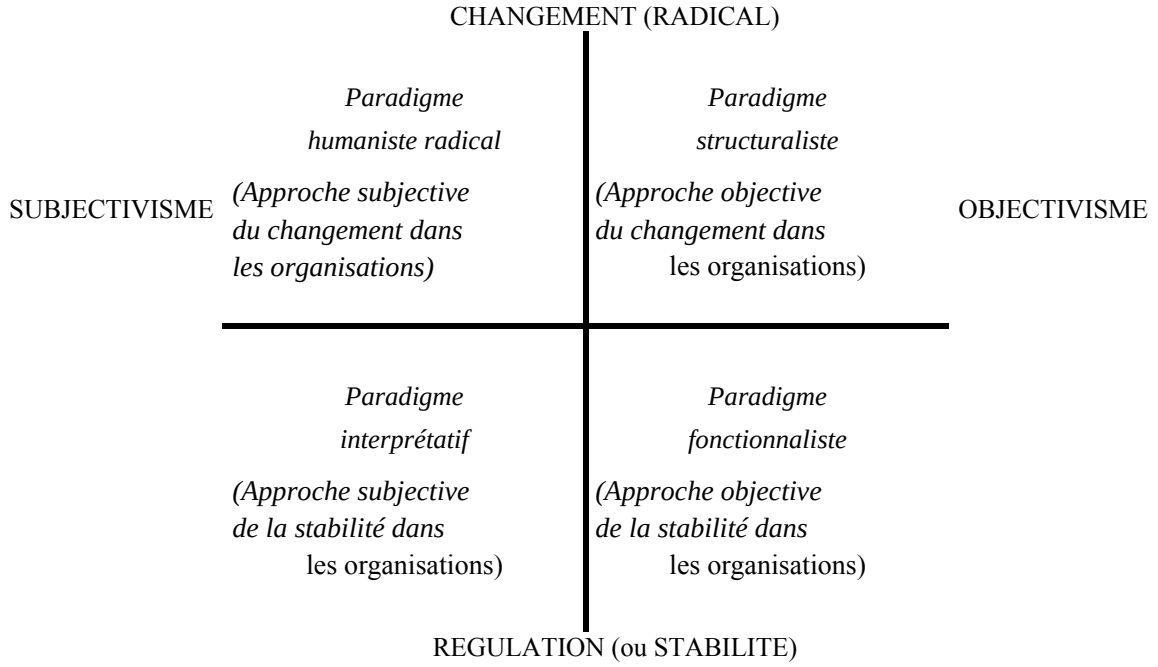


Figure 6 : La classification paradigmatique des théories des organisations de BURRELL et MORGAN (1988 : p.22)

1.2. Justifications du choix du cadre d'analyse

Dans le cadre de nos travaux, le choix de la classification de Burrell et Morgan comme cadre d'analyse de la littérature, en vue du dégagement d'une problématique et de l'émission d'hypothèses, nous semble particulièrement adapté, pour des raisons propres à la constitution même de la classification, ainsi que pour des raisons propres au thème de la recherche.

- Raisons propres à la constitution même de la classification :

  ♦ La capacité de la classification à couvrir l'ensemble des approches possibles des organisations. Ceci est fondamental dans la mesure où la succession des idées et théories dans le domaine social s'est généralement déroulée sur le mode de la juxtaposition et non sur celui de la substitution : les théories les plus modernes n'ont pas chassé les plus anciennes ; elles ont souvent mis l'accent sur des phénomènes qui étaient jusque là sous-estimés ou même ignorés. Les perspectives historiques du chapitre I en sont un exemple dans le cas spécifique de l'évolution de la notion de qualité au sein de l'entreprise.

  ♦ Le caractère univoque des critères de distinction de la classification (objectivisme/subjectivisme et régulation/changement) qui en permet une utilisation facilitée en tant que cadre d'analyse. En effet, ces critères correspondent à des options conceptuelles tellement différentes que les erreurs d'interprétation sont très limitées. *A contrario*, la classification de Bolman et Deal, ainsi que celle de Van De Ven et Poole paraissent beaucoup plus perméables aux compromis (BEAUMONT, 1996 : pp.18-19).

  ♦ La capacité de cette classification à particulièrement bien éclairer les aspects liés aux fondements épistémologiques, à l'orientation des problématiques, et à la définition des méthodologies de recherche en sciences sociales[178].

Cependant, il n'en demeure pas moins qu'un certain nombre de pièges et de limites "guettent" le chercheur lorsque, au moyen d'une classification aussi distinctive, il désire à la fois analyser l'abondante littérature et interpréter les résultats des démarches empiriques menées. Il ne faut pas perdre de vue que le travail de recherche doit s'affranchir d'une vision cloisonnée ; et peut-être plus particulièrement dans le cadre de l'analyse des résultats empiriques : *« Le caractère incommensurable des paradigmes ne doit pas inhiber la production du savoir actionnable »* (ARGYRIS, 1995 : p.289).

[178] Ainsi par exemple, dans le cadre de nos démarches empiriques, la classification pourra être utilisée afin de définir la stratégie d'accès au réel à mettre en œuvre et tout particulièrement les différentes techniques correspondantes de collecte de données (cf. Partie 2, Chapitre I, Section 1, § 4).

- Raisons propres au thème de la recherche :

Il s'agit de montrer que la classification paradigmatique de Burrell et Morgan est particulièrement adaptée pour traiter du passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale (TQM).

♦ Raisons relatives au TQM : le choix de la classification de Burrell et Morgan comme cadre d'analyse de la littérature scientifique relative à l'approche TQM est repris de la thèse de doctorat de BEAUMONT (1996). Ce choix permet à l'auteur de mettre en évidence l'émergence de deux paradigmes distincts du TQM, le paradigme fonctionnaliste et le paradigme humaniste radical, dont les contenus respectifs semblent fortement rappeler les deux différentes approches de la notion contemporaine de la qualité identifiées au sein des perspectives historiques du premier chapitre : l'approche normalisatrice et celle centrée sur les ressources humaines. Par ailleurs, la récente approche du Total Quality Learning (TQL) axé sur l'*apprentissage* de la qualité et, en stratégie de l'entreprise, le paradigme centré sur les ressources constituent selon nous deux raisons complémentaires qui confirment la pertinence d'une reprise de la classification de Burrell et Morgan dans le cadre de notre propre recherche.

♦ Raisons relatives à la certification ISO 9001 : la section précédente permet de constater qu'elle s'inscrit incontestablement dans le paradigme fonctionnaliste de la classification de Burrell et Morgan. Elle est en effet issue d'une conception objective de la réalité organisationnelle : au travers de l'ensemble de la documentation qualité, elle considère que les connaissances relatives à l'organisation relèvent d'un contenu objectif et transmissible, sa mise en oeuvre laissant peu de place à la subjectivité des acteurs, source éventuelle de dysfonctionnements lors du déroulement des processus (à fiabiliser selon l'essence même de l'assurance de la qualité). Par ailleurs, au travers de la certification, l'organisation est supposée fonctionner suivant un mode de régulation : l'ensemble des acteurs (y compris les acteurs externes : clients, fournisseurs...) sont censés poursuivre des buts communs ou du moins compatibles, les contradictions, les conflits, les phénomènes de contingence étant pris en compte dans le cadre d'une coordination fonctionnelle où l'atteinte du consensus est toujours possible. De plus, les dilemmes qu'elle induit semblent trouver leur origine dans l'existence, au sein des organisations, des deux axes d'opposition propres à la classification de Burrell et Morgan : objectivisme/subjectivisme et régulation/changement.

2. LE PARADIGME FONCTIONNALISTE DU TQM

A partir de la classification de Burrell et Morgan et au moyen d'une revue de plusieurs articles publiés entre autre dans l'*Academy of Management Review* (1994) et dans l'*Administrative Science Quaterly* (1995), Michel Beaumont identifie deux paradigmes du TQM : un paradigme fonctionnaliste et un paradigme humaniste radical (BEAUMONT, 1996 : pp.88-105)[179].

Le paradigme fonctionnaliste du TQM *« regroupe les conceptions nombreuses qui, en tant que propositions théoriques et/ou normatives relèvent d'une vision fonctionnaliste du monde social et de l'homme dans l'entreprise : la qualité totale est un moyen pour mieux faire fonctionner l'entreprise, et elle s'insère dans le cadre dominant de la théorie du management »* (BEAUMONT, 1996 : p.89). Pour le décrire, trois apports scientifiques récents méritent d'être signalés car :

- ils constituent des synthèses des écrits fondateurs ;
- synthèses d'où sont extraits des axiomes, des principes et des concepts principaux, ainsi que des pratiques, des techniques et des recommandations ;
- synthèses à partir desquelles des analyses de cohérence et de pertinence sont faites, en rapport avec les concepts et relations déjà établis par la théorie du management.

- DEAN et BOWEN (1994) proposent une vue générale du TQM qui, pour eux, à partir des écrits de Deming, Juran et Crosby peut se résumer en trois principes, chacun d'eux se déclinant en principales pratiques et techniques (cf. **Tableau 12** page suivante) :

1. La focalisation client ;

2. L'amélioration continue ;

3. Le travail en équipe.

Selon les auteurs, le TQM apparaît majoritairement conforme à la théorie classique du management et s'y inscrit dans une perspective instrumentale et fonctionnaliste.

[179] Plus prosaïquement, Michel Beaumont emploie l'expression de *visions de la qualité totale*. Or, puisque la très grande majorité des articles auxquels il se réfère utilisent le terme de *Total Quality Management*, et puisque son *analyse théorique des fondements* (p.105) est explicitement menée à partir des paradigmes fonctionnaliste et humaniste radical de Burrell et Morgan, il ne nous paraît pas inapproprié d'utiliser l'expression de *paradigmes du TQM*.

Principes	**Focalisation client**	**Amélioration continue**	**Travail en équipe**
	Importance primordiale de la fourniture de produits et services qui répondent aux besoins des clients Ceci nécessite une focalisation sur le client de l'ensemble de l'organisation	La satisfaction permanente des clients ne peut être obtenue que par une amélioration sans relâche des processus concourant à la réalisation des produits et services	Le meilleur moyen pour mettre en œuvre la focalisation client et l'amélioration continue est de développer la coopération au sein de l'organisation tout entière, ainsi qu'avec les clients et fournisseurs
Pratiques	- Contact direct avec les clients - Collecte des informations sur les besoins des clients - Utilisation de l'information collectée pour concevoir et réaliser les produits et services	- Analyse des processus et résolution des problèmes - Reengineering - Application de la méthode Deming (Plan/Do/Check/Act)	- Création de différents types d'équipes de travail - Développement de l'apprentissage en équipes - Mise en place de pratiques bénéfiques à l'ensemble des acteurs des processus
Techniques	- Enquêtes clients - Groupes de travail avec clients - Techniques d'analyse des besoins (type analyse fonctionnelle)	- Cartes de contrôle et maîtrise statistique des processus - Analyses Pareto - Diagramme d'Ishikawa	- Techniques de communication en groupe - *Team-building methods* (clarification des roles…)

Tableau 12 : Principes, pratiques et techniques du TQM selon DEAN et BOWEN (1994 : p.395)

- A partir des écrits fondateurs et récents de Deming, et au moyen d'un panel d'experts et de la méthode Delphi, ANDERSON et alii (1994) cernent les principaux concepts du TQM, leur définition et leurs relations, et les vérifient à la lumière des apports de la théorie du management. Le modèle issu de leur étude est présenté dans la **Figure 7** ci-dessous.

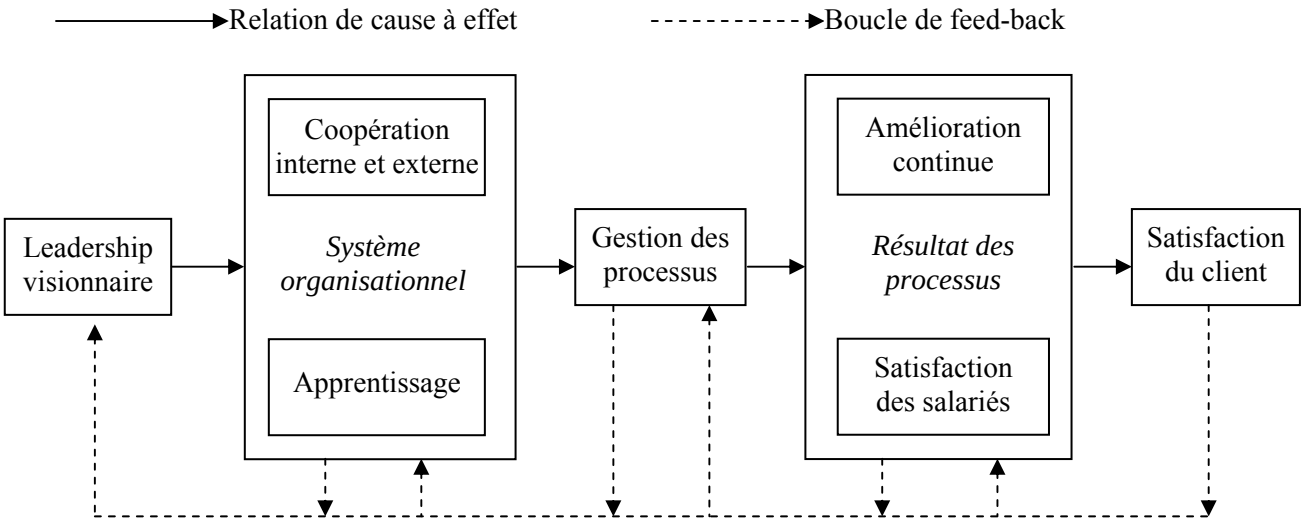


Figure 7 : Le schéma du modèle de Deming selon ANDERSON et alii (1994 : p.481)

"Lecture" de la **Figure 7** :

1. Le leadership visionnaire entraîne la création d'une organisation coopérative et qualifiante ;

2. Une organisation qui, simultanément, encourage la coopération et l'apprentissage, et facilite la mise en place de pratiques de gestion des processus ;

3. La gestion des processus entraîne l'amélioration continue et l'implication des employés ;

4. Les efforts d'une organisation pour améliorer de manière continue sa qualité et satisfaire ses employés conduit à un haut degré de satisfaction du client.

Le modèle de Deming synthétisé par Anderson et alii correspond grandement, il faut le noter, au *modèle d'un système de management de la qualité* tel que spécifié dans l'édition 2000 d'ISO 9000 (**Figure 4** de la section précédente) ainsi qu'au *modèle européen de management par la qualité totale* présenté **Figure 9** dans le prochain paragraphe relatif aux prix qualité. Il n'y a rien d'étonnant à cela dans la mesure où ces deux référentiels s'inspirent explicitement des théories de Deming ; cependant, cet état de fait en confirme le caractère fonctionnaliste.

- Selon HACKMAN et WAGEMAN (1995 : p.310), le Total Quality Management[180] synthétisé à partir des écrits de Juran, Deming et Ishikawa peut se résumer à un ensemble de quatre *axiomes de base* s'appuyant sur un *objectif fondamental* : *« L'objectif premier d'une organisation est de se maintenir en faisant durer la stabilité de la communauté, en prévoyant et en produisant les biens et services utiles au consommateur, et enfin en assurant la satisfaction et la croissance de ses membres »*. Les quatre axiomes sont :

1. Le coût lié à la non-qualité est plus élevé que le coût de la prévention.

2. Les êtres humains montrent une inclinaison naturelle pour la précision, la beauté et la perfection : les employés prennent naturellement soin de la qualité du travail qu'ils accomplissent.

3. Les organisations sont devenues complexes et se heurtent aux difficultés dues à la division en fonctions séparées.

4. La qualité est inévitablement une question qui relève de la direction générale.

[180] Les auteurs justifient l'emploi du terme *Total Quality Management* en précisant : *« il y a de nos jours tellement de choses réalisées sous l'appellation "qualité totale" que cela en est devenu confus, tandis que le TQM dispose d'un corpus conceptuel identifiable »* (p.310).

A partir de là, plusieurs recommandations et dispositifs d'intervention sont préconisés par les fondateurs. Hackman et Wageman les synthétisent en insistant plus particulièrement sur l'analyse de la variabilité des processus, l'approche factuelle pour la prise de décision ou l'utilisation d'équipes trans-fonctionnelles pour résoudre les problèmes qualité.

Par ailleurs, devant le développement des pratiques dites de "qualité totale", les auteurs nous mettent en garde contre le fait de qualifier de Total Quality Management tous les changements qui s'en réclament. Ils proposent d'ailleurs un questionnaire d'évaluation pouvant être utilisé en tant que référentiel du TQM (**Annexe 11**). Au sein de l'entreprise la rhétorique et la réalité du TQM peuvent en effet être très différentes, comme a pu le constater ZBARACKI (1998 : p.602) à partir de la conduite d'observations, d'entretiens et une analyse de la documentation organisationnelle dans cinq entreprises menant une démarche TQM.

3. LE PARADIGME HUMANISTE RADICAL DU TQM

Le paradigme humaniste radical du TQM s'inscrit en rupture avec le paradigme fonctionnaliste : *« plusieurs auteurs affirment, en effet, que le TQM, en reconnaissant une place primordiale à l'homme dans la production et dans l'entreprise, conduit à bouleverser la distribution de l'information, du pouvoir, des récompenses et devient dès lors incompatible avec la théorie dominante du management; le TQM contient, selon eux, la recommandation d'un changement radical »* (BEAUMONT, 1996 : p.89-90). Cette recommandation d'un changement radical est principalement inspirée des travaux établissant que la thèse dominante fonctionnaliste du management ne permet plus de traiter les nouvelles exigences qualité requises par l'environnement économique (AKTOUF, 1992a ; GRANT et alii, 1994) et est par ailleurs étayée à travers les analyses aussi bien théoriques que pratiques des échecs de démarches de qualité totale (GILBERT, 1992 ; JURAN, 1993 ; KRISHNAN et alii, 1993 ; NIVEN, 1993 ; REGER et alii, 1994 ; STEININGER, 1994).

Dans la perspective de ce paradigme humaniste radical, deux apports méritent d'être signalés dans la mesure où ils donnent, selon nous, une bonne représentation de l'étendue des réflexions sur le sujet. Nous en présentons ci-après les grandes lignes, du "moins radical" au "plus radical".

- Dans un article paru en 1994 dans la *Sloan Management Review*[181], Grant, Shani et Krishnan constatent que même si le TQM a connu des succès indéniables dans des entreprises telles que Xerox, Allen-Bradley, Motorola, Mariott, Harley-Davidson, Ford, ou Hewlett-Packard, le plus souvent, les entreprises qui ont tenté de mettre en œuvre le TQM n'en ont pas tiré des bénéfices aussi substantiels. Elles ont peut-être réalisé des améliorations tangibles dans la qualité des produits et des services, mais les programmes ont fini par tomber à l'eau. Dans la plupart de ces sociétés, des discordes sont apparues au sujet des objectifs et des procédures de mise en œuvre, les cadres supérieurs se sont tournés vers d'autres priorités, et les employés sont devenus de plus en plus sceptiques quant à l'adhésion de l'entreprise à la qualité totale. Dans d'autres cas, ces programmes se sont heurtés de plein fouet à d'autres initiatives stratégiques. Les auteurs donnent ainsi les exemples argumentés des sociétés Kodak, Alcoa et McDonnell Douglas.

Pour GRANT et alii (1994 : p.49), ces diverses expériences montrent que le TQM entre inévitablement en conflit avec les pratiques managériales établies, et que sa mise en oeuvre ne peut donc réussir au sein de l'entreprise que si ces pratiques ont été transformées. En fait, les auteurs considèrent le TQM comme *un nouveau paradigme de gestion, viscéralement incompatible* avec le paradigme "classique" de gestion, présenté comme se référant à un *modèle économique de l'entreprise basé sur les principes de la maximisation de la valeur en bourse*. Par exemple, les conflits observés entre les démarches TQM et certaines politiques de restructuration stratégique reflèteraient davantage qu'un simple divorce entre des pratiques managériales : selon les auteurs, *« ils renvoient aussi à une incompatibilité profonde entre les principes théoriques implicites à ces pratiques »* (p.53)[182]. Rien que dans le cadre d'une gestion "stabilisée" de la firme, tenter d'encourager l'amélioration de la qualité auprès des acteurs des opérations de production, tout en maintenant la planification stratégique du haut vers le bas, les systèmes de contrôle financier et la gestion traditionnelle des actifs, engendre inévitablement, selon les auteurs, contradictions et conflits. Les entreprises seraient donc amenées à devoir choisir entre les deux paradigmes, si ce n'est explicitement, tout du moins implicitement. En fait, à des fins démonstratives, une grande partie de l'article de Grant, Shani et Krishnan est consacrée à une comparaison entre les deux paradigmes. Ce comparatif

[181] La *Sloan Management Review* est la revue trimestrielle du Massachussetts Institute of Technology. L'article a été publié en français la même année dans *L'Expansion Management Review* sous le titre « Le TQM, une vraie rupture managériale ».

[182] Cas des directions de McDonnell Douglas et Kodak, qui après plusieurs années de TQM, éprouvent des difficultés à effectuer des réductions d'effectifs rapides ou des désinvestissements d'actifs peu performants.

nous semble particulièrement intéressant car il s'étend, au travers de sept points de distinction, sur un large spectre du fonctionnement organisationnel. Une synthèse en est présentée en **Annexe 12**.

Finalement, les auteurs concluent que si les expériences de TQM ont eu des effets aussi variables au sein des firmes, c'est que la plupart d'entre elles n'ont peut-être pas réalisé que *« le TQM constituait une véritable révolution conceptuelle qui exigeait des changements radicaux au sein de toute l'entreprise »* (p.59). Le caractère "populaire" du TQM aurait quelque peu empêché les directions de comprendre réellement son idéologie et ses conséquences. En guise de recommandations managériales, ils proposent ainsi, pour un succès de la démarche, de reconnaître son caractère *révolutionnaire* : le long chemin qui mène les entreprises vers le TQM traverse un paysage nouveau où l'autorité, les décisions, l'information et l'innovation sont beaucoup plus largement partagés.

- AKTOUF (1992a) est très probablement l'un des premiers auteurs à avoir posé la remarque (dans le cadre d'un article publié dans une revue aussi reconnue que l'*Academy of Management Review*), que la théorie dominante fonctionnaliste du management ne permet plus de traiter les nouvelles exigences qualité requises par l'environnement économique. Selon l'auteur, *« un rapide coup d'œil aux écrits managériaux les plus influents depuis la fin des années 70 montre clairement que la théorie tourne en rond à l'intérieur du cadre traditionnel du fonctionnalisme utilitaire et de la pensée économique néoclassique »* (p.408).

Sont ainsi remis en cause en cause *« les théories et pratiques qui "autorisent" l'employé à symboliquement s'approprier l'entreprise sans ne rien obtenir d'un point de vue matériel, c'est-à-dire sans partage des profits, du pouvoir, de la propriété ou des décisions »* (p.412).

Selon l'auteur, *« seules les entreprises "d'avant garde" pourront construire ce type d'environnement, dans la mesure où cela ne peut résulter que des efforts combinés d'individus poussés par le désir de coopération, elle-même se traduisant par une liberté de parole, une plus grande autonomie, une équité et une convivialité entre les membres. De telles firmes auront besoin de la synergie de tous les esprits les composant...afin d'améliorer leur capacité à inventer des solutions originales, l'unique réponse à cette complexité qui est reconnue comme l'un des principaux challenges des managers d'aujourd'hui »* (p.418).

Cependant, si les références à une approche plus humaniste et/ou radicale de la gestion des organisations est très certainement le signe du souhait légitime d'une amélioration des conditions socio-organisationnelles à laquelle se doit de participer le chercheur en sciences de gestion[183], d'un point de vue opérationnel, l'organisation est surtout confrontée à des dilemmes managériaux auxquels elle doit apporter des solutions. A ce titre, HACKMAN et WAGEMAN (1995 : pp.336-337) identifient quatre dilemmes fondamentaux auxquels les firmes se heurtent lorsqu'elles souhaitent mettre en œuvre les principes et pratiques du TQM. Ces dilemmes, présentés explicitement dans la section 3 « Problématique »[184], fournissent selon nous une piste de recherche intéressante, non seulement parce qu'ils s'insèrent parfaitement à la frontière des deux paradigmes du TQM présentés précédemment, mais aussi parce qu'ils suggèrent des éléments de réponse opérationnels. Puisque, comme le soulignent Hackman et Wageman, la gestion de certaines firmes se réclame à tort du management par la qualité totale, le positionnement d'une organisation par rapport à ces dilemmes managériaux très concrets peut constituer une évaluation pertinente. Or, les organisations évoluant de nos jours au sein d'un véritable "marché des référentiels qualité", une clarification doit tout d'abord être faite quant à la nature de ces différents référentiels. Ceci est donc l'objet du paragraphe suivant.

4. LES PRIX QUALITE INSPIRES DU TQM

La recherche traitant du passage d'une certification ISO 9001 à un Management par la Qualité Totale (TQM), il nous paraît essentiel de se pencher sur le cas des nombreux prix et trophées qualité en vigueur aujourd'hui de par le monde. En effet, ces prix possèdent, à la fois des caractéristiques communes à la certification et des caractéristiques communes au TQM :

- Le point commun fondamental entre ces prix et une certification ISO 9001 réside dans leur particularité à allier à la fois un dispositif de mobilisation des acteurs et un dispositif d'évaluation par tierce partie. Plusieurs des caractéristiques de l'ISO 9001 se retrouvent au sein des prix qualité en vigueur de nos jours : les caractères générique et interprétatif, la

[183] On peut citer aussi l'*approche humaniste du marketing interne* prônée par AZOULAY (1996), ou les options conceptuelles et opérationnelles d'un changement de la culture et du *climat* au sein de l'entreprise (par exemple SCHNEIDER et alii, 1996).

[184] Cf. § 1.2 « Les dilemmes du TQM ».

nécessité d'une documentation des activités menées, les problèmes de transcription du référentiel, mais aussi le processus d'évaluation conduisant à l'attribution d'un "diplôme". Dans tous les prix qualité, comme dans le cas de la certification, à la suite d'un premier examen du dossier de candidature de l'entreprise postulante, un premier jury d'auditeurs effectue une (ou plusieurs) visite(s) sur site pour mener sa propre évaluation, au moyen de revues documentaires, d'interviews de membres du personnel et sous couvert d'un référentiel standardisé (sous forme de questions ou de prescriptions selon les cas). A la suite des visites, un rapport est adressé à un jury final qui décide d'attribuer ou non le prix à l'entreprise postulante.

- Le point commun fondamental entre les prix qualité et le TQM, qui constitue une différence notoire avec la certification, réside dans une prise en compte explicite des résultats obtenus par l'entreprise : en matière de satisfaction des clients, mais aussi des autres parties prenantes (salariés, actionnaires, collectivités). Dans l'édition 2000 d'ISO 9001, la satisfaction du client est maintenant explicitement prise en compte ; mais il s'agit essentiellement de vérifier la correcte communication établie avec eux ou que des actions préventives ou correctives sont systématiquement menées dès réclamation ou mécontentement : le niveau réel de satisfaction de la clientèle n'est ni jugé, ni formellement pris en compte dans l'obtention de la certification[185], ce qui n'est pas le cas des prix qualité. Ainsi, contrairement à une certification ISO 9001, les prix qualité n'évaluent pas seulement les capacités de l'entreprise mais aussi ses performances.

4.1. Le Prix Deming

Fondé en 1951 par la JUSE[186], sa caractéristique originale est avant tout d'être basé sur les principes et méthodes du management de la qualité selon Deming, et tout particulièrement sur le cycle PDCA[187] qui est à l'origine des différents items du prix et de leur articulation, comme le montre la **Figure 8** page suivante.

[185] Une certification ISO 9001 à pour objet de *démontrer l'aptitude de l'organisme à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences*, le système de management de la qualité ainsi mis en œuvre permettant d'*accroître la satisfaction des clients* (cf. *Domaine d'application* en **Annexe 7**).

[186] Union of Japanese Scientists and Engineers.

[187] Plan : Préparer l'action / Do : Développer l'action / Check : Comprendre les résultats / Act : Agir pour améliorer l'action future.

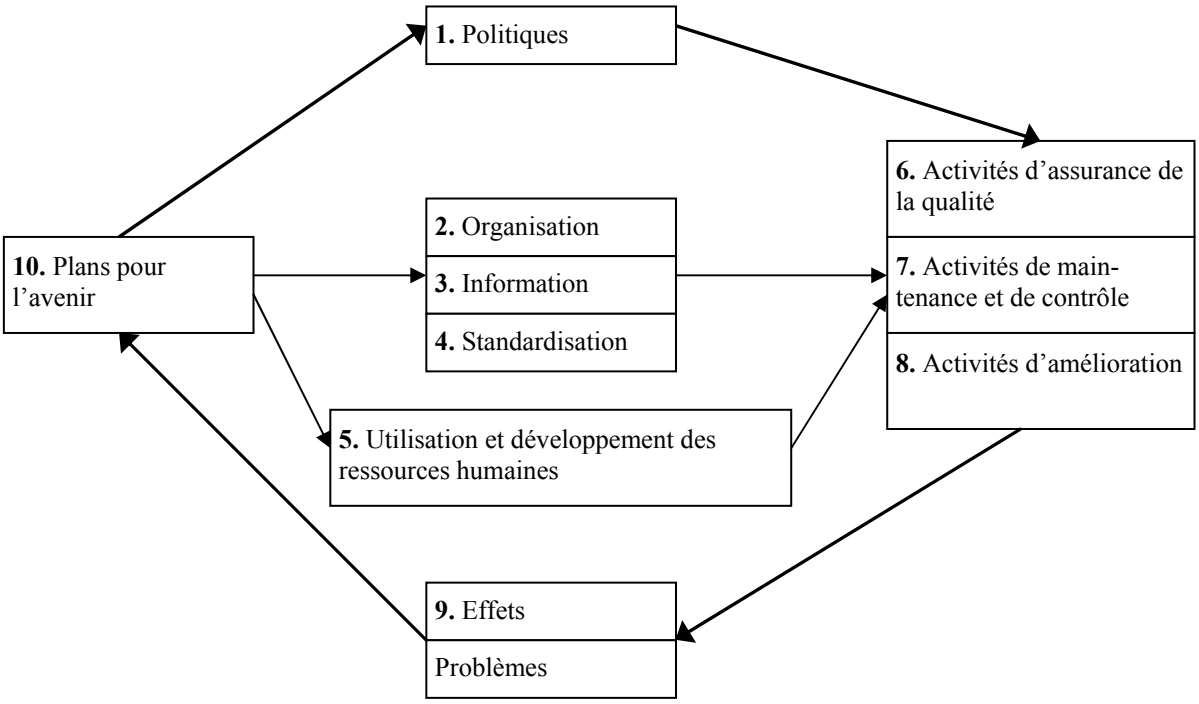


Figure 8 : Les relations entre les items du Prix Deming selon BEAUMONT (1996 : p.75)

"Lecture" de la **Figure 8** :

- Les items **1**, **2**, **3**, **4** et **5** représentent les plans, programmes ou projets dans les différents domaines du management évalués.
- Les items **6**, **7** et **8** permettent de déterminer comment ces efforts sont effectivement mis en œuvre.
- L'item **9** représente les résultats de ces activités, que le principe de l'amélioration continue conduit à considérer comme inachevés, d'où l'isolement explicite de *Problèmes* restant à résoudre, dans le cadre de…
- …l'item **10**, lui-même inspirateur des politiques du cycle suivant.

Bien que le Prix Deming soit à l'origine de tous les autres prix qualité (il s'agit du premier), son système de notation présente un caractère unique. En effet, il n'inclut aucune pondération attribuée par des juges : cela aurait pu conduire à forcer les candidats à s'engager dans un type uniforme de maîtrise de la qualité. Au contraire, c'est l'entreprise candidate elle-même qui, en fonction de sa nature et de sa taille, détermine le poids des différents items.

4.2. Le Trophée Malcom Baldrige

La volonté du gouvernement américain de promouvoir la qualité dans un cadre institutionnel national, se concrétise le 20 août 1987, par la publication d'une loi, *la Loi Malcom Baldrige 100-107*, qui réglemente l'attribution annuelle d'un prix qualité à l'entreprise jugée comme la plus performante, au regard d'un mode de notation particulièrement élaboré. Malgré plusieurs refontes réalisées entre 1996 et 1999[188], les *valeurs et concepts centraux* mentionnées dans le document de présentation du trophée (NIST[189], 2001) et la pondération des critères évalués (voir **Annexe 13**) montrent combien le modèle de management qui y est recommandé s'inspire non seulement des grands principes érigés par les fondateurs du mouvement de la qualité totale, mais intègre aussi par ailleurs les orientations contemporaines relatives au TQM. En effet, au-delà des valeurs classiques supportant le TQM (*leadership visionnaire*, *orientation client*, *management par les faits*), il faut souligner une triple focalisation :

• Une grande importance accordée aux *Résultats* en terme de *création de valeur* et non pas seulement en termes financiers, l'affrontement des intérêts divergents entre les clients, les fournisseurs, les salariés, les actionnaires, le public et la communauté étant alors assumé : les résultats doivent *« être centrés sur la création et la répartition de la valeur pour toutes les parties prenantes. Pour réaliser les objectifs parfois contradictoires et changeants qu'implique la répartition de la valeur, la stratégie de l'organisation doit inclure explicitement toutes les exigences des parties prenantes »*. Le document de présentation du trophée dans sa version 2001 indique d'ailleurs clairement que *« les critères sont conçus pour aider les organisations à augmenter leur performance en se concentrant sur un double but orienté résultat : la livraison aux clients d'une valeur toujours améliorée, avec pour résultat le succès dans le marché, et l'amélioration de l'efficacité et des capacités de l'organisation »* (NIST, 2001).

---

[188] En 1996, la refonte s'est principalement concrétisée au niveau de la description des critères, par un certain abandon du vocabulaire spécifique de la qualité, mais surtout par l'élimination de toute recommandation explicite relative aux outils et méthodes de la qualité.

Entre 1997 et 1999, plusieurs modifications ont été apportées :

- Au niveau de la pondération des critères : principalement transfert de la pondération des items relatifs aux résultats en matière de relation client ou de gestion des ressources humaines au sein du critère 7. *Résultats opérationnels* qui passe de 250 points en 1996 à 450 points à partir de 1999 (sur un total de 1000 points).

- Au niveau des *valeurs et concepts centraux* soutenant le trophée : introduction de l'*organisation apprenante* et de valeurs d'ordre stratégique, *agilité* et *management pour l'innovation*.

[189] NIST : National Institute of Standards and Technology.

• Une attention toute particulière portée aux relations sociales internes et externes à l'entreprise, mais plus en terme de valeurs (trois sur les onze) qu'en terme de pondération des critères (moins de 20%) :

♦ *Valorisation des employés et des partenaires* : démonstration de l'engagement des dirigeants vis-à-vis des employés, création d'occasions de reconnaissance allant au-delà du système de rémunération, création d'occasions de développement des ressources humaines et partage de la connaissance, création d'un environnement qui encourage la prise de risques.

♦ *Organisation apprenante* : l'acquisition des connaissances au sein de la firme n'est pas seulement dirigée vers l'obtention de meilleurs produits et services, mais aussi vers un fonctionnement plus efficace et adaptatif donnant à l'organisation, au travers de ses membres, les moyens d'être durablement compétitive.

♦ *Responsabilité publique et citoyenneté* : éthique dans les affaires, protection de la santé publique et de l'environnement, services à la communauté, partage d'information, avec une attention spécifique à porter lors des phases de conception des produits et services.

• Un net renforcement au cours des quatre dernières années des valeurs relatives à la stratégie d'entreprise :

♦ *Attention portée au futur* : la poursuite de la croissance soutenue dans le marché exige une forte orientation vers l'avenir et une volonté d'établir des engagements à long terme auprès des différentes parties prenantes de l'organisation.

♦ *Management pour l'innovation* : innover c'est mettre en œuvre des changements significatifs pour améliorer les produits, les services et les processus. L'organisation doit être gérée de façon à ce que l'innovation fasse partie intégrante de la culture d'entreprise et du travail quotidien.

♦ *Agilité* : le succès dans les marchés compétitifs et mondiaux demande de créer une capacité d'adaptation rapide et une plus grande flexibilité. Un facteur essentiel de succès réside dans la réduction continue des différents temps de cycles, depuis la conception jusqu'à la livraison. Ces temps doivent donc faire partie des mesures principales des processus, l'ingénierie simultanée et la polycompétence des employés pouvant constituer une réponse à cet enjeu.

Les critères du trophée (voir **Annexe 13**), qui expriment les valeurs de base mentionnées plus haut, présentent une réelle proximité avec les apports de Juran, d'Ishikawa et notamment de Deming. On y retrouve ainsi plusieurs des concepts principaux du modèle de Total Quality Management de Deming (**Figure 7** pages précédentes) : *le leadership*, *le management des processus*, *la satisfaction des salariés*, *la satisfaction du client*.

Le système de notation, révisé en 1996 et globalement maintenu depuis, fait quant à lui appel à trois notions : *l'approche* , *le déploiement et les résultats*.

- *L'approche* représente les méthodes utilisées par les entreprises candidates pour répondre aux exigences du référentiel. C'est la notion de base qui montre combien le trophée ne sanctionne pas la pratique de méthodes ou d'outils particuliers. Ce qui compte dans l'appréciation des juges est le caractère approprié des choix de l'entreprise en matière d'outils et de méthodes, leur efficacité et éventuellement leur caractère innovateur.

- *Le déploiement* caractérise l'extension de l'approche dans tous les secteurs de l'entreprise : on distingue le déploiement horizontal repérant la diffusion de l'approche dans tous les services, et le déploiement vertical, du haut en bas de la hiérarchie (GARVIN, 1991).

- Dans leur appréciation des *résultats*, les juges tiennent compte de leur caractère absolu mais également relatif, principalement à travers des comparaisons effectuées avec d'autres entreprises.

En fait, le Trophée Baldrige, dont la vocation à sa création en 1987 était d'assurer la promotion de la qualité totale, apparaît dans sa version de 1996[190] et encore davantage dans sa version de 2001 comme un référentiel d'évaluation de la performance de l'entreprise. Bien que son utilisation en auto-évaluation ne soit que recommandée[191] par les promoteurs du trophée, elle est néanmoins reconnue, surtout aux Etats-Unis (PETTERSON, 1992 : p.141 ; RICKARD, 1992 : p.146), mais aussi en France (QUALITIQUE, 1998 : p.65) comme un outil essentiel et constructif de l'amélioration des processus de gestion de la firme.

[190] Dans sa thèse de doctorat, BEAUMONT (1996 : p.81) fait part de cette constatation à partir d'un comparatif entre les versions 1987 et 1996.

[191] Dans le *message aux dirigeants* accompagnant le dossier de candidature, l'auto-évaluation est présentée comme un éventuel *travail préliminaire à la candidature au prix* (NIST, 2001).

4.3. Le Prix Européen de la Qualité

Conscients des avantages concurrentiels que peut procurer la mise en œuvre des principes de la qualité totale, quatorze entreprises européennes de premier plan ont pris l'initiative, en 1988, de créer l'European Foundation for Quality Management (EFQM)[192] avec pour ambition principale de promouvoir le TQM, en tant que démarche stratégique destinée à accroître la compétitivité des entreprises européennes sur le marché mondial. Le modèle proposé par l'EFQM qui sous-tend le Prix Européen de la Qualité, repose sur le principe suivant : *« La satisfaction du client, la satisfaction du personnel et l'intégration à la vie de la collectivité sont obtenus par la fonction de leadership, la politique et la stratégie, la gestion du personnel, les ressources et les processus, aboutissant en définitive à d'excellents résultats opérationnels »* (EFQM, 1997 : p.9).

Les critères pris en compte pour le Prix Européen de la Qualité sont donc les suivants :

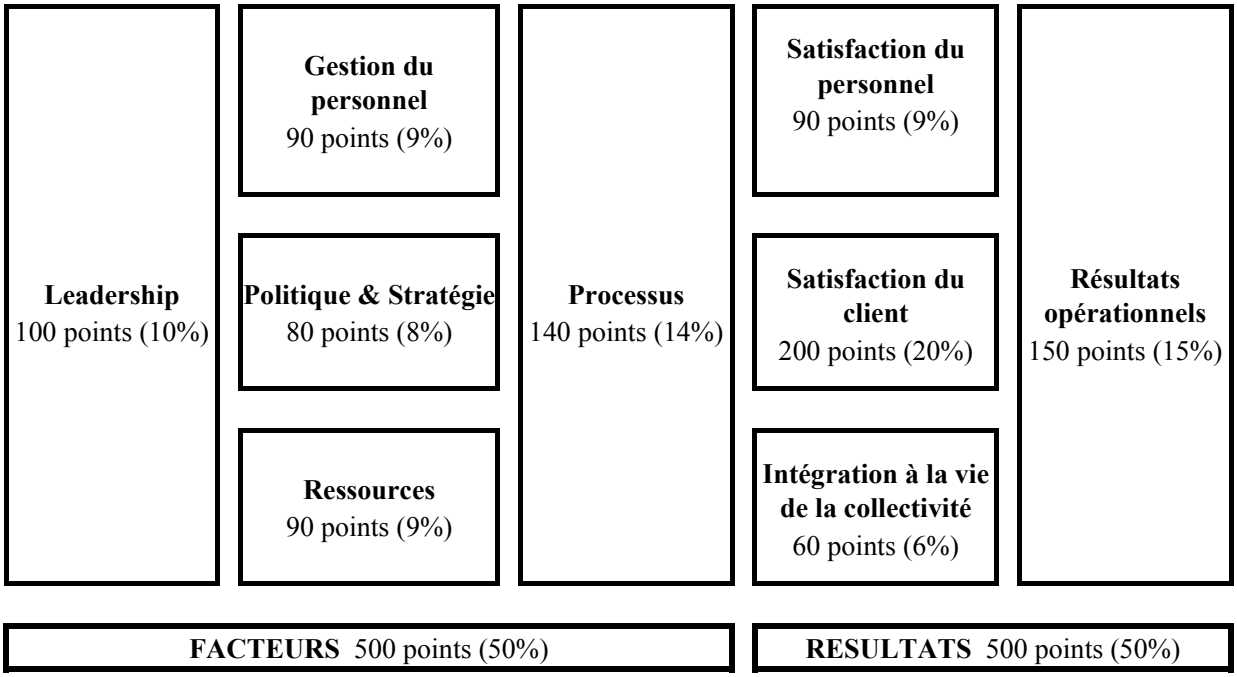


Figure 9 : Les critères du modèle européen de Management par la Qualité Totale
(EFQM, 1997 : p.9)

[192] En français, Fondation Européenne pour le Management par la Qualité. En 1999, la fondation comptait plus de 800 entreprises adhérentes originaires de la plupart des pays d'Europe et représentatives de la majeure partie des secteurs d'activités (QUALITIQUE, 1999a : p.41).

Trois points essentiels nous semblent différencier le Prix Européen du Trophée Baldrige :

- Le Prix Européen s'inspire des concepts fondamentaux du TQM de façon plus explicite que le Trophée : *« Les attitudes, les activités ou les initiatives basées sur les concepts qui sous-tendent le modèle EFQM sont souvent désignées par l'expression "Management par la Qualité Totale" »* (EFQM, 1997 : p.11). Cette prise de position non ambiguë au regard du TQM donne suite à une liste non exhaustive des concepts de base du modèle. Le tableau en **Annexe 14** montre combien ils s'apparentent aux principaux principes et concepts du paradigme fonctionnaliste du TQM identifiés précédemment. Concernant le Trophée Baldrige, BEAUMONT (1996 : p.82) cite d'ailleurs les propos plutôt sévères de Deming lui-même à l'encontre du référentiel : *« le Trophée Baldrige ne codifie pas les principes du management de la qualité. Il ne contient rien sur le management de la qualité. Le prix ne met l'accent que sur les résultats »* (DEMING, 1992 : p.134).

- *« Un aspect important de la mission de l'EFQM consiste en la promotion de l'auto-évaluation »* (EFQM, 1997 : p.2) définie comme un *« examen complet, systématique et régulier des activités et des résultats d'une organisation par comparaison à un modèle de performance d'entreprise »* . Dans le cadre du Prix Européen, l'auto-évaluation est en effet considérée comme un *« facteur clé pour guider l'amélioration d'une entreprise »* ; et *« dès lors qu'une organisation l'a intégrée dans ses activités courantes et a rassemblé un volume d'informations suffisant, elle peut juger opportun de poser sa candidature au Prix »*. En quelque sorte, le Prix a pour objectif et intérêt de valider l'intégration dans l'organisation du principe et des pratiques de l'auto-évaluation. Dans le cadre du Trophée Baldrige, la place de l'auto-évaluation est moins prépondérante : elle n'est que recommandée ; en particulier si la décision est de ne pas concourir au trophée.

- En partant d'abord d'une évaluation des résultats obtenus auprès des utilisateurs externes et internes, pour aboutir ensuite aux processus, le modèle de l'EFQM ne préjuge pas de l'observation de principes particuliers dans la détermination de ces processus. La démarche est inversée par rapport à celle du Trophée Baldrige qui cherche d'abord une conformité des processus à certains principes généraux empruntés aux fondateurs du mouvement de la qualité (CONTI, 1993). Les promoteurs du Prix Européen soulignent que ce sont *« les contradictions dans les indicateurs de processus (alignement défectueux des résultats internes et externes) et les défauts dans le système qualité (éléments manquants ou dont la pondération est trop faible) »* qui attirent l'attention de l'entreprise et l'invitent à engager des plans d'amélioration, dans le plus pur respect du cycle de Deming (CONTI, 1993 : p.45).

Le cas de l'EFQM donne l'occasion de souligner l'importance croissante attribuée à l'auto-évaluation, aussi bien dans le cadre des développements normatifs relatifs au management de la qualité que dans le cadre des recherches menées sur le sujet. Ainsi, l'édition 2000 d'ISO 9001 insiste t-elle davantage sur la possibilité d'utiliser la norme en auto-évaluation et pas seulement en vue d'une certification par tierce partie (cf. **Annexe 7** *Introduction*). Dès 1995, une enquête menée auprès de 519 entreprises européennes (dont 117 adhérentes de l'EFQM) a pu identifier les caractéristiques particulières de la pratique de l'auto-évaluation en termes d'objectifs, de modalités de mise en œuvre et de résultats obtenus (KOLB et DESPRES, 1995)[193]. Les conclusions principales en sont les suivantes :

- Si 80% des 117 entreprises adhérentes de l'EFQM pratiquent l'auto-évaluation selon le modèle européen, seulement 45% des "non-adhérentes" pratiquent une auto-évaluation tout référentiel confondu. En fait, la majorité de ces dernières *« utilisent un système qui leur est propre ou bien se réfèrent aux normes ISO »* (p.51). Si l'on se limite aux seules auto-évaluations effectuées à l'aide d'un référentiel complet du type Malcom Baldrige ou EFQM, leur nombre va croissant d'années en années, et plus de 50% des entreprises qui n'en ont pas encore réalisé ont l'intention de le faire dans les unes à deux années à venir. D'ailleurs, déjà en 1999, *« quelque 10 000 entités dans le secteur privé et public, réparties dans toute l'Europe* utilisaient *le modèle EFQM dans la gestion de leur entreprise »* (QUALITIQUE, 1999 : p.41).

- *« Quelle que soit leur taille, les entreprises recherchent dans l'auto-évaluation une focalisation sur un modèle de management, de nouvelles opportunités d'amélioration et une meilleure conduite du processus de progrès permanent ».* Par contre, la pression des clients, des concurrents ou de toute instance réglementaire ne constitue pas un motif pour développer cette pratique, contrairement à la certification ISO 9001, précisent les auteurs (p.52). Ainsi, en s'inscrivant dans *une démarche purement managériale*, l'auto-évaluation évite l'écueil de la certification ISO 9001 relatif à la nécessité de concilier mobilisation des acteurs, évaluation par tierce partie et attente de la part des clients.

- Concernant les modalités de mise en œuvre, l'enquête met en évidence un large spectre de pratiques. A une extrémité du spectre, l'auto-évaluation est pilotée par les spécialistes de la qualité, à partir d'informations fournies par les responsables opérationnels

[193] Cette enquête menée avec le soutien de la Communauté Européenne et de l'EFQM a été conjointement réalisée par six universités ou écoles européennes : Universités de Manchester (UMIST), GB ; Erasmus Rotterdam, Pays-Bas ; Kaiserlautern, Allemagne ; Limerick, Irlande ; Valence, Espagne ; ESCP, France.

concernés. Même si, ainsi menée, elle *« constitue un moyen de supervision du déploiement du système de management par la qualité »*, elle *« n'induit des actions d'amélioration qu'exceptionnellement »* (p.52). A l'autre extrémité du spectre des pratiques, on trouve les cas où l'auto-évaluation est totalement intégrée au système de pilotage et perçue *« comme l'un des outils-clés de la réalisation de la stratégie de l'entreprise »* (p.53) : les liens entre les résultats (résultats financiers, parts de marché, satisfaction des clients, satisfaction du personnel), les processus et les moyens mis en œuvre sont de mieux en mieux identifiés et exploités.

Une seconde enquête menée deux ans plus tard et restreinte à la population des entreprises adhérentes au Mouvement Français pour la Qualité (MFQ) confirme globalement les résultats obtenus par l'enquête européenne décrite précédemment et apporte surtout des éléments d'informations complémentaires sur le rôle des dirigeants à l'égard de l'auto-évaluation (DUMONT, 1997 : pp.57-62)[194] :

- Si la réalisation d'une auto-évaluation est bien d'abord motivée par la possibilité de *dynamiser le processus d'amélioration permanente* (80% des réponses) et celle d'*élaborer des plans d'actions stratégiques structurés* (74%), la *sensibilisation de l'équipe dirigeante au TQM* apparaît comme la troisième motivation (68%).

- Paradoxalement, la pratique de l'auto-évaluation n'est que dans 25% des cas issue d'une initiative du comité de direction. D'ailleurs, 23% de ces comités n'en ont pas vraiment connaissance et ne souhaitent pas particulièrement l'utiliser. En conséquence, dans 33% des entreprises qui ont cessé la pratique d'auto-évaluations, l'engagement de la direction était insuffisant.

Ainsi, l'inscription *purement managériale* de l'auto-évaluation semble finalement accentuer les limites opérationnelles issues d'un éventuel manque de *Leadership*. Plus encore que dans le cadre des autres modes d'utilisation des référentiels de management par la qualité (certification ISO 9001, concours à des prix qualité), *« l'engagement de la direction est la condition sine qua non du succès de la démarche »* (KOLB et DESPRES, 1995 : p.53)

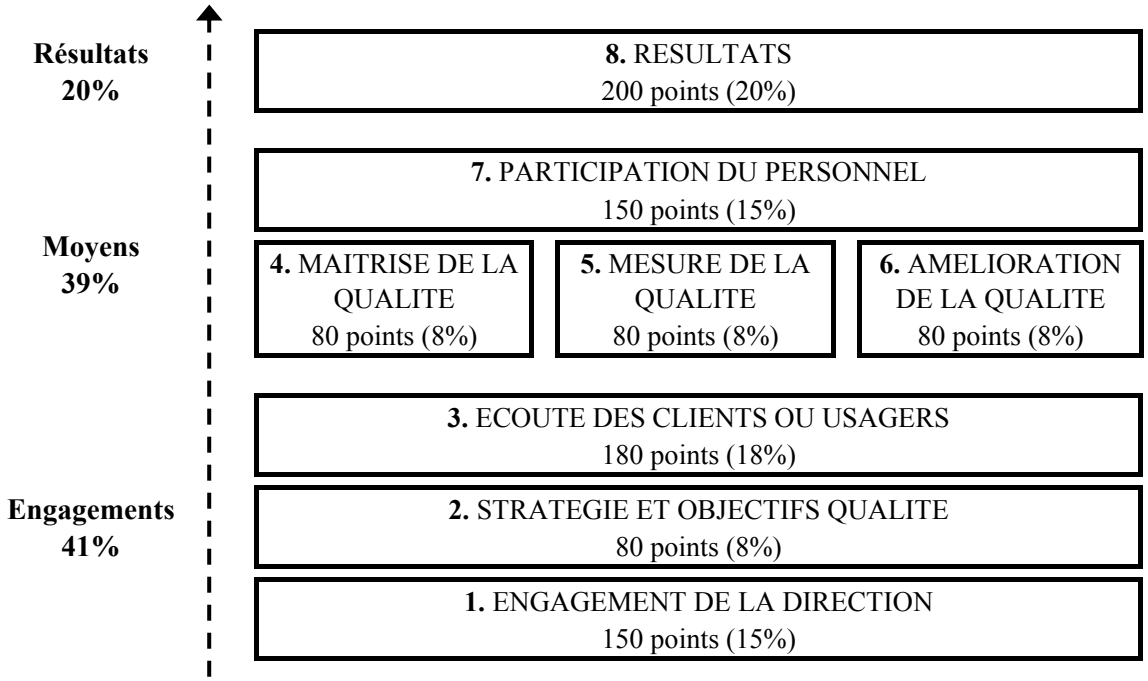
[194] Les statistiques ont été établies sur la base de 135 entreprises répondantes.

4.4. Le Prix Français de la qualité

Lancé en 1992 par le Mouvement Français pour la Qualité (MFQ) et le Ministère chargé de l'Industrie, le Prix Français de la Qualité a la particularité d'être exclusivement ouvert aux entités de moins de 500 personnes, mais quels que soient leur structure et leur domaine d'activité (entreprises, filiales, administrations de l'Etat et des collectivités territoriales...). Il a également l'originalité d'être organisé en deux temps : les entreprises concourent d'abord aux Prix Régionaux de la Qualité organisés annuellement dans les régions, et ce sont leurs lauréats qui participent au concours national. Comme le Prix Européen, le Prix Français :

- s'inspire très explicitement des principes de la qualité totale : le référentiel utilisé est *« destiné à apprécier la manière dont les responsables français appliquent les principes de la qualité totale »*.
- accorde une place prépondérante à l'auto-évaluation, en particulier pour les entités *« qui n'ont pas encore atteint le niveau du Prix »* : au travers de son référentiel, *« le Prix Français de la Qualité constitue un véritable guide de progrès, qui offre la possibilité d'identifier avec précision les points forts et les points faibles dans une démarche qualité totale, et donc de mieux préciser les actions de progrès à mener »*. Il faut par ailleurs remarquer que l'Institut Qualité et Management du MFQ a pu constituer une base de données à partir des candidatures au Prix, ce qui offre la possibilité à chaque entité candidate de se comparer à ses pairs, et en particulier aux lauréats (MFQ, 1997 : p.3)

Le référentiel du Prix Français est constitué de 30 questions (voir **Annexe 15**) réparties en 8 chapitres suivant le schéma de principe présenté **Figure 10** page suivante : une flèche suggère l'importance de la dynamique ascendante des *engagements* aux *résultats*, en passant par les *moyens*. Toutes les questions, à l'exception de celles du chapitre *8. Résultats* commencent par la question *comment ?*, caractérisant ainsi la volonté d'ouverture du référentiel qui ne suggère jamais outils, méthodes ou même approches, mais interroge toujours sur les moyens. *« Seules les grandes orientations d'un modèle de management sous-jacent apparaissent à travers les questions »* (BEAUMONT, 1996 : p.87). En 1999, plus de 2000 entreprises avaient déjà participé à un Prix Régional de la Qualité et, parmi elles, 250 lauréates avaient concouru au Prix National (MFQ, 1999 : p.35). L'analyse des notes obtenues par les candidats nationaux montre une forte augmentation de la moyenne depuis le lancement du prix (de 450 à 600 points) avec une progression importante sur les chapitres *3. Ecoute des clients* et *7. Participation du personnel* (DE GASTINES, 1998 : p.30).



(Total de la cotation : 1000 points)

Figure 10 : Le schéma du référentiel du Prix Français de la Qualité

5. CONCLUSION DE LA SECTION 2 DU CHAPITRE II

Au moyen de la classification paradigmatique des théories de l'organisation de BURRELL et MORGAN (1988), une revue de la littérature permet d'identifier l'émergence de deux paradigmes distincts du management par la qualité totale (TQM) :

- Un paradigme fonctionnaliste qui regroupe les conceptions nombreuses qui, en tant que propositions théoriques ou normatives relèvent d'une vision fonctionnaliste du monde social et de l'homme dans l'entreprise : le TQM est un moyen pour mieux faire fonctionner l'entreprise et s'insère dans le cadre dominant de la théorie du management. Le modèle de Deming et le référentiel du prix européen de la qualité en sont des exemples significatifs.

- Un paradigme humaniste radical qui s'inscrit en rupture avec le paradigme fonctionnaliste. En reconnaissant une place primordiale à l'homme dans la production et dans l'entreprise, un management par la qualité totale nécessite de bouleverser la distribution de l'information, du pouvoir et des récompenses au sein de l'organisation. Dès lors, le TQM contient la recommandation d'un changement radical dans la gestion de l'entreprise qui, selon plusieurs auteurs, s'oppose aux théories et pratiques classiques du management issues du modèle économique de l'entreprise basé sur la maximisation de la valeur en bourse.

Par ailleurs, une revue des principaux prix qualité inspirés du TQM montre que ces derniers allient, au même titre que la certification, un dispositif de mobilisation des acteurs et un dispositif d'évaluation par tierce partie. Par contre, ces prix qualité disposent d'un point commun fondamental avec le TQM qui les différencie nettement de la certification : la prise en compte explicite des résultats obtenus par l'entreprise en matière de satisfaction des parties intéressées (clients, salariés, actionnaires, collectivités). Ceci suggère qu'ils peuvent éventuellement constituer une étape intermédiaire entre la certification et le TQM.

Or, comme nous allons le voir dans la section suivante, l'idée d'un continuum entre certification et TQM donne lieu à des points de vue opposés au sein de la littérature. Cette dernière section du cadre conceptuel, consacrée à la problématique de la recherche, nous permettra de constater que l'identification des deux paradigmes distincts du TQM permet d'apporter des éléments de réponse quant à ces points de vue opposés.

PARTIE 1 - CHAPITRE II - SECTION 3

PROBLEMATIQUE

1. L'ENTREPRISE CONFRONTÉE A DES DILEMMES

1.1. Les dilemmes de la certification ISO 9001

Notre revue de la littérature relative à la normalisation et à la certification (Chapitre II, Section 1), et plus particulièrement les travaux menés sur les atouts et risques d'une certification ISO 9001, permettent d'identifier trois principaux dilemmes managériaux auxquels sont confrontées les organisations, en cours et/ou à l'issue d'une telle démarche. Les articles sur le sujet expriment, chacun, un ou plusieurs de ces trois dilemmes, très souvent au travers de prises de position successivement "optimistes" (les atouts) puis "pessimistes" (les risques). Dans la plupart des cas, les auteurs concluent leurs analyses par des recommandations de mise en œuvre permettant de limiter les risques d'une certification tout en en conservant les atouts.

- **Dilemme 1 : le dilemme besoins des clients / exigences spécifiées**

Peu d'articles relatifs à la norme ISO 9001 font état de ce dilemme qui pourtant, comme nous l'avons mentionné précédemment, est inévitable lors de l'interprétation de la norme dans un contexte bilatéral client/fournisseur ou dans celui d'une certification par tierce partie[195]. En effet, beaucoup d'auteurs focalisent leurs analyses sur les dilemmes inhérents au contenu de la norme ISO 9001 et à sa "traduction" en documents et en actes au sein de l'organisation ; mais peu d'entre eux aborde précisément le problème de l'utilisation même de la norme dans un cadre contractuel qui lie l'organisation à ses clients. Par exemple, lorsque Lionel Berny et Olivier Peyrat, qui exercent des responsabilités au sein de l'AFAQ, indiquent dans un article paru dans la *Revue Française de Gestion* qu' *« il ne faut pas confondre l'outil*

[195] Il faut noter que l'édition 2000 est aussi conçue pour une utilisation potentielle en auto-évaluation.

ISO 9000 et ce qu'arrivent à en faire, ou pas, ceux qui l'utilisent » (BERNY et PEYRAT, 1995 : p.100), ils exhortent les entreprises à principalement résoudre les dilemmes liés à l'interprétation de la norme, mais semblent mettre de coté le dilemme directement issu de son utilisation contractualisée. Dans les éditions 1987 et 1994, les dispositions spécifiées et par conséquent le processus de certification correspondant ne prennent pas explicitement en compte le niveau de satisfaction de la clientèle : aucun "recoupement" entre les besoins réels (exprimés et/ou implicites) des clients et les exigences spécifiées (qui elles seules font l'objet de la norme) n'est en effet réellement spécifié. La section 1 a montré combien les évolutions de l'édition 2000 contribuent finalement à favoriser ce bouclage (**Figure 4** page 91), et c'est bien parce que les normalisateurs sont conscients de l'existence de ce dilemme que cette amélioration a été apportée. Néanmoins, notre sentiment est que les répercussions de ce dilemme sont le plus souvent sous-estimées, autant au sein des articles et ouvrages sur l'ISO 9000 qu'au sein des entreprises. D'ailleurs, en rappelant *« que la qualité est la satisfaction des besoins exprimés ou implicites du client »*[196], Berny et Peyrat précisent que *« l'objet direct des ISO 9000 n'est pas de garantir tel ou tel niveau de performance des produits, mais de démontrer aux clients que leur fournisseur a défini et applique une organisation qui lui permet de comprendre et de satisfaire leurs exigences, le tout dans une optique de progrès permanent »* (BERNY et PEYRAT, 1995 : p.100)[197]. Or un des enjeux et une des difficultés majeures pour l'entreprise se situe justement lors de la transcription des *besoins exprimés ou implicites du client* en *exigences*.

Au sein du même numéro de la *Revue Française de Gestion*, MIGNOT et PENAN (1995 : pp.76-95) clarifient *la problématique de la spécification contractuelle* à laquelle les entreprises sont confrontées (**Figure 11**) et mettent en évidence l'existence d'un réel *risque normatif*. En mettant de coté le cas où les besoins du client ne sont ni couverts par les exigences spécifiées ni par la réalisation (cas n°1), ainsi que la situation caricaturale caractérisée par une fourniture qui ne répondrait à aucun besoin et à laquelle ne serait associée aucune exigence spécifiée (cas n°5), le *risque normatif* peut être ramené à deux cas de figure :

- La *sous-spécification* lorsque l'expression des besoins des clients n'est pas ou est imparfaitement traduite en exigences normatives (cas n°2).

- La *sur-spécification* qui entraîne une réalisation d'un niveau de qualité supérieur aux besoins réels du client (cas n°4) ou qui, dans une moindre mesure, favorise la pratique d'un

[196] Il s'agit d'ailleurs de la définition donnée dans l'ISO 8402 : 1994 (cf. §2.1 de la section 1 « La série des normes ISO 9000 »).

[197] Ce qui en fait transparaît davantage dans l'édition 2000.

double langage entre chacune des parties, celles-ci acceptant contractuellement des références normatives, tout en sachant qu'elles ne seront ni mobilisées, ni associées à la réalisation de la fourniture (cas n°3).

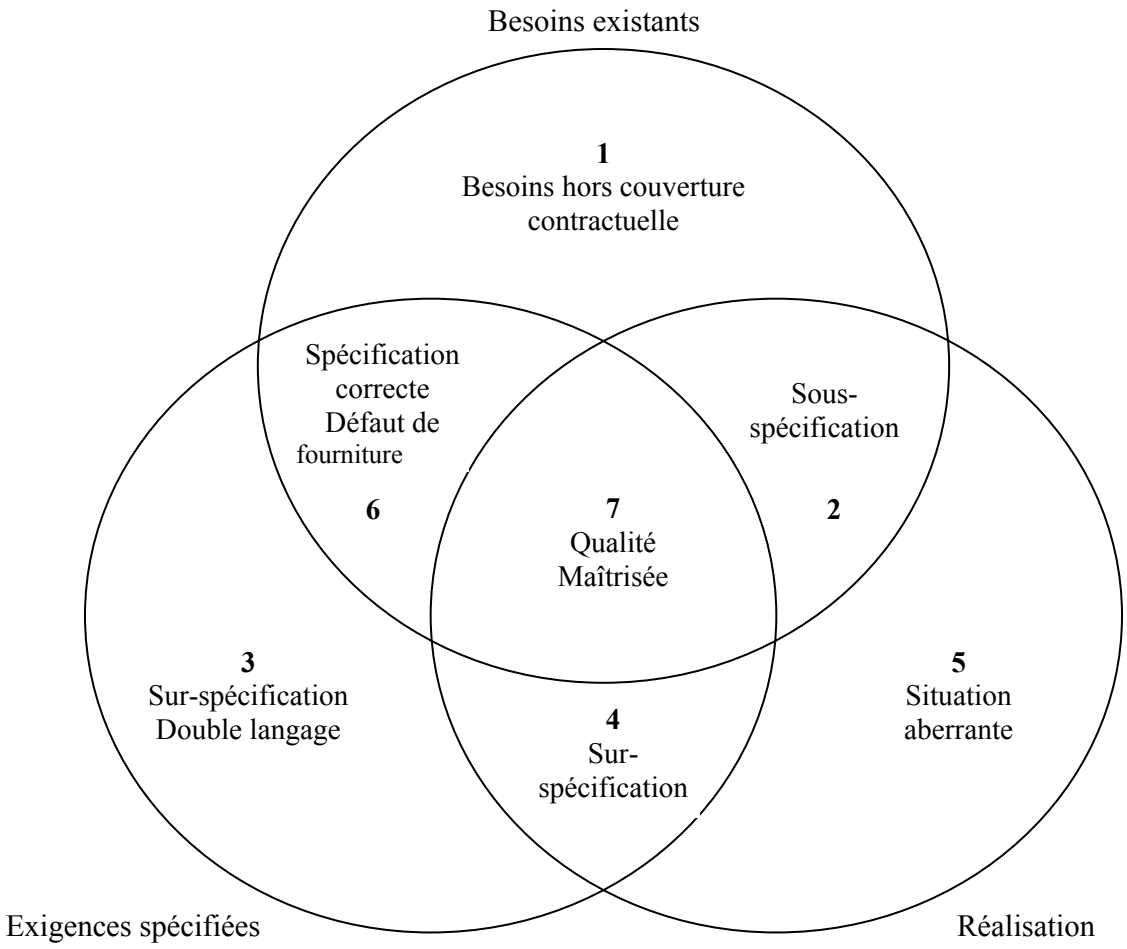


Figure 11 : La problématique de la spécification contractuelle (MIGNOT et PENAN, 1995 : p.80)

En fait, dans le cas de la norme ISO 9001, le risque normatif nous paraît doublement problématique. En effet, les cas de *sur-spécification* et ceux de *sous-spécification* peuvent exister à deux niveaux :

- Au niveau des caractéristiques et fonctionnalités du produit/service fourni au client ;

- Mais aussi au niveau des dispositions de fonctionnement interne prises par l'organisation dans le cadre du respect de la norme.

• Dilemme 2 : le dilemme procédures standardisées / autonomie des acteurs

Ce dilemme est de loin celui qui est le plus fréquemment abordé dans la littérature relative à la certification ISO 9001. Dans l'ensemble des articles que nous avons consulté sur le sujet, les auteurs reconnaissent que d'une part, l'existence et le respect de règles écrites et d'autre part, l'autonomie des acteurs sont tous deux indispensables à une mise en œuvre efficace de la qualité au sein de l'organisation. En effet, puisant leur légitimité dans la nécessité pour l'entreprise de "produire" des résultats à la fois fiabilisés et conformes aux exigences des clients, les procédures standardisées sont néanmoins, et de façon inévitable, caractérisées par leur potentielle inefficacité dans l'atteinte de cet objectif[198]. Le sociologue Gilbert De Terssac identifie quatre caractéristiques de ces *règles formelles* qui nécessitent pour leur propre efficacité que l'autonomie des acteurs soit parallèlement favorisée, au travers d'un certain esprit critique et/ou d'initiatives (DE TERSSAC, 1996 : p.198) :

- Elles comportent de l'incomplétude : tous les cas de figure ne peuvent être prévus ;

- Elles comportent de l'incohérence potentielle : les conditions de déroulement de la tâche ne sont pas toujours celle prévues par la procédure ;

- Elles comportent de l'implicite : certaines tâches ne font l'objet d'aucune spécification, soit que l'on n'a pas su, pas voulu ou pu les définir ;

- Elles se fondent sur un modèle des caractéristiques et du fonctionnement des acteurs qui est loin de correspondre à la réalité : les acteurs sont supposés stables, interchangeables, capables de faire face à toutes les situations (surtout celles non prévues dans la procédure), toujours disponibles et toujours disposés à coopérer.

Par conséquent, un problème concret se pose aux entreprises engagées dans une démarche de certification ISO 9001 ainsi qu'à celles déjà certifiées : comment concilier l'autonomie des acteurs nécessaire à l'efficacité des procédures écrites avec la formalisation documentaire exigée par la norme ? Soulever ce dilemme nécessite tout d'abord, comme dans le cas du dilemme précédent, de distinguer l'édition 2000 de la norme de ses éditions précédentes (1987 et 1994). Christian Doucet rappelle ainsi que dans les éditions de 1987 et 1994, le système qualité d'une organisation a été fortement assimilé à son système documentaire, de telle sorte que les certifications correspondantes ont donné lieu à une sorte de *déviation collective* dont une fameuse maxime constituait le postulat de base : "écrire ce

[198] Au caractère inefficace de la règle écrite peut parfois s'adjoindre un caractère inopérable, voire néfaste.

qu'on va faire, faire ce qu'on a écrit, écrire ce qu'on a fait" (DOUCET, 1999 : p.46). Selon l'auteur, une des conséquences *« a été d'introduire dans les entreprises une grande ambiguïté entre qualité et "papier". Pour beaucoup aujourd'hui, la qualité est encore synonyme de procédures. Il y a même pas mal d'entreprises où il est devenu malsain de prononcer le mot qualité »*. La diminution du nombre de procédures exigées dans l'édition 2000 d'ISO 9001 (plus que 6 au lieu de 20) et l'augmentation des exigences en matière d'enregistrement montrent combien les normalisateurs ont été et sont conscients des dérives bureaucratiques souvent observées, au détriment de l'efficacité même du système qualité. Il faut cependant noter, "à décharge des normalisateurs", que dès l'édition de 1994, le paragraphe *4.2.2 Procédures du système qualité* indiquait : *« l'étendue et le niveau de détail des procédures qui font partie du système qualité doivent dépendre de la complexité des tâches, des méthodes utilisées, des compétences et de la formation nécessaires au personnel impliqué dans l'exécution de ces tâches »*.

L'extrait précédent permet à lui seul d'argumenter les nombreuses conceptions de la norme qui considèrent que son contenu intrinsèque n'impose pas une bureaucratisation de l'organisation. En effet, selon plusieurs auteurs, c'est en fait l'interprétation "à la lettre" du référentiel qui conduit à une telle situation, trop peu de place étant alors laissée au professionnalisme, aux capacités et aux possibilités d'adaptation et d'autonomie des acteurs[199]. Il est ainsi conseillé de faire pleinement appel à la flexibilité du texte normatif (DOMENC, 1996 : p.80) et *« de se servir des procédures et non de les servir »*, celles-ci devenant ainsi *« un point de repère pour l'exercice de l'autonomie de chacun »* (ALLAFORT, 1996 : p.74). A partir d'extraits de la norme, DU ROY (1996 : p.61) montre comment *une autre lecture de la norme* peut être faite, bien différente alors de son interprétation procédurière. Quant à BERNY et PEYRAT (1995 : p.100), ils citent l'exemple de Rhône Poulenc Rorer qui est *« passé en quelques années d'un manuel qualité ISO 9002 de deux cent pages à un manuel ISO 9001 de cinquante pages »*. Finalement, tous ces auteurs s'accordent à dire qu'une adéquation entre le référentiel et l'autonomie des acteurs est "techniquement" toujours réalisable. D'ailleurs, plusieurs articles parus dans des revues professionnelles relatives à la qualité préconisent bonnes pratiques et méthodes permettant de s'émanciper d'une démarche de certification formaliste *« qui rigidifie l'entreprise et démotive le personnel »* : par exemple, *Guide de mise en place des procédures* (BALLERY, 1999 : pp.55-

[199] Pour ces auteurs, une interprétation "à la lettre" signifie que l'entreprise traduit chaque moindre recommandation de la norme en procédure documentée et en enregistrements.

58) ; ou comparatifs entre *méthode normative* et *méthode fonctionnelle*[200] (DOUCET, 1998 : pp.41-46 ; DOUCET, 2000 : pp.73-86). Sans rentrer dans les détails techniques de telles préconisations, l'étude monographique de l'entreprise partenaire de nos travaux nous a permis de constater que c'est justement la recherche d'une adéquation optimale entre les exigences du référentiel ISO 9002 et l'autonomie des acteurs qui a conduit à la constitution d'un système documentaire ne comportant que 10 procédures, sans instructions ou modes opératoires complémentaires. Une structure transversale pour chacune de ces procédures est alors apparue comme un choix pertinent pour susciter la prise d'initiatives par les acteurs dans un cadre qui dépasse celui de leurs fonctions spécifiquement attribuées. Cette adéquation optimale a été possible malgré une relativement faible participation des acteurs dans la conception des procédures : sollicitation des intéressés pour la relecture principalement.

Le fait qu'il n'y ait pas de relation prédominante entre la participation des acteurs dans la démarche de certification et leur sentiment d'autonomie se confirme d'ailleurs au travers des résultats de deux enquêtes indépendantes mais similaires :

- Une enquête menée par le CEREQ[201] en 1994-1995 auprès de 186 employés de six entités certifiées ISO 9000 a mis en évidence que les acteurs pouvaient parfaitement se satisfaire d'une démarche de certification peu participative, tout en percevant les procédures comme étant *source d'autonomie*. L'exemple le plus souvent mentionné est celui de l'opérateur qui peut *« se débrouiller seul là où précédemment il devait recourir à l'encadrement pour corriger un dysfonctionnement ou une dérive du processus »* (CAMPINOS-DUBERNET et MARQUETTE, 1997 : p.19).
- Une enquête menée en 1999 par le LERASS[202] auprès de 146 employés de sept entreprises de la région Midi-Pyrénées, et à laquelle a participé l'entreprise partenaire de notre recherche, a montré que, bien que les salariés de cette dernière aient été moins impliqués dans la démarche de certification que les autres, ils considèrent encore plus que leurs collègues des autres entreprises que la certification est davantage source d'autonomie que de contraintes dans le travail[203].

---

[200] La *méthode normative* correspond à une approche analytique de la norme, paragraphe par paragraphe, qui mésestime en réalité la nature fondamentale de l'assurance de la qualité, alors que la méthode fonctionnelle correspond en grande partie à l'approche processus préconisée dans l'édition 2000 des normes ISO 9000.

[201] CEREQ : Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications.

[202] LERASS : Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences Sociales (Université Toulouse III).

[203] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 3, § 2 « Entretiens directifs avec un échantillon des salariés ».

• Dilemme 3 : le dilemme procédures standardisées / appropriation par les acteurs

Si le sentiment d'autonomie qu'ont les acteurs est fondamental pour que les procédures soient parfaitement acceptées et respectées, il ne nous semble pas être une condition suffisante à leur appropriation : "accepter" et "respecter" ne signifie pas obligatoirement "s'approprier". Or, *« l'efficacité de la règle formelle tient au fait que ceux qui doivent la mettre en œuvre se l'approprient, l'adaptent ou la redéfinissent et non pas à son énoncé qui comporte des blancs ou des "trous" »* (DE TERSSAC, 1996 : p.198). L'appropriation par les acteurs du système documentaire d'assurance de la qualité, et donc son efficacité, sembleraient donc d'avantage dépendre de son processus d'élaboration que des ses caractéristiques a posteriori. On peut en effet comprendre que l'appropriation ne peut s'obtenir que si la conception (et la mise à jour) des procédures est basée sur une véritable interaction entre les acteurs concernés et les "experts" du référentiel (internes et/ou externes à l'organisation), et non si elle s'appuie seulement sur un simple "échange de bons procédés". Dans le cadre du processus d'élaboration des procédures, la notion d'interaction prend toute son importance, dans la mesure où on la définit comme *« l'influence réciproque que les partenaires exercent sur leurs actions respectives lorsqu'ils sont en présence physique immédiate »* (GOFFMAN, 1974 : p.7). L'interaction permet l'engagement socio-cognitif des acteurs, condition *sine qua non* d'une réelle appropriation des procédures et de leur travail dans sa globalité. On peut prendre à titre d'exemple une situation concrète souvent observée au cours des démarches de certification : faire relire à un opérateur une procédure rédigée par le responsable qualité a, en terme d'engagement socio-cognitif, un impact plus faible qu'une élaboration du document co-produite en groupe de travail. En analysant *la mise en mot des activités quotidiennes* d'une entreprise engagée dans une démarche de certification, sans réelle pression externe et sans motivation économique ou organisationnelle particulière[204], COCHOY et alii (1998 : p.696) montrent que le véritable enjeu de la démarche réside en fait dans *« le pacte normatif qui s'instaure entre la norme, la direction et les salariés au moment de la mise en œuvre du dispositif »*. Cependant, la méthode d'élaboration du système documentaire (plus ou moins participative et interactive) ne semble pas être le seul facteur d'appropriation de la démarche : au moyen d'une étude longitudinale du *mécanisme d'appropriation* d'une certification ISO 9002, ARLIAUD et alii (1998) montrent que

[204] La mise entre parenthèses de la double contrainte du marché et du management a permis aux auteurs de l'article de constater que la dynamique de la démarche de certification reposait quasi exclusivement sur le processus d'écriture qu'impose le référentiel normatif (COCHOY et alii, 1998 : p.674).

l'appropriation est variable selon les individus. Elle se construirait non seulement au travers de leur propre association au projet, mais aussi au travers de la représentation qu'ils s'en font ainsi qu'en fonction du jugement qu'ils portent sur les changements induits par la démarche (p.100)[205].

1.2. Les dilemmes du TQM

L'émergence des deux paradigmes du TQM (présentés section 2) a été fortement alimentée par les constatations empiriques faites au sein des nombreuses entreprises qui ont tenté de mettre en œuvre les principes et pratiques du TQM sans en tirer les résultats escomptés (GILBERT, 1992 ; JURAN, 1993 ; KRISHNAN et alii, 1993 ; NIVEN, 1993 ; REGER et alii, 1994 ; STEININGER, 1994). D'ailleurs, à la fin de leur article, comme s'ils avaient épuisé les arguments fonctionnalistes pour décrire le TQM, HACKMAN et WAGEMAN (1995 : pp.335-336) soulignent que celui-ci, en tant que processus de changement, peut conduire à deux impasses :

- *« La première tient à ce que les changements à entreprendre sont si importants, relativement à l'équilibre du système social, que les entreprises n'osent pas s'y adapter : la mise en oeuvre échoue ».*
- *« La seconde voie sans issue est celle d'un changement de façade plutôt que réel, comme celui d'un programme qui exhorte les salariés à changer leur comportement, mais qui n'exige rien d'autre des cadres que l'exhortation. Là, la mise en oeuvre est facile, mais les anciennes dynamiques restent inchangées »*[206].

Selon les auteurs (pp.336-337), les praticiens sont en effet confrontés à quatre principaux *dilemmes* managériaux qui empêchent le changement souhaité. Il s'agit bien de dilemmes dans la mesure où les gestionnaires de l'entreprise souhaitent mettre en œuvre un changement *qui constitue une réelle différence par rapport à l'existant* tout en maintenant les enjeux fondamentaux de la firme. Pour Hackman et Wageman, ces dilemmes n'auraient pas

[205] L'étude a été effectuée en trois vagues d'enquêtes de février 1996 à septembre 1997. Les investigations (entre autres entretiens enregistrés et analyse de leur contenu) ont porté sur une trentaine d'employés suivis durant tout le déroulement de la démarche de certification.

[206] ZBARACKI (1998 : p.602) met en évidence l'écart parfois observé au sein de l'entreprise entre la rhétorique managériale et la réalité du TQM. Quant à GRANT (1999), il montre à partir d'une étude de cas que dans le cadre du contrat psychologique entre membres de l'organisation et dirigeants, un tel écart peut avoir un réel impact négatif sur la motivation et la performance du personnel (p.346).

lieu d'être si les changements relatifs aux enjeux de la firme étaient affrontés directement, comme c'est le cas dans la vision du TQM proposée par GRANT et alii (1994)[207].

- Dilemme 1 : *« motiver les membres de l'organisation à l'amélioration continue et à une production de la plus haute qualité, sans changer la structure de la motivation de leur travail »*.

Au travers de ce dilemme, les auteurs expriment la divergence souvent observée au cours des démarches TQM entre d'un coté l'exhortation et la mise en œuvre de pratiques conduisant les salariés à une vision partagée et à une implication collective dans les enjeux majeurs de l'organisation ; et d'un autre coté le système de coordination et d'évaluation de leur travail individuel qui la plupart du temps demeure inchangé, car faisant appel à des pratiques fortement ancrées, voire standardisées.

- Dilemme 2 : aligner le système de partage des gains de l'entreprise sur les objectifs et les pratiques d'implication du personnel[208].

Le propos des auteurs rejoint ici les deux hypothèses émises quant à la relation entre le système de rétribution globale et l'implication : si l'on examine les principes de cohérence et de socialisation auxquels doivent satisfaire les actions visant à accroître l'implication, *« la participation au capital constitue un facteur de socialisation »* et *« la rémunération variable (mérite et partage du profit) peut satisfaire aux principes de socialisation et de cohérence »* (SIRE, 1993 : p.110). En fait, sur la question du rôle des rétributions monétaires dans les démarches TQM, il est important de noter que trois points de vue émergent de la littérature :

- Le point de vue selon lequel un système d'évaluations et de récompenses basé sur les accomplissements individuels n'est pas congruent avec les principes fondamentaux du TQM qui sont de nature collective : le travail en équipe, l'apprentissage organisationnel, la focalisation client, l'amélioration continue des performances de l'organisation (DEMING, 1986 ; LAWLER et JENKINS, 1994 ; WALDMAN, 1994).
- Le point de vue (le plus largement partagé) selon lequel l'accompagnement de la démarche TQM par un système de rétributions monétaires, à la fois individuel et collectif, constitue un des déterminants du succès de la démarche (JURAN, 1993b ; BLACKBURN et ROSEN, 1993 ; WILKINSON, 1993 ; SCHONBERGER, 1994 ; CLINTON et alii, 1994 ; KNOUSE, 1995).

---

[207] Cf. Chapitre II, Section 2, § 3 « Le paradigme humaniste radical du TQM » et **Annexe 12**.

[208] La traduction littérale est : *« engager à partager les gains, sans altérer la répartition des récompenses concrètes »*.

- Un troisième point de vue qui souligne à la fois les contradictions théoriques entre les deux points de vue précédents ainsi que le manque de travaux empiriques sur le sujet (GOMEZ-MEJIA et BALKIN, 1992 ; DEAN et BOWEN, 1994 ; LEDFORD, 1995).

- Dilemme 3 : *« mettre en place l'amélioration continue, mais continuer à demander d'adhérer aux procédures standardisées »*.

Puisque, en tant que "pilier" du principe d'amélioration continue, *« l'apprentissage est bien une valeur centrale du TQM »* (HACKMAN et WAGEMAN, 1995 : p.337), se pose alors le problème de concilier cet apprentissage individuel et collectif avec la nécessité de faire appliquer les meilleures pratiques, garantes d'un fonctionnement performant de l'organisation. Ce dilemme que les auteurs mettent en évidence dans le cadre des démarches de Total Quality Management rejoint en fait les dilemmes 2 et 3 de la certification ISO 9000 identifiés au sein du paragraphe précédent : celui de l'autonomie des acteurs dans le cadre du respect des procédures standardisées et celui de l'appropriation du système documentaire, dont un des enjeux est l'amélioration de son adéquation avec la réalité organisationnelle.

- Dilemme 4 : *« Responsabiliser l'ensemble des membres de l'organisation dans l'accomplissement des objectifs collectifs sans menacer le contrôle descendant hiérarchique traditionnel »*.

Au travers de ce dilemme, Hackman et Wageman expriment entre autres la difficulté pour l'organisation de concilier d'une part la nécessité d'impliquer les acteurs dans la recherche collective des problèmes qualité de l'organisation, et d'autre part la nécessité de maintenir une *chaîne de commandement top-down* claire, qui permet d'assurer une cohérence décisionnelle tout en garantissant la coopération de l'encadrement intermédiaire. En se référant aux travaux de GRAHAM (1993), les auteurs précisent que concrètement, dans beaucoup de démarches TQM, le dilemme provient de l'important écart entre le niveau de participation des acteurs dans la résolution des problèmes et la réelle autorité décisionnelle dont ils disposent.

Si la section 1 a mis en évidence que la norme ISO 9001 : 2000 ne se présente plus comme un *modèle pour l'assurance de la qualité* dédié aux seuls qualiticiens mais bien comme un référentiel de *management de la qualité* dédié aux décideurs et gestionnaires, les dilemmes managériaux issus d'une démarche de certification et ceux relatifs à la mise en œuvre du TQM suggèrent plutôt que, du point de vue des pratiques, le passage d'une certification au TQM n'est pas à la portée de toutes les organisations. En fait, la prise en compte de l'existence de ces dilemmes amène à considérer que la non-résolution de ceux

relatifs à la certification limitera inévitablement les possibilités de l'entreprise certifiée à mettre en œuvre les principes et pratiques du TQM :

- Dilemme 1 de la certification : les cas de sous-spécification joueront en défaveur de la clientèle, ceux de sur-spécification en défaveur de l'entreprise.
- Dilemmes 2 et 3 de la certification : puisque l'un est lié à la nécessité de concilier respect des procédures et autonomie des acteurs et l'autre au choix de pratiques managériales permettant une réelle appropriation de ces procédures, leur non-résolution conduira immanquablement à l'impossibilité de conjuguer la mise en œuvre du principe d'amélioration continue et l'existence de pratiques standardisées au sein de l'entreprise (dilemmes 1 et 3 du TQM).

Par ailleurs, l'absence dans la norme ISO 9001 de toute considération relative au partage des gains et du pouvoir au sein l'entreprise ne prédispose en aucun cas l'entreprise certifiée à pouvoir résoudre les dilemmes 2 et 4 du TQM.

Dans le paragraphe suivant, nous verrons que la littérature propose en fait deux points de vue opposés quant à l'idée d'un continuum entre la certification et le TQM. Or, à l'origine de ces deux points de vue, semble justement s'inscrire la prise en compte ou non des dilemmes de la certification et du TQM identifiés précédemment.

2. LA QUESTION DU CONTINUUM ENTRE CERTIFICATION ET TQM

2.1. Le positionnement relatif des référentiels qualité

La parution de l'édition 2000 des normes ISO 9000 et les révisions périodiques des prix qualité inspirés de l'approche TQM[209] nécessitent de clarifier l'actuel positionnement respectif de ces différents référentiels.

En considérant le TQM en tant que référentiel à part entière, Conti proposait dès 1993 un positionnement relatif des principaux référentiels qualité en vigueur qui selon nous mérite d'être repris à la lumière des dernières évolutions apportées à la plupart d'entre eux (**Figure 12**). En effet, au-delà de ses caractères comparatif, synthétique et global, le mode de

[209] Cf. Chapitre II, Section 2, § 4 « Les prix qualité inspirés du TQM ».

positionnement de CONTI (1993 : p.46) apparaît particulièrement pertinent pour deux raisons principales :

- Il permet de positionner les différents référentiels en comparant, d'une part, *ce qu'ils proposent de mesurer et d'évaluer* et, d'autre part, *ce qu'ils s'engagent à garantir*. Les deux utilisations fondamentales d'un référentiel, celle d'évaluation et celle de *signal*[210] sont ainsi prises en compte, que cela soit dans une optique interne ou externe à l'organisation.

- Par ailleurs, le mode de positionnement de Conti utilisant des termes normalisés, il permet d'éviter les ambiguïtés terminologiques, tout en permettant une utilisation qui reste pertinente dans le temps puisque tenant compte des évolutions normatives.

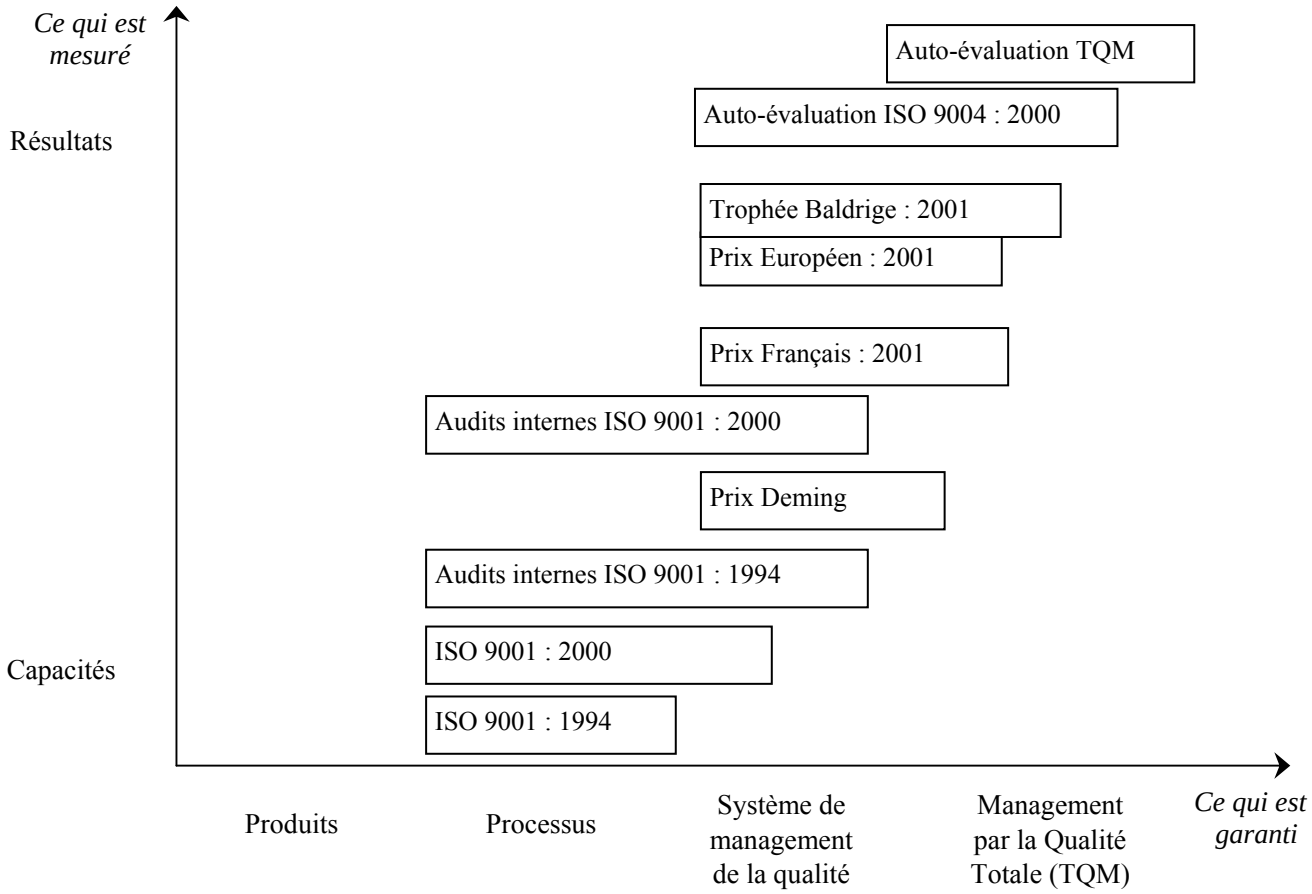


Figure 12 : Positionnement relatif des référentiels qualité (d'après CONTI, 1993 : p.46)

[210] Les référentiels qualité constituent en effet des signaux permettant de réduire l'asymétrie d'information et d'incertitude sur la qualité des produits et services fournis, le jugement porté sur le bien passant par le jugement porté sur l'entreprise et s'appuyant sur la réputation ou la qualification de celle-ci (EYMARD-DUVERNAY, 1994 : p.329 ; BAUDRY, 1995 : p.272 ; FORAY, 1995 : p.149-150).

Le positionnement fait appel à deux axes de coordonnées :

- L'axe des abscisses évoque l'amplitude de l'ambition du référentiel (*ce qui est garanti*) : depuis les produits, les processus, le système de management de la qualité (éventuellement défini dans un cadre contractuel), jusqu'à la notion de management par la qualité totale (qui ne relève pas de décisions contractuelles). Les sens des termes disposés en abscisse sont, pour trois d'entre eux, donnés par la norme ISO 9000 : 2000 (AFNOR, 2001 : p.24-30) :

  - *Produit* : résultat d'un processus. Il existe 4 catégories génériques de produits :
    - les services (par exemple, transport) ;
    - les "software" (par exemple, logiciel, dictionnaire) ;
    - les produits matériels (par exemple, pièces mécaniques de moteur) ;
    - les produits issus de processus à caractère continu (par exemple, lubrifiant) ;
  - *Processus* : ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.
  - *Système de management de la qualité* : ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant à un organisme d'établir une politique et des objectifs en matière de qualité et d'atteindre ces objectifs[211].
  - Quant à la définition normalisée du terme *Management par la Qualité Totale* (TQM), puisqu'elle n'a pas été reprise dans l'édition 2000 d'ISO 9000, elle correspond à celle formulée dans l'édition antérieure (AFNOR, 1994 : p.165) : mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client, et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société[212].

- L'axe des ordonnées traduit le positionnement relatif des moyens sur lesquels s'appuient les référentiels dans leur évaluation (*ce qui est mesuré*) : le champ s'étend des capacités des processus (cas de l'ISO 9001 : 1994) aux résultats produits par le management par la qualité totale (cas de l'auto-évaluation TQM).

---

[211] Cette définition correspond à l'application de la *règle de substitution* aux définitions normalisées de *système*, *système de management* et *système de management de la qualité* (cf. **Annexe 6**).

[212] Même si la norme parle en fait de *management total de la qualité*, cette définition nous paraît pertinente dans la mesure où la note 5 de la définition précise : *« Le management total de la qualité (TQM) ou certains de ses aspects sont parfois désignés par les expressions "qualité totale", "CWQC" (en anglais "company-wide quality control"), "TQC" (en anglais "total quality control"), etc »* (AFNOR, 1994 : p.165).

Les positionnements proposés s'interprètent de la manière suivante :

- La certification ISO 9001 (édition 1994 ou 2000) d'une organisation garantit en premier lieu la capacité des processus de l'organisation à régulièrement fournir un produit conforme aux exigences des clients. Cependant, si cette capacité des processus est garantie, la qualité des produits n'est, quant à elle, pas formellement garantie.

Au travers des accentuations explicites relatives à la *satisfaction client*, à l'*amélioration continue* et à l'*application efficace du système*[213], le champ de l'édition 2000 d'ISO 9001 s'élargit nettement pour couvrir l'évaluation d'une partie des résultats du système de management de la qualité.

Concernant le cas particulier des audits internes mis en œuvre dans le cadre du respect de la norme ISO 9001 (éditions 19994 et 2000), leur positionnement, volontairement présenté de façon distincte, permet de rendre davantage compte de leur rôle d'évaluation des résultats des processus et du système de management de la qualité dans sa globalité. En effet *« une équipe interne d'auditeurs a toujours une possibilité supérieure d'accéder à des résultats internes, étant donnée la convergence d'intérêts plus élevée entre évaluateurs et évalués »* (CONTI, 1993 : p.45).

- Les prix qualité (Prix Baldrige, Prix Deming, Prix Français et Prix Européen) mesurent quant à eux les capacités ainsi que les résultats du système de management de la qualité mis en place dans l'organisation évaluée (de façon plus ou moins prépondérante selon les cas). Cependant, de par leur caractère normalisateur et "ponctuel", ils ne permettent pas réellement de garantir l'existence d'un management par la qualité totale (TQM) : ils se limitent à garantir la conformité du système de management de la qualité par rapport à un certain nombre de principes et de pratiques inspirés du TQM. Toutefois, dans le Prix Baldrige 2001, l'abandon du vocabulaire spécifique à la qualité, l'élimination de toute recommandation explicite relative aux outils et méthodes de la qualité et l'orientation renforcée relative aux dimensions stratégiques et humaines, conduit à positionner ce prix par rapport aux autres comme davantage garant de l'existence d'un management par la qualité totale[214].

- Concernant l'auto-évaluation, quel que soit le référentiel à partir duquel elle est réalisée (Prix Français, Européen ou Baldrige, ou même norme ISO 9004), et à condition qu'elle soit totalement intégrée au système de gestion stratégique et opérationnelle de

[213] cf. *Domaine d'application* en **Annexe 7**.

[214] BEAUMONT (1996 : p.108) faisait, en 1996, la même constatation au regard d'une analyse comparative entre les versions de ces référentiels en vigueur à l'époque.

l'entreprise, son caractère *purement managérial* ainsi que *la convergence plus élevée d'intérêts entre évaluateurs et évalués* lui confèrent un positionnement maximal en terme d'évaluation des résultats du management par la qualité totale mis en œuvre au sein de l'entreprise.

Finalement, le positionnement proposé par Conti, et repris dans le cadre de nos travaux pour tenir compte entre autres de l'édition 2000 des normes de la série ISO 9000, suggère l'existence d'un continuum théorique entre les différents référentiels qualité actuellement en vigueur. Ce continuum doit être qualifié de "théorique" dans la mesure où le positionnement proposé tient exclusivement compte du contenu explicite des référentiels et non de leur mise en œuvre réelle ou potentielle par les organisations. D'un point de vue purement théorique, il est en effet possible de concevoir l'obtention d'une certification ISO 9001 sur la base d'un système de management de la qualité répondant à l'ensemble des principes et pratiques du Management par la Qualité Totale. Cependant, *« dans les faits, il y a sans doute une succession d'entrées en qualité dont la recherche future pourra élucider la logique »* : la certification ISO 9001, l'adoption d'outils et de méthodes empruntés à la qualité totale, puis l'évaluation selon un référentiel de prix, l'engagement dans une démarche TQM, le concours à un prix (BEAUMONT, 1996 : p.109). Tel est d'ailleurs la logique des normes de la série ISO 9000, l'ISO 9004 : 2000 étant présentée comme un *« guide pour les organismes dont la direction souhaite aller au-delà des exigences de l'ISO 9001, à la recherche de l'amélioration continue des performances »* et *« pour l'apport d'avantages à l'ensemble des parties intéressées de l'organisme »*[215].

Le positionnement relatif des référentiels qualité qui vient d'être proposé suggère l'existence d'un continuum entre la certification ISO 9001 et le TQM. Or, une revue des littératures scientifique et managériale relatives aux points communs et contradictions entre les deux démarches qualité permet en fait d'identifier deux points de vue opposés : pour certains auteurs, certification et TQM forment effectivement un continuum, la première étant présentée comme une étape et/ou une composante du second ; pour d'autres, la coexistence entre certification et mise en œuvre des principes du TQM est qualifiée de particulièrement difficile, voire paradoxale.

[215] Extraits de l'encart *Analyse* situé en première page de l'édition 2000 d'ISO 9004 (AFNOR, 2000 : p.59).

2.2. Le point de vue du continuum

Certains auteurs considèrent qu'il n'y a pas, du point de vue de la théorie, de contradiction fondamentale entre certification et TQM.

- *« Trop souvent on oppose l'assurance qualité à la qualité totale : c'est là le résultat d'une conception erronée des principes fondamentaux de la qualité et des définitions des concepts contenus pourtant dans les normes »* (CANDAU et alii, 1996).
- *« Le cycle de progrès PDCA - "la roue" de DEMING - est inscrit en toute lettre dans la certification : la norme documente le "Plan", la définition de procédures constitue le "Do", les audits et revues de direction sont utilisés comme "Check" et les actions correctives et préventives comme "Act" »* (O'HANTON, 1997 : p.17).
- *« L'ISO 9000 fournit un socle sur lequel l'entreprise s'appuie pour conduire sa politique d'amélioration continue de la qualité »* (PEYRAT, 1997 : p.23).

Du point de vue des pratiques, ces auteurs sont parfaitement conscients des dérives de type bureaucratique que la mise en œuvre d'une certification peut engendrer au sein d'une entreprise. Ils en voient la cause, non pas dans le référentiel à proprement dit, mais dans l'utilisation qui en est faite par les entreprises, et éventuellement par les cabinets de consultant ou les organismes certificateurs eux même : *« il ne faut pas confondre l'outil ISO 9000 et ce qu'arrivent à en faire, ou pas, ceux qui l'utilisent »* (BERNY et PEYRAT, 1995 : p.100). En fait, pour ces auteurs, les dilemmes de la certification (cf. § 1.1 précédent) ne trouvent pas leur origine dans le contenu et le caractère normatif de l'ISO 9001[216], mais plutôt dans les pratiques managériales menées au sein de l'entreprise au cours de la démarche de certification. En simplifiant leurs propos, on pourrait dire : une certification ISO 9000 "bien menée" constitue une réelle étape intermédiaire pour réussir à mettre en œuvre le TQM. Or, les préconisations qu'ils fournissent permettent avant tout de résoudre deux des trois dilemmes de la certification : les dilemmes 2 et 3 liés à l'existence de procédures standardisées au sein de l'entreprise. Même s'il est possible de considérer qu'une résolution de ces deux dilemmes peut permettre d'aider à la résolution des dilemmes du TQM liés à l'existence de pratiques et de procédures standardisées[217], la non prise en compte des dilemmes du TQM relatifs au partage des gains et du pouvoir au sein de l'entreprise[218] caractérise un centrage spécifique de leurs analyses sur la norme ISO 9001.

[216] Cf. § 2. 2 de la section 1 « Les exigences de la norme de certification ISO 9001 ».

[217] Dilemmes 1 et 3 décrits au § 1.2 « Les dilemmes du TQM ».

[218] Dilemmes 2 et 4 décrits au § 1.2 « Les dilemmes du TQM ».

Dans le paragraphe précédent, le positionnement relatif des référentiels qualité (cf. **Figure 12**), qui suggère l'existence d'un continuum entre certification et TQM, prend lui aussi comme ancrage le référentiel ISO 9000 : l'axe des abscisses est basé sur des définitions qui en sont issues. Ainsi, l'idée du continuum entre certification et TQM semble selon nous provenir de raisonnements prenant l'ISO 9000 comme point de référence et se positionnant donc *ipso facto* au sein du paradigme fonctionnaliste du TQM.

2.3. Le point de vue du paradoxe

A l'inverse, certains auteurs identifient, du point de vue de la théorie, un paradoxe fondamental entre la volonté de construire et de maintenir un système qualité certifié, et la volonté de mettre en œuvre les principes et pratiques du TQM : le caractère rationaliste d'une démarche qualité basée sur la norme ISO 9001 est en contradiction avec les caractères constructiviste et interactionniste d'une démarche TQM. Selon ces auteurs, un processus ne peut pas être appréhendé comme une succession mécanique de tâches ou d'activités aboutissant à la fourniture d'un résultat précis matériel ou immatériel : le principe d'*éléments entrants* transformés en *éléments sortants* est remis en cause (définition d'un *processus* extraite de l'ISO 8402 : 1994 ; AFNOR, 1994 : p.150)[219]. Dans une optique managériale, même si le caractère rationaliste d'un processus ne peut être totalement renié (comprendre un processus comme un système socio-technique à rationaliser), son caractère constructiviste est reconnu comme correspondant davantage à la réalité organisationnelle. Le concept de *rationalité limitée* (SIMON et MARCH, 1991), l'importance des jeux de position et de pouvoir dans les stratégies d'actions individuelles et collectives (CROZIER et FRIEDBERG, 1977), ainsi que les nombreux travaux relatifs à la complexité organisationnelle, justifient la nécessité, lorsque l'on met en œuvre un management de la qualité, de prendre des distances avec un modèle rationaliste et déterministe de l'action et d'adopter une approche plus constructiviste de celle-ci (LAURENS, 1995). L'accent est aussi porté sur les problèmes de coexistence entre l'homme et la règle formelle (DE TERSSAC, 1996). Ainsi, les auteurs qui proposent l'idée d'un paradoxe théorique entre certification et TQM se positionnent selon nous plus volontiers au sein du paradigme humaniste radical du TQM.

[219] Il faut souligner que dans le cadre de l'édition 2000 de la série ISO 9000, la définition a été modifiée pour intégrer explicitement la dimension interactive : *« Processus : ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie »* (extrait de l'ISO 9000 : 2000 ; AFNOR, 2001 : p.28).

En fait, sans rejeter "en bloc" la certification comme moyen potentiel pour mettre en œuvre le TQM, leurs propos visent à faire prendre conscience aux décideurs et aux gestionnaires des freins majeurs qu'elle peut engendrer, si ce paradoxe (inévitable du point de vue de la théorie) n'est pas pris en compte au niveau des pratiques managériales, non seulement pendant la démarche de certification mais aussi avant et après (DOMENC, 1996 ; DU ROY, 1996). Ainsi, les dilemmes de la certification et ceux du TQM ne pourront être résolus que si les managers intègrent totalement l'existence de ce paradoxe. C'est à cette seule condition que des pratiques managériales adaptées pourront être définies et mises en œuvre afin de gérer l'entreprise dans le cadre d'un système qualité certifié, sans mettre en cause la possibilité d'évoluer vers un management par la qualité totale.

Les deux points de vue opposés concernant le passage d'une certification au TQM (continuum ou paradoxe) semblent donc avoir pour origine le paradigme du TQM au sein duquel les différents auteurs se positionnent (fonctionnaliste ou humaniste radical). Cependant, l'opposition entre ces deux points de vue nous apparaît principalement d'ordre théorique ; car, au niveau des pratiques, les propos des auteurs ne semblent pas véritablement se contredire quant à la possibilité opérationnelle de la transition. D'ailleurs, Michel Beaumont précise que, si au plan théorique, deux paradigmes distincts du TQM émergent, *« au plan de l'action, de la mise en œuvre de terrain, du savoir actionnable, des idées empruntées à des paradigmes différents peuvent trouver à soutenir une même action concrète unique fournissant un résultat, dans ses propres conditions d'application »* (BEAUMONT, 1996 : p.104).

3. HYPOTHESES CENTRALES ET CHOIX METHODOLOGIQUES

Une certification ISO 9001 prédispose-t-elle l'organisation à une mise en œuvre des principes et pratiques du TQM, et sous quelles conditions ? De nombreux éléments explicités au sein des deux premiers chapitres de la thèse sont venus confirmer la pertinence et l'actualité de ce questionnement : le nombre toujours croissant d'entreprises certifiées ; l'écart inquiétant constaté dès 1996 entre les motivations initiales de certification et les améliorations constatées *a posteriori* par les entreprises (MINISTERE DE L'INDUSTRIE, 1996) ; le souhait de plusieurs d'entre elles de s'auto-évaluer et/ou de concourir aux prix qualité ; la nouvelle

édition 2000 des normes de la série ISO 9000 qui intègre maintenant de manière explicite plusieurs des principes du TQM.

Ce troisième et dernier chapitre du cadre conceptuel de la recherche permet quant à lui de clarifier la double problématique, d'ordres théorique et opérationnel, relative au passage d'une certification au TQM :

- celle des dilemmes managériaux auxquels sont confrontées les entreprises lors d'une démarche TQM et qui expliquent les nombreuses constatations empiriques d'échecs (§ 1.2 précédent) ;
- celle du continuum entre certification et TQM à propos duquel des points de vue opposés émergent de la littérature (§ 2 précédent).

L'impact du positionnement paradigmatique sur la question du continuum entre certification et TQM (§ 2 précédent), mais aussi l'importance de l'approche stratégique centrée sur les ressources et tout particulièrement celle de l'intention stratégique des décideurs dans le succès durable des démarches TQM[220], conduisent à soutenir une première hypothèse centrale de recherche :

- Hypothèse centrale HC1 : plus la conception TQM de la direction de l'entreprise certifiée est fonctionnaliste, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

Par ailleurs, la concordance entre deux des trois dilemmes de la certification et deux des quatre dilemmes du TQM[221], ainsi que le rôle joué par la prise en compte (ou non) des deux autres dilemmes du TQM[222] sur le point de vue de continuum ou de paradoxe, conduisent à soutenir une deuxième hypothèse centrale de recherche :

- Hypothèse centrale HC2 : plus les pratiques de certification sont fonctionnalistes, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

Démontrer ces deux hypothèses centrales revient à établir des liens entre la conception TQM des dirigeants de l'entreprise certifiée, les pratiques managériales de certification et,

[220] Cf. Chapitre I, Section 2 « Qualité et stratégie de l'entreprise ».

[221] Ceux liés à l'existence de pratiques et/ou de procédures standardisées (dilemmes 2 et 3 de la certification ; dilemmes 1 et 3 du TQM) : cf. § 1 précédent.

[222] Ceux liés au partage des gains et du pouvoir, respectivement dilemmes 2 et 4 : cf. § 1.2 précédent.

finalement, le positionnement de la firme au regard des quatre dilemmes fondamentaux qui freinent la mise en œuvre du TQM.

La littérature relative aux firmes certifiées, et plus particulièrement les résultats des thèses de doctorat ayant pris comme terrain empirique cette population d'entreprises, soulignent indiscutablement le caractère contextualiste du processus de certification et de son résultat au sein de l'organisation (BEAUMONT, 1996 ; LOBRE, 2000). Par ailleurs, la revue de la littérature relative au TQM a mis en évidence l'émergence de deux paradigmes distincts, l'un fonctionnaliste faisant référence à une conception objective des sciences sociales, l'autre se rattachant à une conception subjective, chacun d'entre eux semblant, selon notre propre hypothèse, être à l'origine de l'idée de continuum ou de paradoxe entre certification et TQM. Par conséquent, deux dilemmes conjointement théoriques et pratiques sont rapidement apparus concernant le choix des démarches empiriques à mener dans le cadre de la recherche :

- Comment rendre compte de la dimension contextualiste de la certification tout en caractérisant de manière représentative et objective le processus de certification lors de l'étude d'un nombre important d'entreprises certifiées ?
- Comment mettre en œuvre des démarches empiriques qui soient en concordance avec le cadre conceptuel de la recherche, c'est à dire capables d'appréhender les deux conceptions objective et subjective du TQM ?

Ces deux dilemmes nous ont amené à prévoir la mise en œuvre de deux types d'approches empiriques complémentaires. Dans un premier temps, une étude de cas au sein d'une entreprise, de type inductif et faisant appel à des méthodologies interactionnistes et qualitatives. Dans un deuxième temps, une enquête de type hypothético-déductif auprès d'une large population d'entreprises certifiées. Comme le souligne d'ailleurs BRECHET (1994 : p.15) : même si *« dans les sciences sociales, une recherche empirique s'inscrit toujours dans un cadre théorique, elle ne se borne pas à vérifier des hypothèses issues d'une théorie dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive ; elle suscite, elle réoriente ou clarifie la théorie »* ; ainsi, *« la production de connaissances scientifiques emprunte simultanément, dans la plupart des cas, des démarches inductives et déductives »*.

Le premier chapitre de la partie empirique de nos travaux est consacré aux démarches principalement inductives menées au cours de trois années au sein d'une entreprise certifiée ISO 9001. Ces démarches interactionnistes et qualitatives ont contribué à l'identification

d'hypothèses de recherche complémentaires, et finalement, à la construction d'un modèle explicatif de la transition d'une certification au TQM. L'élaboration d'une enquête hypothético-déductive issue de ce modèle, son administration à une large population d'entreprises certifiées, ainsi que les résultats des analyses quantitatives correspondantes, font l'objet du chapitre suivant. Quant au troisième chapitre, il fait état de l'ensemble des apports de la recherche, des limites qui y sont associées et des recommandations managériales qui peuvent en être déduites.

DEUXIEME PARTIE :

ETUDES EMPIRIQUES

CHAPITRE I :

ETUDE DE CAS AU SEIN D'UNE ENTREPRISE CERTIFIEE

L'étude du cas d'une entreprise certifiée a consisté en la mobilisation de deux types de démarches empiriques complémentaires :

- Une étude longitudinale de l'entreprise faisant principalement appel aux techniques de l'observation participante et de l'analyse documentaire.
- La réalisation d'entretiens semi-directifs auprès des membres du comité de direction ainsi que d'entretiens directifs auprès d'un échantillon des salariés.

Après une première section relative aux justifications théoriques et conditions opérationnelles de l'étude de cas, chacune de ces deux démarches empiriques fait l'objet d'une section particulière au sein de laquelle sont exposés les méthodologies employées et les résultats obtenus.

Dans une dernière section, l'ensemble des résultats de l'étude de cas sont analysés à la lumière du cadre conceptuel de la recherche afin de présenter la construction d'un modèle théorique de la transition d'une certification ISO 9001 au management par la qualité totale (TQM).

PARTIE 2 - CHAPITRE I - SECTION 1

JUSTIFICATIONS THEORIQUES ET CONDITIONS OPERATIONNELLES DE L'ETUDE DE CAS

1. ATOUTS THEORIQUES DE L'ETUDE DE CAS

Le choix de l'étude de cas comme approche empirique initiale à notre recherche trouve de nombreuses justifications au sein de l'abondante littérature scientifique relative aux méthodologies empiriques. Une des particularités de l'étude de cas, qui nous a semblé fortement correspondre au contexte théorique de la recherche, réside dans sa capacité a privilégier les méthodes inductives tout en reconnaissant, contrairement aux études "purement" exploratoires, une place importante au cadre conceptuel mobilisé. Comme les deux hypothèses centrales de recherche HC1 et HC2 (issues de la revue de littérature)[223] font référence à l'existence de relations explicatives entre trois phénomènes[224], une démarche hypothético-déductive aurait éventuellement pu être directement réalisée. En effet, *« la démarche hypothético-déductive part de propositions avancées par la théorie. Celle-ci repose sur un ensemble de concepts dont l'articulation constitue les bases d'un modèle qui reproduit une interprétation cohérente de phénomènes observables. L'hypothèse énonce le sens et le type des relations supposées exister entre les concepts inclus dans le modèle »* (IGALENS et ROUSSEL, 1998 : p.17). Cependant, un détour initial par une démarche *hypothético-inductive* nous est en fait apparu opportun : des indicateurs des trois phénomènes doivent être empiriquement identifiés sur quelque cas afin de clarifier ou de faire émerger les concepts sous-jacents et afin de proposer un modèle explicatif précis pouvant par la suite être mis à

[223] Cf. Partie 1, Chapitre II, Section 3, § 3 :

- HC1 : plus la conception TQM de la direction de l'entreprise certifiée est fonctionnaliste, moins les dilemmes du TQM sont résolus.
- HC2 : plus les pratiques de certification sont fonctionnalistes, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

[224] Trois phénomènes dont un latent (la conception TQM) et deux observables (des pratiques managériales).

l'épreuve sur une plus large population. Quoique de type inductif, cette démarche empirique initiale ne correspondra pas pour autant à une *recherche exploratoire* au sens strict du terme : non seulement on ne peut pas dire que le thème de la recherche n'a jamais été traité, mais par ailleurs un cadre conceptuel et des hypothèses centrales correspondantes ont été clairement formulés, un protocole adapté de collecte des données devant être élaboré. Le choix de l'étude de cas comme première démarche empirique de la recherche est ainsi à nouveau justifié : *« certains chercheurs confondent élaboration de cas et accumulation de matériaux issus du terrain. Contrairement aux apparences, la recherche par étude de cas ne convient pas à des recherches de type exploratoire, du moins en GRH. L'étude de cas convient lorsqu'un cadre théorique a été clairement défini et lorsque la question de recherche consiste à vérifier certaines hypothèses »* (IGALENS et ROUSSEL, 1998 : p.87).

L'étude de cas s'inscrit dans le champ des méthodologies interactionnistes, dont l'ambition dominante est de saisir les processus d'interprétation par lesquels les acteurs construisent leurs actions. Nos deux hypothèses centrales HC1 et HC2, faisant référence à des conceptions du TQM et à des pratiques managériales hypothétiquement liées les unes aux autres, ce type de méthodologies est donc apparu comme particulièrement pertinent dans le cadre de notre recherche. En effet, en centrant l'analyse sur la signification que les acteurs attribuent aux situations sociales, les méthodologies interactionnistes permettent de découvrir comment ces situations ont été définies et comment ces définitions ont été interprétées par les différents acteurs lors de l'action : l'étude des interactions sociales rendent compte des comportements déclarés des acteurs et de leur contexte (SCHWANDT, 1994 ; BRYMAN, 1995). Par ailleurs, l'étude de cas permet de faire appel à des méthodes d'analyse qualitatives, particulièrement adaptées à la complexité des configurations organisationnelles (AKTOUF, 1992b) et capables de décrire à la fois la dynamique d'interaction entre les individus et le contexte (CASSELL et SYMON, 1994 ; FISHER, 1994), mais aussi les phénomènes d'apprentissage dans l'organisation (MARSICK, 1988). Ainsi, l'emploi de méthodes qualitatives permettra de mettre en évidence une situation contextuelle telle qu'elle a été *« définie, représentée, arrangée et problématisée par les personnes agissant dans le cadre de leurs routines courantes »* (VAN MAANEN, 1983 : p.255).

De plus, l'intérêt de l'étude de cas réside dans sa capacité à explorer dans le temps les processus sociaux tels qu'ils se déroulent et tels qu'ils se sont déroulés au sein de l'organisation (RAGIN et BECKER, 1992 ; STAKE, 1994) : l'étude de cas peut rendre compte des nouveaux comportements, de leurs caractéristiques émergentes, tout en permettant de

reconstituer le processus de cette émergence (EISENHARDT, 1989). Selon HARTLEY (1994), elle est capable d'explorer les comportements et processus organisationnels informels, inhabituels, secrets, voire illicites ; et selon YIN (1994 : p.13) elle permet d'étudier *« un phénomène contemporain, à l'intérieur de son contexte réel, particulièrement lorsque les frontières entre le phénomène étudié et son contexte ne sont pas clairement perceptibles »*. Ainsi, dans le cadre de notre recherche, qui s'intéresse en premier lieu aux entreprises déjà certifiées s'orientant explicitement ou implicitement vers les principes et pratiques du TQM, la méthodologie de l'étude de cas apparaît tout à fait adaptée : par exemple, le processus de certification pourra être analysé même s'il est antérieur à l'étude, et celui de mise en œuvre du TQM même s'il est implicite.

2. LIMITES THEORIQUES ET DIFFICULTES PRATIQUES DE L'ETUDE DE CAS

Les limites théoriques et difficultés pratiques de l'étude de cas, au même titre que les atouts, associent entre autres celles des méthodologies interactionnistes et celles des méthodes d'analyse qualitatives. Dans le cadre des méthodologies interactionnistes, il s'agit pour le chercheur d'accumuler des descriptions qui permettent de reconstituer le contexte social dans lequel les individus interagissent et tentent de créer et de soutenir leurs propres représentations (DENZIN et LINCOLN, 1994). Une difficulté pratique à laquelle le chercheur est confronté réside alors dans la nécessaire adoption d'une position compréhensive par rapport aux acteurs, car *« leurs modes d'appréhension de la réalité et d'action résultent d'une combinaison des intentions, des capacités d'actions et de contraintes perçues »* (WACHEUX, 1996). Par ailleurs, les interprétations du chercheur se heurtent à une limite théorique : elles se construisent sur la base même des visions et des perspectives des acteurs dont il essaie de comprendre les actions (STRAUSS et CORBIN, 1994). Cette limite rejoint le problème de *l'intersubjectivité* du chercheur, décrit dès 1973 par Levi-Strauss : *« d'une part, le chercheur, même par une simple observation, modifie le comportement des acteurs et transforme la réalité, d'autre part le chercheur, être subjectif par nature, doit se distancier de son objet pensé »* (LEVI-STRAUSS, 1973). Une des difficultés pratiques auxquelles est confronté le chercheur consiste ainsi en la mise en place d'un système de maîtrise de son propre travail afin de gérer cette intersubjectivité. Entre autres, il s'agit de déterminer une stratégie d'accès

au réel et un protocole de recherche appropriés (cf. § 4. et 6. suivants) ainsi que des techniques de collecte et d'interprétation des données adéquates (cf. sections 2 et 3 suivantes).

Si, selon BLUMER (1969), l'étude de cas ne consiste pas à produire des *concepts définitionnels* fixés une fois pour toutes, mais seulement des *concepts sensibilisateurs*, à savoir des concepts approchés qui sensibilisent aux aspects importants de la réalité de chaque cas étudié, l'évaluation du caractère scientifique et rigoureux des études qualitatives constitue toutefois une question aussi critique que nécessaire. Or, les critères de fiabilité et de validité, établis pour les méthodes quantitatives, semblent difficilement adaptables aux méthodes qualitatives, dont les fondements et objectifs sont d'ailleurs différents (CASSELL et SYMON, 1994). Dans sa thèse de doctorat qui fait appel à l'étude de quatre cas d'entreprises, BEAUMONT (1996 : p.155) note même que *« l'une des premières difficultés tient à ce que de nombreux auteurs proposent des définitions différentes de la fiabilité et de la validité, selon que l'on se situe dans une perspective quantitative ou qualitative »*. Selon LEININGER (1994 : p.97), *« les critères d'évaluation des méthodes qualitatives doivent être spécifiques et congruents avec les fondements épistémologiques et objectifs de ces méthodes »*. L'auteur propose alors six critères fondamentaux qu'il recommande de prendre en compte : la vraisemblance, la confirmabilité (caractère direct et explicite), la contextualité (caractère enraciné dans les situations étudiées), la régularité (caractère récurrent du phénomène étudié dans le temps), l'exhaustivité et la transférabilité (caractère identique dans des contextes similaires). Considérée comme centrale dans le cadre de l'étude de cas, *la triangulation des données* peut constituer une réponse à chacun de ces critères : *« la triangulation des données consiste à obtenir des informations de sources différentes concernant la même question de recherche. Après analyse de ces informations, si la réponse est identique quelle que soit la source, on peut considérer que cette réponse possède une bonne probabilité d'être exacte »* (IGALENS et ROUSSEL, 1998 : p.90). En fait, en soulignant que c'est sur la triangulation que repose en grande partie la validité interne de l'étude de cas, les propos d'Igalens et Roussel (op cit) rejoignent la distinction proposée par CASSELL et SYMON (1994 : p.32) : *« dans les méthodes quantitatives il s'agit de validité des méthodes, par exemple des échelles de mesure dans les questionnaires, tandis que dans la tradition qualitative, il s'agit de la validité des interprétations »*.

Une autre limite spécifique à la démarche empirique par étude de cas réside dans *« l'impossibilité pour le chercheur d'exercer un quelconque contrôle sur les variables étudiées »*, ce qui n'est pas le cas d'autres stratégies de recherche en ressources humaines

comme l'expérimentation notamment (IGALENS et ROUSSEL, 1998 : p.87). Concernant l'analyse des résultats de l'étude, cette limite opérationnelle conduit le chercheur à ne pas pouvoir conclure sur l'existence de relations de causalité au sens de COOK et CAMPBELL (1979). En effet, le point de vue de Cook et Campbell, adopté par la plupart des chercheurs en sciences de gestion, propose trois conditions nécessaires pour qu'une variable X puisse être considérée comme la cause d'une variable Y (IGALENS et ROUSSEL, 1998 : p.27) :

- X et Y doivent co-varier conformément à la relation causale supposée et si une variation de X ne s'accompagne pas d'une variation systématique de Y, il est infondé de supposer que X influence Y ;
- X doit précéder Y dans le temps. L'idée est ici qu'une cause précède habituellement son effet, avec toutes les limites que l'on imagine lorsque des boucles de rétroaction existent ;
- Toute autre forme d'explication causale doit avoir été explorée (par exemple une variable Z venant s'interposer entre X et Y : $X \rightarrow Z \rightarrow Y$).

En permettant de mettre sous contrôle les variables de type Z, l'expérimentation offre ainsi l'avantage de s'approcher au plus près de la troisième condition de causalité. Or, d'un point de vue opérationnel, la nature des trois variables constitutives des deux hypothèses centrales de la recherche HC1 et HC2 rend quasiment impossible la réalisation d'une expérimentation et donc la démonstration de relations causales au sens de Cook et Campbell. Que cela soit dans le cadre de la démarche empirique initiale par étude de cas ou même dans celui de la démarche hypothético-déductive envisagée par administration d'un questionnaire à une large population d'entreprises, trois considérations au minimum conduisent à la grande difficulté d'assurer un strict respect des trois conditions de la causalité :

- Si il s'avère qu'une relation causale semble exister entre la "conception TQM du dirigeant" et le "positionnement de l'entreprise certifiée par rapport au TQM" (référence à HC1), peut-être s'explique-t-elle par une variable d'interférence de type Z non contrôlée dans le cadre du protocole expérimental.
- Dans la mesure où il très peu probable que l'enquête sur une large population d'entreprises permette de mesurer les trois variables de manière chronologique[225], il est impossible d'assurer qu'une éventuelle relation causale correspondant à HC1 ne s'explique en

[225] Trouver un nombre important d'entreprises souhaitant s'engager dans une démarche de certification et acceptant par trois fois la participation à une enquête, ceci s'effectuant dans un délai acceptable du point de vue de la recherche (au moins deux années de maturation post certification devant être ajoutée au délai de certification afin d'évaluer à sa juste valeur le positionnement de l'entreprise par rapport au TQM).

fait pas par une boucle de rétroaction entre "pratiques managériales de certification" et "conception TQM du dirigeant".

- En mettant alors de coté les aspects relatifs à la significativité statistique et en s'attachant à réaliser une mesure chronologique des trois variables, l'étude de quelque cas d'entreprises pourra difficilement fournir (pour chacune des trois variables) des modalités suffisamment différentes afin de mettre en évidence d'éventuelles co-variances ou non co-variances : dans ce cas, c'est la première condition de causalité de Cook et Campbell qui ne pourra pas être vérifiée. En effet, il est évidemment impossible de fixer par avance la "conception TQM du dirigeant" ou d'imposer à l'entreprise des "pratiques managériales de certification" particulières.

Cependant, si les trois considérations précédentes ne jouent pas en faveur d'une possibilité opérationnelle pour nos démarches empiriques d'établir sans biais des relations de cause à effet, elles donnent l'occasion de justifier, ou tout du moins de clarifier, le type de relations qui pourront être potentiellement mises en évidence. En soulignant que les trois conditions de causalité de Cook et Campbell sont *« assez rarement rencontrées dans les recherches empiriques en GRH et dans les disciplines voisines »*, Igalens et Roussel précisent que les chercheurs se limitent généralement *« à vérifier s'il existe un lien significatif, positif ou négatif, conformément à l'hypothèse qui sous-tend la relation »*. C'est l'objectif que nous assignons à l'enquête hypothético-déductive prévue auprès d'une large population d'entreprises certifiées, sachant que de toute façon, quelle que soit la méthode statistique utilisée, *« on ne peut jamais démontrer la causalité, on peut seulement l'inférer »* : *« en effet, un modèle d'équations structurelles ne dit jamais si une hypothèse est bonne ou mauvaise, son rôle est de valider ou d'invalider des hypothèses »* (IGALENS et ROUSSEL, 1998 : pp.175-176). Concernant l'objectif de la démarche par étude de cas, nous nous référons aux notions de *causalité essentialiste* (COOK et alii, 1990) et de *causalité intentionnelle* (ARGYRIS, 1995) que BEAUMONT (1996 : pp.156-157) rapproche et utilise pour expliciter le type de relations qu'il propose d'établir au travers des quatre cas d'entreprises faisant l'objet de ses travaux empiriques. Il ne s'agit pas de réaliser des manipulations délibérées d'une variable, sous certaines conditions, pour examiner les effets produits sur une autre, mais d'observer des processus plus vastes engendrant des résultats dans les conditions réelles de leur déroulement. Pourront alors être pris en compte *« tout processus médiateur intervenant après que la cause se soit manifestée et avant que l'effet ait été observé, participant ainsi à la relation de cause à effet »* (COOK et alii, 1990 : p.491), ainsi que le caractère intentionnel des actions menées par les acteurs au sein de l'organisation (ARGYRIS, 1995 : p.272).

3. CHAMP D'OBSERVATION

Mettre en œuvre une (ou plusieurs) étude(s) de cas nécessite de définir le champ d'observation et la stratégie d'accès au réel les plus appropriés aux objectifs de la recherche. Intimement liés, le premier circonscrit le milieu étudié en termes d'espace et de temps de façon non arbitraire, tandis que le second définit l'approche de terrain la plus adaptée en tenant compte des contraintes de praticabilité au sein du champ d'observation retenu. Ces deux composantes doivent tenir compte de plusieurs éléments. Bien évidemment, des hypothèses de la recherche, qui justifient d'ailleurs le choix même de la méthodologie d'étude de cas (cf. paragraphes précédents), mais aussi des atouts et limites de cette méthodologie qui doivent être conjointement pris en compte afin d'optimiser la validité de la démarche empirique. Par ailleurs, un élément non négligeable à prendre en compte réside, d'un point de vue purement pragmatique, dans les différentes possibilités et opportunités qui s'offrent au chercheur pour mener à bien ses travaux dans des conditions susceptibles de satisfaire ses propres souhaits ainsi que ceux de l'ensemble des participants à la recherche.

Concernant la dimension spatiale du champ d'observation se pose tout d'abord la question du nombre de cas à retenir. Comme le souligne WACHEUX (1996), *« s'il s'agit d'explorer des pratiques nouvelles ou de discuter d'un questionnement original, un ou quelques cas suffisent pour entrer dans une logique de découverte »*. Or, non seulement il est possible de considérer que la certification ISO 9000 correspond à une pratique relativement nouvelle (son véritable développement en France date du milieu des années 1990), mais de plus cette évolution rapide et récente explique en grande partie pourquoi, au démarrage de nos travaux (fin 1997), les questionnements relatifs à *l'après-certification*[226] n'avaient été que peu étudiés (conceptuellement ou empiriquement) en comparaison des questionnements relatifs au processus de certification lui même. Par ailleurs, si le positionnement des entreprises certifiées par rapport au TQM avait fait l'objet dès 1995 de plusieurs réflexions théoriques[227], aucune recherche empirique n'avait été précisément menée sur le sujet, ce qui à notre connaissance semble encore être le cas en 2002. Il est ainsi possible d'admettre que nos hypothèses centrales de recherche HC1 et HC2[228] correspondent à un *questionnement*

[226] Un des premiers dossiers relatifs à ce sujet spécifique fût élaboré dans le n°29 de la revue *Qualité en Mouvement* d'avril/mai 1997 (revue éditée par le MFQ, Mouvement Français pour la Qualité).

[227] Cf. points de vue du continuum et du paradoxe (Partie 1, Chapitre II, Section 3, § 2.2 et § 2.3).

[228] - HC1 : plus la conception TQM de la direction est fonctionnaliste, moins les dilemmes du TQM sont résolus.
- HC2 : plus les pratiques de certification sont fonctionnalistes, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

original, l'étude de *un ou quelques cas* apparaissant donc comme tout à fait justifiée. En fait, des considérations complémentaires nous ont conduit à privilégier l'étude d'un cas unique. En effet, l'étude de *quelques cas* (trois, quatre ou cinq par exemple) n'aurait pas eu de valeur comparative, mais aurait surtout limité le temps et/ou la profondeur de l'étude de chaque cas, ce qui aurait restreint les atouts de la méthodologie tout en en augmentant les limites (cf. paragraphes précédents). Or, étudier le champ d'observation en profondeur nous est véritablement apparu comme primordial, en particulier afin de déceler les phénomènes de rationalisation *a posteriori*, potentiellement présents dans le discours des acteurs lorsqu'il s'agit pour eux de relater des situations ou des événements antérieurs à la période d'étude (par exemple, un processus de certification). Ainsi, la multiplication des données collectées (observations, documents, entretiens…) dans une seule entreprise autorise des recoupements qui permettent de réduire les biais liés à la vision rétrospective d'un événement passé pour lequel les choix et les actions sont parfois justifiés a posteriori par leur cohérence. En d'autres termes, la multiplication des opportunités de triangulation des données permet, en cas de confirmation, d'augmenter la probabilité que les données collectées au cours de l'étude de cas soient exactes (IGALENS et ROUSSEL, 1998 : p.90). Par ailleurs, d'autres éléments nous ont conforté dans l'idée de l'étude d'un cas unique. Dans le cadre de sa thèse de doctorat en sciences de gestion relative à la marge de manœuvre dont dispose l'entreprise au cours d'un processus de certification, LOBRE (2000 : pp.115-125) a réalisé *« une pré-enquête »* auprès des responsables qualité de cinq entreprises certifiées de secteurs d'activité différents (entretiens *de type non directif actif* au sens de MUCCHIELLI, 1991). Les conclusions de cette pré-enquête ont entre autres permis à l'auteur d'identifier la nécessité d'effectuer *« l'étude approfondie d'un cas unique »*. Parmi les justifications de ce choix : la compréhension du processus de certification et de ses effets est complexe ; elle *« repose sur l'étude des représentations de la démarche développées par l'ensemble des acteurs d'une organisation »* (p.122) et toute multiplication des études de cas en limiterait nécessairement la profondeur (p.130). De plus, d'un point de vue purement pragmatique et opérationnel, l'étude d'une seule entreprise par le biais d'une CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) est rapidement apparue comme l'option la plus envisageable, car formalisant contractuellement et simultanément le projet de recherche, le rattachement à un laboratoire (en l'occurrence le LIRHE[229]), les modalité de financement des travaux, mais aussi la dimension temporelle du champ d'observation (trois années).

[229] Le LIRHE, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, UMR CNRS 5066, Université des Sciences Sociales, Toulouse.

Cette dimension temporelle, deuxième composante du champ d'observation, doit au même titre que la dimension spatiale répondre aux objectifs de la recherche. Mises à part les considérations relatives au temps consacré à la collecte des données (observations, documents, entretiens…) qui conditionnent fortement la profondeur de la démarche empirique, l'horizon temporel de l'étude à son importance. En effet, selon BOUDON (1977), afin de ne pas être *« victime d'un effet de position »*, qui conduit à sur-valoriser les actions les plus manifestes et à masquer les effets émergents de l'action, l'horizon temporel retenu doit être suffisamment important. Il nous a donc semblé que la période de trois années fixée de manière contractuelle dans le cadre des conventions CIFRE pouvait être tout à fait satisfaisante pour appréhender en profondeur et sur le long terme, d'une part les effets organisationnels et humains d'une certification antérieure, et d'autre part, une large partie des conditions et des actions d'orientation de l'entreprise vers le management par la qualité totale, qu'elles soient manifestes ou émergentes. En fait, si une période d'étude de trois années est nettement suffisante pour analyser les effets d'une certification ISO 9001 (cette durée couvre obligatoirement deux audits de suivi et un nouvel audit complet de certification puisque les certificats sont délivrés pour trois ans), il faut toutefois remarquer qu'elle est probablement insuffisante pour analyser la totalité d'un processus de mise en œuvre du TQM. En effet, l'un des principes fondateurs du TQM, celui de l'amélioration continue, conduit généralement les chercheurs à mener des études empiriques, lorsqu'elles se veulent les plus complètes possibles, sur des périodes d'environ une dizaine d'années (par exemple : HODGETTS et alii, 1994 ; SCHONBERGER, 1994). Cependant, puisque de toute façon ce principe d'amélioration continue ne permet pas de limiter concrètement dans le temps le processus de mise en œuvre du TQM, un horizon temporel de trois années nous semble suffisant pour correctement appréhender l'évolution des pré-dispositions et du positionnement d'une entreprise certifiée au regard des principaux principes et pratiques du TQM.

4. STRATEGIE D'ACCES AU REEL

Si le choix d'une stratégie d'accès au réel adaptée aux objectifs de la recherche est intimement lié au choix de l'étude d'un cas unique comme méthodologie empirique (dont les justifications ont été exposés précédemment), ce choix nécessite cependant de se poser à nouveau la question du prisme au travers duquel le chercheur va analyser son champ d'observation. Dans le cadre d'une CIFRE, où le doctorant est à la fois un chercheur rattaché

à un laboratoire et un membre à part entière de l'entreprise, se posent tout particulièrement la question de son positionnement épistémologique face à la réalité organisationnelle, ainsi que celle de sa position en tant qu'observateur extérieur ou "observateur participant" au sein de l'organisation. Des réponses à ces questions découleront des considérations purement méthodologiques : les différentes sources de données envisagées ainsi que les techniques de collecte correspondantes.

Dans un premier temps, afin de déterminer la stratégie d'accès au réel, nous nous sommes aidés de la présentation faite par IGALENS et LOIGNON (1997 : pp.19-55) relative aux différents cadres d'analyse de l'organisation dont dispose l'observateur social ou le chercheur en sciences de gestion. Il s'agissait principalement de "faire un tour" des différents cadres d'analyse envisageables afin de ne pas refuser *a priori* la possibilité de faire appel à une pluralité de visions de l'organisation, et donc par conséquent ne pas refuser de voir des pans entiers de la réalité organisationnelle. La présentation des deux auteurs nous a semblé particulièrement adaptée à notre recherche dans la mesure où ils reprennent la classification paradigmatique des théories des organisations de BURRELL et MORGAN (1988) qui constitue le cadre d'analyse conceptuel permettant l'identification des deux paradigmes distincts du TQM décrits à la section 2 du chapitre II. Les auteurs présentent ainsi quatre approches possibles de la réalité organisationnelle :

- L'approche objective de la stabilité : elle prend sa source dans les travaux de l'école des relations humaines, de l'école socio-technique, des écoles de la contingence et même dans ceux d'Herbert Simon relatifs à la rationalité limitée. L'observation sociale qui se fonde sur cette approche doit alors intégrer six dimensions :

  - L'environnement de l'organisation, commercial (clients et fournisseurs), scientifique, technologique et institutionnel et dont les caractéristiques de turbulence, d'instabilité et d'imprévisibilité doivent être tout particulièrement examinées.
  - Les choix organisationnels et principalement leur adaptation aux différents facteurs de contingence ainsi que la congruence ou la non congruence entre les différents sous-système organisationnels.
  - Les modes de fonctionnement qui, paradoxalement, seront beaucoup étudiés au travers des différentes traces de dysfonctionnements organisationnels (par exemples, retards d'approvisionnements, non-qualités fournisseurs, réclamations ou avoirs clients, compte-rendus d'audits internes).

- Les conditions de travail qui doivent être observées non seulement stricto sensu (approche classique de type ergonomique : charge physique, mentale) mais aussi en relation avec les choix technologiques et organisationnels (par exemple l'introduction de systèmes automatisés).
- Les politiques de gestion des ressources humaines et tout particulièrement leur caractère prévisionnel, c'est-à-dire leur capacité à fournir quantitativement, qualitativement et en temps voulu les personnels dont l'organisation a besoin dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie, de ces choix organisationnels et de ses modes de fonctionnement.
- Les modes de décision qui, même si l'on tient compte du principe de rationalité limitée, peuvent être appréhendés comme une séquence rationnelle permettant d'aboutir à des décisions allant dans le sens de l'organisation. Leurs effets peuvent être évalués au travers d'indicateurs mesurant l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre des prises de décisions.

L'approche objective de la stabilité est donc une approche multidimensionnelle qui fixe à l'observation sociale de nombreux champs d'application. Elle n'épuise cependant pas la réalité organisationnelle.

- Dans l'approche subjective de la stabilité, les organisations sont essentiellement définies par des valeurs partagées et une culture commune plus que par des objectifs ou une politique. Dès lors, le problème posé est celui de la convergence et de la cohérence de toutes les réalités individuelles présentes dans l'organisation pour que celle-ci existe et se maintienne. Igalens et Loignon identifient alors trois approches qui peuvent être mobilisées :

  - La sociologie actionniste pour laquelle l'action émerge des significations individuelles, elles-mêmes modifiables au travers des interactions entre acteurs. En termes méthodologiques, il s'agit de s'efforcer de construire des groupes typiques partageant les mêmes croyances et ayant les mêmes motivations à agir, et ce en privilégiant les techniques d'entretien et la mesure des attitudes individuelles.
  - L'approche culturelle au travers de laquelle l'observateur social se fait ethnologue en étudiant l'histoire de l'organisation, ses rites, tabous, mythes et héros. Il s'agit alors de repérer les convergences entre pratiques qui véhiculent les mêmes valeurs ainsi que de comprendre en quoi ces valeurs influencent les comportements.
  - L'approche constructiviste : elle s'intéresse davantage aux processus de construction des réalités individuelles qu'à leur dimension collective ou à leur

résultat au sein de l'organisation. Du point de vue de l'observation, il ne suffit pas de demander leurs points de vue aux acteurs, mais il faut par ailleurs confronter en permanence ces points de vue aux connaissances, règles, conventions et processus d'apprentissage en vigueur au sein de l'organisation.

Ainsi, ce qui caractérise l'observation sociale dans l'approche subjective de la stabilité, c'est l'ambition de mettre au jour les nombreux processus d'interstructuration permanente (entre univers symbolique, univers des activités et univers des résultats) qui assurent à l'organisation sa stabilité. Ces processus complexes maintiennent un équilibre qui est celui du sens de l'action individuelle et collective ; et c'est cet équilibre qui disparaît dans les deux approches suivantes.

- Dans l'approche objective du changement, l'observateur social cherche à caractériser les détenteurs de pouvoir (internes et externes à l'organisation), les sources de pouvoir ainsi que les enjeux de la lutte permanente pour le pouvoir à partir desquels les logiques du changement peuvent être comprises. Il s'agit principalement de :

  - Focaliser son attention sur les structures qui pèsent sur les acteurs et parfois modèlent leurs attitudes ou leurs comportements sans qu'ils en soient forcément conscients.
  - Prendre en compte les contradictions entre groupes ou individus ayant des intérêts différents afin de pouvoir expliquer les dysfonctionnements et comportements contre-productifs par exemple.
  - Déchiffrer l'ensemble des facteurs potentiels de crise et s'attacher à caractériser et comprendre les phénomènes de crise lorsqu'ils ont lieu (contestations de décisions, mouvements de grève…).

- L'approche subjective du changement : elle a un intérêt particulier pour l'étude des entreprises dont la technologie, les marchés ou les modes d'organisation vont connaître des bouleversements qui obligent à apprendre. Elle repose sur une analyse des conditions qui doivent être réunies pour que le véritable changement ait lieu, et non le simple ajustement comme dans le cas de l'approche subjective de la stabilité. Sous-tendue par la théorie de l'apprentissage, cette approche invite à un élargissement du champ d'observation en s'efforçant non seulement de rassembler des informations sur les systèmes d'action, c'est-à-dire essentiellement les systèmes d'objectifs, les résultats et les procédures (apprentissage en boucle simple), mais également en ayant une démarche exploratrice des sentiments, émotions et stratégies individuelles qui accompagnent l'action (apprentissage en double boucle).

D'un point de vue purement pratique, déterminer la stratégie d'accès au réel pour l'étude d'un cas d'entreprise nécessite de définir un protocole de recherche précis identifiant[230] :

- Les sources d'information :
  - Elles peuvent être organisationnelles : les informations proviennent d'entités organisationnelles (par exemples, des départements identifiés de l'entreprise ou le groupe auquel elle appartient).
  - Elles peuvent être individuelles : les informations proviennent alors directement des membres de l'organisation (dirigeants, cadres, techniciens, etc.).
- Les unités d'analyse :
  - Elles peuvent être organisationnelles : les informations concernent des entités organisationnelles à part entière (par exemple, l'entreprise elle même ou des départements spécifiques). Les données collectées sont alors plus particulièrement relatives à des politiques, des processus ou des résultats.
  - Elles peuvent être individuelles : les informations concernent directement des membres identifiés de l'organisation. Les données collectées peuvent ainsi correspondre à des opinions, des comportements ou des données individuelles.

Notons qu'un des intérêts majeurs d'une identification distincte des sources d'information et des unités d'analyse réside dans la possibilité de les croiser, ce qui permet une triangulation des données (YIN, 1994 : p.72).

- La nature des sources d'informations : observations, documents, discours.
- La nature des informations : histoire, politiques, contextes, structures, résultats économiques, opérationnels, audits, représentations individuelles, etc.
- Les techniques de collecte des données : analyses documentaires, observations directes simples ou participantes, questionnaires, entretiens de recherche (non directifs, semi-directifs, directifs).
- Les méthodes envisagées pour valider les données (triangulation, renvoi pour corroboration aux acteurs[231]).

---

[230] Méthodologie emprunté à YIN (1994) et décrite par IGALENS et ROUSSEL (1998 : pp.87-92). Yin propose trois phases : la préparation de la production de données, la production des éléments déterminants et l'analyse.

[231] A l'issue d'observations ou d'entretiens, *« le renvoi pour corroboration aux acteurs concernés des hypothèses émises par le chercheur se révèle un moyen de contrôler la fiabilité des résultats et augmente aussi leur crédibilité (validité de signifiance) »* (IGALENS et ROUSSEL, 1998 : p.86).

- Les méthodes pour les analyser (analyse des correspondances propositionnelles, analyse des explications concurrentes[232] ; pour les entretiens : analyse thématique ou lexicographique ; etc.).

La détermination concrète de ces différents éléments constitutifs du protocole de l'étude de cas doit non seulement tenir compte des hypothèses de la recherche (et donc du cadre conceptuel sous-jacent) et des pluralités de visions de l'organisation auxquelles le chercheur souhaite faire appel (dont nous avons présenté précédemment les possibilités disponibles), mais bien évidemment aussi des opportunités opérationnelles offertes par l'entreprise faisant l'objet de l'étude. Le paragraphe suivant présente donc les circonstances et conditions d'accès au terrain à partir desquelles il a finalement été possible de définir précisément un protocole de recherche adapté.

5. ACCES AU TERRAIN

Les atouts et limites de l'étude de cas ainsi que les réflexions relatives à la détermination du champ d'observation, formalisés au sein des paragraphes précédents, nous ont donc conduit dès le début de la recherche (septembre 1997) à envisager l'accès à un terrain empirique sous la forme d'une convention CIFRE et dans une entreprise certifiée souhaitant implicitement ou explicitement s'orienter vers le management par la qualité totale. Par "implicitement ou explicitement", nous voulons dire qu'il n'était pas obligatoire, compte tenu des deux hypothèses centrales de la recherche, que l'étude de cas soit menée dans une entreprise certifiée déclarant de manière formelle son orientation TQM, que cela soit en interne (au travers d'auto-évaluations par exemple) ou que cela soit en externe (concours à un prix qualité par exemple). En effet, même si la notion d'implicite ou d'explicite constitue une donnée du contexte de l'entreprise, elle n'empêche pas, pour ce qui est de l'étude de cas[233], la compréhension des éventuelles relations entre les deux variables indépendantes centrales de la

[232] *L'analyse des correspondances propositionnelles* consiste à considérer que chaque proposition issue de l'étude de cas et reliant deux variables peut constituer un test partiel des hypothèses.

L'analyse des explications concurrentes repose sur la possibilité de s'appuyer sur des cadres théoriques concurrents pour expliciter des propositions mutuellement exclusives. L'analyse consiste alors à *« rapprocher les éléments de contextes des propositions pour apporter une contribution aux conditions dans lesquelles telle ou telle théorie permet de rendre compte des résultats observés »* (IGALENS et ROUSSEL, 1998 : pp.91-92).

[233] Lors de l'enquête auprès d'une large population d'entreprises, cette donnée sera par contre contrôlée (question Q23 du questionnaire en **Annexe 27,** relative à l'auto-évaluation de l'entreprise selon un prix qualité).

recherche (conception TQM du dirigeant et pratiques managériales de certification) et la variable dépendante (positionnement de l'entreprise par rapport au TQM). Par contre, une condition d'adéquation du terrain aux hypothèses de la recherche résidait dans la nécessité que le projet d'entreprise corresponde à une orientation stratégique et managériale conforme aux objectifs, principes et pratiques du TQM tels que définis au travers du cadre conceptuel de la recherche[234].

Cette condition minimum nous a conduit a prendre contact avec le Mouvement Français pour la Qualité (MFQ) de la région Midi-Pyrénées. En effet, non seulement les entreprises et administrations adhérentes du MFQ font l'objet d'une banque de données précisant leurs activités, les principaux contacts et l'obtention éventuelle d'une certification[235], mais par ailleurs, leur adhésion au MFQ nous a semblé constituer un élément de pré-sélection pertinent dans la mesure où elle signifie une implication qualité supplémentaire de l'entreprise : souhait d'informations détaillées sur le TQM[236], participation à des formations, à des manifestations ("le mois de la qualité" par exemple) ou même à des séminaires ou à des enquêtes en partenariat avec des laboratoires de recherche travaillant sur des problématiques liées au management de la qualité. A partir de la banque de données dont nous disposions, des contacts téléphoniques ont pu être pris avec la plupart des directeurs de la qualité des entreprises certifiées de la région Midi-Pyrénées, adhérentes du MFQ. Plusieurs d'entre eux ont manifesté un grand intérêt dans le projet de recherche, confirmant ainsi l'adéquation entre les finalités managériales de la recherche et les préoccupations contemporaines des entreprises certifiées. Les conditions financières de la convention CIFRE, attrayantes pour les entreprises, ainsi que l'opportunité d'un suivi par un laboratoire affilié au CNRS, en l'occurrence le LIRHE, ont été autant d'atouts complémentaires pour une formalisation contractuelle rapide du projet de recherche avec une entreprise certifiée de la région (démarrage au 1er décembre 1997) : une entreprise de 360 salariés, filiale d'un grand groupe du secteur des télécommunications et certifiée ISO 9002[237] depuis 1995.

---

[234] Cf. Partie 1, Chapitre II, Section 2 « Le Total Quality Management (TQM) ».

[235] Ces informations sont publiquement disponibles au sein de l'*Annuaire des adhérents*.

[236] Le MFQ organise le concours au Prix Français de la qualité (cf. Partie 1, Chapitre II, Section 2, § 4.4).

[237] Avant la parution de l'édition 2000 des normes ISO 9000, les entreprises ne disposant pas d'activités de conception de nouveaux produits ne se faisaient pas certifier selon la norme ISO 9001, mais selon l'ISO 9002 (cf. **Annexe 5**). C'est le cas de cette entreprise dont le domaine d'application du système qualité tel que formulé dans le libellé du certificat est : *« vente, installation, mise en service, maintenance de systèmes de communication d'entreprises, de réseaux locaux et de réseaux de transmission de données »*.

A la suite de plusieurs rencontres entre représentants de l'entreprise (directeur général et directeur des opérations et de la qualité) et représentants du laboratoire (directeur de recherche et doctorant), un *Descriptif du programme de recherche* fût élaboré en commun afin de préciser principalement deux éléments essentiels garants du bon déroulement de l'étude de cas :

- L'adéquation entre le cadre conceptuel de la recherche et le contexte de l'entreprise :

Tout d'abord, à travers une présentation aux représentants de l'entreprise de la problématique et des hypothèses centrales de la recherche, telles que formulées au démarrage des travaux, afin de s'assurer d'une reconnaissance, à leurs yeux, de la pertinence et de l'intérêt managérial de la recherche : émergence de paradigmes différents du TQM, idées distinctes d'un continuum ou d'un paradoxe entre certification et TQM, éventuelles relations entre pratiques de certification et positionnement de la firme par rapport au TQM. Ensuite, par une présentation par l'entreprise de ses projets stratégiques et managériaux à moyen et long termes, afin de vérifier leur convergence avec la problématique de la recherche[238] : *« La société Inter-Communications Sud (ICS)*[239] *dispose d'un système d'assurance de la qualité conforme à la norme ISO 9002 depuis janvier 1995. Faisant suite à plusieurs programmes de développement technique au cours des années 1995 et 1996 (numérotation à 10 chiffres...), et désireuse de renforcer sa présence sur le marché porteur mais fortement compétitif des systèmes de communication, la société souhaite mettre en oeuvre un projet d'entreprise dont l'objectif est l'amélioration de la qualité des services aux clients : prix, délais, qualité des prestations. Les deux axes de progrès principaux souhaités sont :*

- *La diminution des coûts de dysfonctionnement et l'élimination des coûts de fonctionnement inutiles.*
- *L'amélioration de la qualité des prestations aux clients à travers principalement :*
  - *l'amélioration de la mobilisation et des compétences du personnel ;*
  - *l'amélioration de l'efficacité du système organisationnel et de management.*

Pour l'entreprise, ce projet se situe dans la perspective du passage d'un système d'assurance de la qualité à un management par la qualité totale ».

De ces différents échanges, il est clairement apparu que ICS ne souhaitait pas formellement caractériser son projet d'entreprise comme un "projet TQM". Même si la plupart des principes

[238] Le texte ci-après est extrait du *Descriptif du programme de recherche*.

[239] Il s'agit d'un pseudonyme, l'entreprise ayant souhaité ne pas être nommément citée dans le cadre des communications écrites présentant les résultats des démarches empiriques qui y ont été menées.

et pratiques du TQM devraient, selon les représentants d'ICS, faire l'objet de formations et ou de mises en œuvre réelles au cours du projet d'entreprise, et même si la société est intéressée pour connaître son positionnement par rapport à un référentiel TQM[240], elle ne souhaite ni concourir à un prix qualité, ni même employer le terme de "TQM" ou de "qualité totale" dans le cadre de ses communications internes ou externes. Comme nous l'avons expliqué précédemment, cette orientation TQM non explicite ne constitue en aucun cas un frein à la recherche, dans la mesure où le projet de l'entreprise, formalisé au sein du *Descriptif du programme de recherche*, fait quant à lui explicitement référence à plusieurs des axiomes, principes, concepts, pratiques et techniques du TQM tels qu'identifiés au travers du cadre conceptuel de la recherche : focalisation client, satisfaction du client, coût de la non-qualité supérieur au coût de la prévention, amélioration continue de la gestion des processus, du système de management des hommes, mobilisation du personnel, travail en équipe, amélioration des compétences[241].

- <u>Le positionnement du doctorant et l'accès aux données de l'entreprise</u> :

Les échanges relatifs à la convergence entre les objectifs de la recherche et ceux de l'entreprise ont permis de clarifier le positionnement du doctorant au cours des trois années de la CIFRE, à savoir *« à mi-chemin entre le détachement et l'engagement »* (PETTIGREW, 1985 : p.227). Il a été ainsi précisé que notre positionnement ne correspondait pas à celui proposé dans le cadre d'une *recherche-action* : selon WACHEUX (1996), une recherche-action suppose que le chercheur soit responsable d'un projet de changement organisationnel ; et selon MOISDON (1984), elle est fondée sur le postulat selon lequel pour connaître la réalité, il faut la modifier. En fait, l'orientation TQM non explicite de la société a presque constitué un atout, dans la mesure où notre positionnement n'a jamais été assimilé à celui d'un responsable de projet ou d'un consultant, mais à celui d'un observateur auquel toutefois des conseils, des études ou des audits qualité internes pouvaient être demandés. Cette dualité de statut à la quelle nous avons fait appel (parfois "chercheur-observateur" et parfois "producteur d'études pour le compte de la direction") est caractéristique des recherches en CIFRE : le chercheur *« doit en quelque sorte se dédoubler, être parfois dans le groupe, producteur et collègue des autres membres du groupe, mais également hors du groupe, capable de prendre le recul nécessaire pour recueillir des informations, noter des comportements, relever des interactions, être conscient des émotions qui émergent et parfois submergent l'action à*

[240] En l'occurrence le référentiel du Prix Européen de la Qualité (cf. Partie 1, Chapitre II, Section 2, § 4.3).

[241] Cf. Partie 1, Chapitre II, Section 2 « Le Total Quality Management (TQM) ».

laquelle il a pu prendre part » (IGALENS et ROUSSEL, 1998 : pp.82-83). Acceptée et même souhaitée par la direction de l'entreprise dès le démarrage des travaux, cette dualité de positionnement a nécessité une communication claire auprès des salariés de l'entreprise, non seulement au moment de l'insertion au sein de la firme mais en fait tout au long de la CIFRE, lors de chaque accès aux données empiriques (observations, documents, entretiens). La distinction claire entre les activités de recherche et celles d'étude, et les engagements de confidentialité et d'anonymat relatifs aux premières, ont contribué à la création d'un climat de confiance entre le doctorant et les membres de l'entreprise de tout niveau hiérarchique. Ce climat de confiance a permis un accès facilité à toutes les informations nécessaires à la recherche. Concernant cet accès aux informations, il faut par ailleurs noter que, dans une large mesure, le type de données devant être recueillies ainsi que les techniques de collecte prévues avaient fait l'objet d'un accord de la direction, formalisé au sein du *Descriptif du programme de recherche* : *« réalisation d'entretiens avec les membres de la direction et les salariés ; observations et analyses documentaires relatives à la gestion des ressources humaines, au climat social et aux performances de la société ; mesure du positionnement de l'entreprise par rapport au TQM »*.

6. PROTOCOLE DE RECHERCHE

A la suite d'une période d'intégration (d'environ un mois) au cours de laquelle nous avons pu nous entretenir avec des représentants de l'ensemble des directions et services de l'entreprise (directeurs, responsables et salariés) afin d'appréhender la structure de l'organisation, les responsabilités ainsi que les processus mis en œuvre, il a été possible d'identifier précisément les différentes sources d'informations devant être utilisées dans le cadre de l'étude de cas, et de définir un protocole de recherche précis dont la présentation au travers du **Tableau 13** s'inspire de la méthodologie préconisée par YIN (1994)[242]. Cette présentation permet tout particulièrement de mettre en avant, et donc d'assurer, la mise en œuvre effective de la triangulation en tant que méthode de validation des données collectées.

[242] Cette méthodologie, dont nous avons fait part au paragraphe précédent, est décrite par IGALENS et ROUSSEL (1998 : pp.87-92) et est utilisée par BEAUMONT (1996 : pp.145-146) pour son étude de cas au sein de quatre entreprises certifiées.

Le **Tableau 13** croise les différentes sources d'information à utiliser (organisationnelles ou individuelles) avec les différentes unités d'analyse à étudier (organisationnelles ou individuelles) et présente pour chaque "couple" la nature des informations devant être collectées ainsi que la technique de collecte prévue. Le choix des unités d'analyse et sources d'informations du protocole de l'étude de cas se justifie par le cadre conceptuel de la recherche bien entendu, mais aussi par deux considérations principales relatives à la structure de l'entreprise Inter-Communications Sud (ICS) :

- ICS est une filiale à 100% du groupe Inter-Communication (IC). Elle a pour activités la vente, l'installation, la mise en service et la maintenance de systèmes de communication d'entreprises (téléphonie et réseaux informatiques) au sein d'une zone géographique spécifique (sud de la France). D'autres filiales du groupe ont les mêmes activités dans d'autres zones géographiques ou ont des activités différentes, soit principalement des activités de recherche/développement ou de production de certains des produits commercialisés par ICS. Les structures juridique, hiérarchique et fonctionnelle d'ICS lui confèrent une importante autonomie managériale, mais sa structure capitalistique, l'image véhiculée par le nom du groupe et l'utilisation de certains outils de contrôle de gestion, propres au groupe, justifient la prise en compte de ce dernier en tant que source d'informations.
- ICS est structurée en quatre départements (ou directions) : ventes et marketing, opérations et qualité, ressources humaines, administration et finances. Les directeurs de ces départements forment le comité de direction de l'entreprise qui définit la stratégie (en liaison avec le groupe) et coordonne sa mise en œuvre opérationnelle[243].

Ainsi, les hypothèses centrales de la recherche (HC1 et HC2), couplées aux considérations conceptuelles qui les ont justifiées[244], conduisent à l'identification de :

- <u>Trois unités d'analyse</u> :
  - ♦ L'entreprise ICS, dont le positionnement par rapport au TQM constitue une des deux variables de HC1 et de HC2.
  - ♦ Les dirigeants de ICS (les quatre membres du comité de direction), dont la conception TQM constitue une des deux variables de HC1.

[243] Remarque : le directeur général d'ICS assure lui-même la direction du département ventes et marketing.

[244] Cf. Partie 1, Chapitre II, Section 3, § 3 :
- HC1 : plus la conception TQM de la direction de l'entreprise certifiée est fonctionnaliste, moins les dilemmes du TQM sont résolus.
- HC2 : plus les pratiques de certification sont fonctionnalistes, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

♦ Les salariés de ICS, unité d'analyse inévitable dans le cadre de l'étude des pratiques managériales de certification (une des deux variables de HC2), ainsi qu'indispensable pour l'étude du positionnement de l'entreprise par rapport au TQM. En fait, l'intégration spécifique des salariés en tant qu'unité d'analyse à part entière trouve sa justification théorique principale dans les dilemmes de la certification et ceux du TQM, identifiés au cours de la revue de littérature.

- Six sources d'informations qui offrent, pour chaque unité d'analyse, des informations de nature différente (données complémentaires) ou de nature identique (triangulation des données) :

 Quatre sources organisationnelles :

♦ Le groupe IC, pour les raisons mentionnées précédemment.

♦ L'entreprise ICS, c'est-à-dire principalement l'ensemble des informations documentées maîtrisées[245] par le comité de direction.

♦ Le département des opérations et de la qualité et le département des ressources humaines, c'est-à-dire principalement l'ensemble des informations documentées dont ils ont chacun la maîtrise[246].

 Deux sources individuelles :

♦ Les dirigeants et salariés de ICS, considérés individuellement (lors d'entretiens par exemple) ou collectivement (lors des observations participantes par exemple).

Le **Tableau 13** montre clairement en quoi l'obtention d'informations de nature identique, mais émanant de sources différentes, requiert souvent la mise en œuvre de techniques distinctes de collecte de données : analyses documentaires, observations participantes, audits, entretiens de recherche ou questionnaires. La triangulation des données s'opère donc à la fois par diversification des sources et par diversification des techniques de collecte.

[245] Le sens du terme "maîtrisé" correspond à la signification qui lui est classiquement donnée dans le cadre de l'assurance de la qualité : coordination de la rédaction, approbation, identification, diffusion, mise à disponibilité, gestion des mises à jour (ISO 9001 : 1994 et 2000).

[246] Si les membres des départements ventes/marketing et administration/finances ont fait l'objet, au même titre que les autres salariés de ICS, d'entretiens et d'observations participantes, il est apparu que très peu des documents spécifiquement maîtrisés par chacun de ces deux départements constituaient des données pertinentes pour la recherche. En effet, la quasi-totalité des informations documentaires essentielles d'ordre financier ou commercial s'est avérée être maîtrisée par le comité de direction de ICS lui même.

			SOURCES D'INFORMATIONS					
			ORGANISATIONNELLES				INDIVIDUELLES	
			Groupe IC	Entreprise ICS	D. Opérations et Qualité	D. Ressources Humaines	Dirigeants d'ICS	Salariés d'ICS
UNITES D'ANALYSE	ORGANISATIONNELLES	Entreprise ICS	Nature des infos : **histoire**, **politiques**, **stratégies**, **structures**, **résultats** Collecte des données : ***analyses documentaires***		Nature des infos : **motivations et pratiques de certification**, **SMQ**[247] Collecte des données : ***analyses documentaires***	Nature des infos : **pratiques de GRH** Collecte des données : ***analyses documentaires***	Collecte des données : ***observations participantes*** ***enquêtes de satisfaction du personnel*** (en fait, ***analyse documentaire*** des enquêtes réalisées par le groupe IC)	
				Nature des infos : **SMQ** Collecte des données : réalisation d'***audits*** et d'***études*** pour le compte de la direction				
			Nature des infos : **SMQ**, **positionnement TQM** Collecte des données : ***auto-évaluation*** selon le modèle européen de l'EFQM					
							Nature des infos : **situation contextuelle d'ICS**, **motivations de certification** Collecte des données : ***entretiens semi-directifs***	
							Nature des infos : **motivations et pratiques de certification**, **positionnement TQM** Collecte des données : ***enquête h-d***[248]	
	INDIVIDUELLES	Dirigeants d'ICS					Nature des infos : **conception TQM** Collecte des données : ***entretiens semi-directifs***, puis ***enquête h-d***	
		Salariés d'ICS				Nature des infos : **données sur le personnel** Collecte des données : ***analyses documentaires***	Nature des infos : **représentations qualité**, **participation à la certification et perceptions** (changements, autonomie) Collecte des données : ***entretiens directifs***	

Tableau 13 : Protocole de l'étude de cas - sources d'informations versus unités d'analyse -

[247] SMQ : système de management de la qualité.

[248] Participation du directeur général et du directeur des opérations et de la qualité d'ICS dans le pré-test de l'enquête hypothético-déductive prévue auprès d'une large population d'entreprises certifiées.

Notre volonté de conclure l'étude de cas par une **Section 4** relative à la construction du modèle théorique de la recherche (synthétisant les résultats principaux obtenus chez ICS) nous amène, dans les sections suivantes, à privilégier une présentation des résultats par type de démarche empirique, à savoir :

- **Section 2** : étude longitudinale de l'entreprise faisant principalement appel aux techniques de l'observation participante et de l'analyse documentaire, à laquelle sont joints les résultats des audits et études réalisés pour le compte de la direction.

- **Section 3** : réalisation d'entretiens semi-directifs auprès des membres du comité de direction ainsi que d'entretiens directifs auprès d'un échantillon des salariés.

PARTIE 2 - CHAPITRE I - SECTION 2

ETUDE LONGITUDINALE DE L'ENTREPRISE ICS

Le choix d'une section spécifique intitulée « étude longitudinale », au sein de laquelle les résultats des entretiens auprès des dirigeants et des salariés ne sont que rarement mentionnés, est motivée par la volonté de distinguer les résultats des méthodologies contextuelles et longitudinales de ceux des méthodologies plus individuelles et ponctuelles. Comme autre justification, on peut préciser que, du point de vue de la chronologie de la recherche, ce sont les premiers six mois d'étude longitudinale et les premières constatations empiriques résultantes qui ont permis une mise en œuvre facilitée des entretiens de recherche (empathie, pertinence des relances,…), et non l'inverse.

Après un premier paragraphe décrivant les techniques d'observation et d'analyse utilisées pour l'étude longitudinale, les paragraphes suivants regroupent par thèmes principaux les résultats obtenus relatifs aux différentes rubriques de données identifiées comme fondamentales dans le cadre de la recherche[249]. En effet, que cela soit dans le cas des observations directes ou dans celui des observations indirectes (analyses documentaires), nous avons fait appel à des méthodes de collecte/classement des données et à des méthodes d'analyse non seulement identiques mais combinées, ce qui permet une présentation conjointe des résultats.

1. TECHNIQUES D'OBSERVATION MISES EN OEUVRE

1.1. L'observation directe participante

L'observation *directe* se définit par opposition à l'observation *indirecte* qui ne porte pas "directement" sur l'étude des attitudes et comportements, mais qui porte sur les "traces" qui ont pu en être laissées. Au sein d'une entreprise, l'observation indirecte correspond

[249] Les rubriques de données sont celles portées en gras dans le **Tableau 13** section précédente.

généralement à l'étude des *traces écrites* : procédures et enregistrements, notes de service, lettres, e-mails, etc. (cf. paragraphe **1.2** suivant). Concernant l'observation directe, on parle d'observation *simple* lorsqu'une *« certaine distance entre l'observateur et les acteurs est indispensable »* et d'observation *participante* (ou *active*) *« lorsque le chercheur souhaite découvrir les représentations des acteurs, le sens de leur activité, la dynamique des relations et des interactions »* (IGALENS et ROUSSEL, 1998 : p.86). Rejoignant les « atouts théoriques de l'étude de cas » (section précédente, §1.), l'observation directe, et tout particulièrement l'observation participante, est utile dans le cadre des conventions CIFRE et est *« conseillée lorsque la question de départ a trait à la mise en œuvre d'une pratique nouvelle de gestion dont la dimension ressources humaines est une composante essentielle »*, comme par exemple *« projets d'entreprise, démarche qualité, re-engineering, décentralisation, etc. Dans de tels cas, le recueil d'informations par entretiens de recherche se révèle insuffisant. Il ne suffit pas de rassembler les intentions des dirigeants ou les perceptions des personnes engagées dans le processus de changement. L'observation dans le cadre d'un groupe ou d'une équipe permet de mettre à jour des interactions, des ajustements de rôle, des jeux dont la complexité n'est pas toujours rendue à travers des comptes rendus d'entretien »* (IGALENS et ROUSSEL, 1998 : p.81-82). Par ailleurs, l'observation, qu'elle soit d'ailleurs directe ou indirecte, permet d'intégrer le temps dans l'analyse : *« le temps lui même offre une grille d'analyse pour détecter et expliquer les changements. Sans étude longitudinale il est impossible d'identifier les processus de changements, les relations entre les forces de conservation et de changement, et ainsi le lien indissoluble entre le système et les processus »* (PETTIGREW, 1985 : p.233).

Ainsi, pour les raisons que nous venons d'évoquer, l'observation participante est apparue comme une technique empirique centrale dans le cadre de l'étude du cas ICS. En effet, elle est non seulement adaptée au contexte de l'entreprise (projet d'orientation TQM), mais aussi aux caractéristiques opérationnelles d'accès au terrain (convention CIFRE sur trois ans avec nécessité de gérer l'intersubjectivité[250]). Par ailleurs, elle s'inscrit parfaitement dans la logique de l'ensemble des démarches empiriques de la recherche : la propriété "d'ouverture sur les données" dont l'observation participante fait l'objet correspond moins à la volonté de

[250] *« Dans l'observation participante, le chercheur est intégré à la vie des acteurs concernés par l'étude. Il cherche le plus d'informations possible sur cette situation particulière. L'observation participante privilégie l'intersubjectivité, c'est à dire la prise en considération des significations que les acteurs (y compris les chercheurs) attribuent à leurs actes. L'interdépendance entre observateur et observé est prise en compte, analysée et exploitée »* (POURTOIS et DESMET, 1989 : p.26).

vérifier des hypothèses précises qu'à la volonté d'en faire émerger à partir d'une compréhension en profondeur des phénomènes observés[251]. D'ailleurs, la dernière section de ce chapitre décrit en quoi les résultats de l'étude longitudinale ont pu contribuer à l'identification d'hypothèses de recherche complémentaires. Ces hypothèses ont alors permis de proposer un modèle théorique présentant les déterminants d'une transition réussie entre certification et TQM, modèle ultérieurement testé auprès d'une large population d'entreprises certifiées.

Concernant les conditions opérationnelles de l'observation participante, MUCCHIELLI (1991 : pp.35-38) identifie quatre *qualités* fondamentales auxquelles le chercheur doit faire appel :

- *L'implication contrôlée* : *« l'observateur doit être objectif et impliqué sans s'engager affectivement. Il s'agit d'être impliqué sans s'impliquer »*.
- *L'attention aux formes comportementales et au contexte* : *« une situation est toujours relative à l'individu qui est en situation. La "vision propre" du sujet reste toujours une variable importante. Le sujet interprète toujours la situation et particulièrement les intentions de l'observateur ; il est donc important que ce dernier soit toujours attentif à envisager la situation non à son point de vue mais à celui du sujet »*.
- *La capacité d'empathie* : il s'agit *« tout en demeurant émotionnellement indépendant, de s'immerger dans le monde subjectif d'autrui »*, de capter la signification personnelle des paroles et actes de l'autre bien plus que de répondre à leur contenu intellectuel.
- *La capacité dialectique* : *« avec l'observation participante, nous ne sommes plus dans un schéma classique de recherche : problématique / vérification de la validité de celle-ci à l'épreuve des éléments du terrain. Dans l'observation participante, ces deux temps deviennent quasiment concomitants. Une donnée d'observation fait se poser un problème, une question surgit et on cherche un fait validateur. Les phases recueil de données et analyse des données ne sont plus séparables. Lors de la collecte des données, le chercheur analyse déjà »*.

[251] La méthode de l'observation participante *« ne peut servir à vérifier des hypothèses, à établir des relations causales entre des phénomènes. Poursuivez-vous un but précis ? Voulez-vous prouver quelque chose ? S'il en est ainsi, l'observation participante n'est pas pour vous. Cette méthode est soumise à tant de biais qu'elle doit seulement être utilisée par celui qui souhaite plutôt apprendre ce qui se passe, aborder une situation avec un esprit fort ouvert. Des masses énormes d'informations sont toujours disponibles dans le champ pris en considération, les relations individuelles y recèlent de multiples ambiguïtés, un unique observateur se situe dans des perspectives étroitement limitées et est exposé à maints biais »* (JONES, 2000 : pp.70-71).

Quant à SPRADLEY (in AKTOUF, 1985 : pp.254-255), il définit l'observation participante au travers de six caractéristiques, qui rejoignent fortement les qualités du chercheur proposées par Mucchielli, mais qui ont pour intérêt complémentaire de proposer des pistes méthodologiques concrètes auxquelles nous nous sommes d'ailleurs référé :

- Se positionner dans un *état d'éveil explicite* : être en permanence attentif aux situations observées, aux acteurs ; être le plus possible présent sur le terrain et montrer explicitement sa disponibilité tant physique que psychologique ; être en quelque sorte "à l'affût" de toute information susceptible de constituer une donnée pour la recherche. Concrètement, il s'agissait de participer fréquemment à l'ensemble des différentes réunions formelles (périodiques ou spécifiques) ; d'assister, en tant qu'observateur intéressé, aux déroulements des activités qu'elles soient administratives ou techniques et qu'elles mettent en relation des collègues d'un même service ou de services différents, des responsables et leurs subordonnés, des acteurs de l'organisation et des acteurs externes (clients, fournisseurs…).

- Ne pas se focaliser sur un nombre limité d'éléments de la situation organisationnelle : inclure l'ensemble des départements et services dans le champ d'observation, y compris les agences géographiquement distantes du siège social basé à Toulouse[252] ; et par conséquent inclure l'ensemble des activités et préoccupations au sein de l'entreprise, stratégiques, juridiques, financières, commerciales, administratives, techniques, syndicales, de gestion des ressources humaines, de gestion des projets, etc.

- Enregistrer systématiquement, au sein d'un "journal de bord", non seulement les faits observés mais aussi nos interprétations personnelles correspondantes. Concrètement, la technique de prise de notes s'est effectuée par un enregistrement sur des fiches différentes pour chaque période d'observations, avec distinction (par un signe particulier) entre faits et interprétations (questions, intuitions ou hypothèses explicatives). Des photocopies de ces fiches ont permis un classement de parties de leur contenu au sein de différentes rubriques de données, périodiquement mises à jour au fur et à mesure de l'avancement de l'étude de cas. Deux types de rubriques de données ont été ainsi constituées. A posteriori, il s'est avéré que ces deux types de rubriques correspondaient fortement à la distinction proposée par JONES (2000 : pp.56-61)[253] : d'un coté, des *dossiers primaires* destinés à recueillir des informations concrètes relatives aux contextes, aux individus, aux tâches et activités ; et d'un autre coté,

[252] Parmi les seize agences de la société, les huit principales d'entre elles ont fait l'objet d'observations, les huit autres étant constituées de moins de cinq salariés.

[253] Dans son chapitre 2 « L'observation participante », § 1.5 « Notes de terrain et dossiers ».

des *dossiers analytiques* où sont répertoriées les idées que le chercheur développe *« concernant les processus interindividuels, les stratégies, les tactiques mises en œuvre dans le champ observé »*.

- Faire preuve d'un effort d'introspection : cela s'est concrétisée par l'enregistrement au sein du "journal de bord" (le plus souvent après la phase d'observation) de faits ou de sentiments nous concernant personnellement, ceci afin d'identifier puis d'analyser de la façon la plus objective possible notre propre implication dans les observations. Ces notes d'introspection étaient classées avec les notes des dossiers primaires ou analytiques s'y rapportant.

- Combiner les positionnements d'*insider* et d'*outsider*. Ainsi avons nous complété les observations participantes par des observations simples (sans aucune intervention et avec une prise de distance importante par rapport aux faits observés) et/ou, au contraire, par des études ou des audits menés pour le compte de la direction, au cours desquels nos observations faisaient appel à une participation directive.

- Parfois, *« s'engager dans les activités propres à la situation et en même temps observer ces mêmes activités, les personnes et les éléments physiques liés à la situation »* ; ce que SPRADLEY (in AKTOUF, 1985 : p.254) appelle le *double objectif*. Bien qu'il ait été clairement précisé que nos démarches empiriques au sein de ICS ne correspondaient pas à une recherche-action (être responsable d'un projet de changement organisationnel, modifier la réalité pour la connaître)[254], la période d'étude de cas de trois années nous a offert l'opportunité de participer pendant six mois à un projet du groupe relatif à la définition et à la mise en place opérationnelle d'un nouveau progiciel de gestion des activités techniques dans les différentes filiales. Notre rôle a principalement été celui d'un coordonnateur : coordination et synthèse des solutions organisationnelles et techniques proposées par les personnels de ICS concernés par le projet ; puis suivi de la mise en application au sein de ICS des solutions retenues au niveau du groupe. L'intérêt pour la recherche a résidé dans l'occasion fournie de pouvoir "vivre de près" et en temps réel des modifications organisationnelles, mais sans en être à l'origine et sans en assurer la responsabilité de mise en œuvre (les responsabilités étaient réparties auprès des différents responsables de service). Sans cette participation active, plusieurs données relatives aux jeux de pouvoir, à la résistance au changement et à la culture de l'entreprise (en matière de management participatif essentiellement) n'auraient très probablement pas pu être collectées.

[254] Cf. § 5 de la section précédente « Accès au terrain ».

Réunions périodiques de ICS : - Comités de direction (mensuels) ; - Revues de direction (semestrielles) ; - Réunions commerciales (hebdomadaires) ; - Réunions techniques (hebdomadaires).
Réunions spécifiques de ICS : - Quatre réunions en clientèle ; - Plusieurs évènements sociaux relatifs à la vie de l'entreprise (discours, départs à la retraite, obtention d'un important contrat, etc.).
Réunions spécifiques du groupe Inter-Telcan : - Douze réunions projet "nouveau progiciel de gestion des activités techniques", en tant que coordonnateur pour ICS[255].
Suivi des activités des différents services de ICS : - Tous les départements et services internes de ICS (présence soutenue) ; - Suivi de cinq interventions techniques et de trois interventions commerciales en clientèle ; - Une vingtaine de visites en agences (distantes du siège de Toulouse).
Système de management de la qualité : - Un audit interne ISO 9002 :1994 ; - Deux audits internes ISO 9002 :1994 en tant qu'auditeur ; - Deux audits de renouvellement de la certification ISO 9002 : 1994 ; - Un audit de certification ISO 9001 : 2000 ; - Une auto-évaluation selon le modèle européen de management par la qualité totale, en tant que coordonnateur.
Autres : - Mouvement social d'une journée (grève du personnel non cadre de Toulouse).

Tableau 14 : Principaux événements et principales situations ayant fait l'objet d'observations participantes

[255] Lorsque notre positionnement n'est pas précisé, il s'agit d'un positionnement d'observateur-participant.

Bien que le classement des données recueillies au travers des observations participantes (dont la liste est présentée au **Tableau 14**) se soit opéré au moyen de rubriques de données, leur analyse n'a pas été *stricto sensu* effectuée selon la méthode d'analyse catégorielle, telle qu'elle est généralement décrite dans la littérature relative aux méthodologies qualitatives. Tout d'abord parce que le strict respect de cette méthode aurait signifié une construction de catégories préalable aux observations ou l'emprunt de catégories définies et utilisées dans des recherches antérieures[256]. Par ailleurs, son strict respect aurait impliqué un enregistrement de la fréquence et de l'intensité d'apparition de ces catégories d'observations (JONES, 2000)[257]. En fait, la volonté de prendre en considération dans l'analyse les observations émergentes (non codifiées a priori), le facteur temps, ainsi que les personnes à la fois individuellement mais aussi dans leurs inter-relations avec les autres, rendait peu pertinent et même inopérant un codage des observations tel que le spécifie la méthode d'analyse catégorielle[258]. Ainsi, pour analyser les données des observations directes, comme celles des observations indirectes d'ailleurs (voir paragraphe suivant), nous avons privilégié une analyse de type dialectique et herméneutique. En effet, selon JÖRGENSEN (1989 : pp.110-111), *« l'analyse des données qualitatives de l'observation doit être dialectique. Les données sont distribuées en sous thèmes. Ceux-ci sont analysés pour dégager les relations et récurrences, parfois en relation avec les idées issues de la littérature et des questions initiales de recherche, ainsi que les éléments émergents et inattendus. Les données sont par la suite réunies pour interpréter des questions particulières. La synthèse est évaluée, critiquée par rapport aux autres éléments de l'étude »*. En se référant au concept de *redondance*, cette qualité essentielle des systèmes vivants et sociaux pour lesquels une partie peut exprimer le tout et le tout peut être synthétisé dans une partie (MERLEAU-PONTY in CHARCOSSET, 1981 ; BAREL, 1989), nous avons considéré notre répartition en rubriques comme un outil personnel de classement des informations (très abondantes), afin de procéder plus facilement à la rédaction de récits descriptifs et interprétatifs des situations observées. Selon la méthode herméneutique, ces récits, sur lesquels nous revenions fréquemment au fur

[256] BARDIN (1993) et GRAWITZ (2001) reconnaissent cependant la possibilité éventuelle de faire émerger les catégories des données collectées.

[257] JONES (2000) relève la similitude méthodologique des opérations de catégorisation mises en œuvre pour les techniques de l'observation directe (pp.90-95 : « Les systèmes d'observation » - « La construction des catégories ») et pour les techniques d'analyse des contenus textuels (pp.126-129 : « L'analyse de contenu » - « Catégories, codages et fiabilité »).

[258] Principalement à cause du critère d'*exclusion mutuelle* des catégories. Par exemple, un élément d'observation qui apparaît à la fois au niveau du contenu d'une intervention et du type de relations entre acteurs ne peut être repris sous un même code puisqu'un code s'adresse soit au contenu soit au type de relation.

et à mesure de l'avancement de l'étude de cas, ont permis d'imbriquer les fragments d'observations les uns dans les autres et donc de mettre en évidence les liens entre ces fragments ; ils ont permis aussi d'inscrire les résultats obtenus dans le temps, l'espace, les contexte de l'entreprise et dans le cadre théorique de la recherche (MOLITOR, 1990 : p.27).

Sans revenir sur les limites théoriques de la méthodologie d'étude de cas et des méthodes d'analyses qualitatives[259], les conditions opérationnelles que nous venons de décrire permettent de clarifier les réponses que nous avons apportées aux différents critères de scientificité de la démarche empirique par observations participantes :

- En définissant la fiabilité comme *« l'indépendance des analyses par rapport à l'idéologie du chercheur »* (POURTOIS et DESMET, 1989 : p.25), les efforts d'introspection au sein du journal de bord constituent une réponse appropriée.
- En définissant maintenant la fiabilité comme la reproductibilité des interprétations avec les mêmes sujets dans un même contexte (JONES, 2000 : p.28)[260], la triangulation des données (par diversification des sources et des méthodes de collecte) a joué un rôle prépondérant. Par contre, l'obtention d'interprétations identiques issues d'observateurs différents n'a pas pu être effectuée.
- En définissant la validité externe comme la possibilité de transférer les résultats obtenus auprès des acteurs observés à l'ensemble des membres du champ d'observation (MILES et HUBERMAN, 1984 : p.231 ; IGALENS et ROUSSEL, 1998 : p.94 ; JONES, 2000 : p.29), notre présence soutenue sur le terrain y apporte une réponse : environ les trois-quarts des salariés ont fait l'objet d'au moins une observation participante ; par ailleurs, la période d'étude de trois années a conféré une profondeur d'analyse permettant d'établir raisonnablement d'éventuels transferts.
- En définissant la validité interne comme la correcte correspondance entre l'interprétation formulée et la réalité du phénomène social auquel elle se réfère (HAMMERSLEY, in SILVERMAN, 1993 : p.149 ; JONES, 2000 : p.62 ; GRAVITZ, 2001 : p.369), la relation de confiance qui a pu s'établir au cours des trois années d'observations, les prises de notes détaillées, les renvois pour corroboration (des récits principalement) mais aussi les triangulations constituent, selon nous, des solutions satisfaisantes.

[259] Cf. § 2 section précédente « Limites théoriques et difficultés pratiques de l'étude de cas ».

[260] Afin de distinguer les deux définitions de la fiabilité évoquées ici successivement, d'autres auteurs appelle *fidélité* cette propriété de reproductibilité.

1.2. L'observation indirecte par l'analyse des documents et archives

L'analyse des archives et documents en vigueur au sein de l'entreprise est non seulement susceptible de fournir des informations de nature supplémentaire par rapport aux autres techniques de collecte de données, mais aussi des informations de nature complémentaire permettant de faciliter la mise en œuvre et l'analyse des résultats de ces autres techniques ainsi que des informations de nature identique permettant la triangulation des données. En tant que matériaux de recherche, les documents disposent de propriétés qui les rendent *« incontournables pour bon nombre de chercheurs »* (JONES, 2000 : p.116). Ils sont considérés comme des *matériaux objectifs* (GRAWITZ, 2001), dans la mesure où une information est qualifiée d'*objective* si elle est *« indépendante de celui qui la recueille »* (IGALENS et LOIGNON, 1997 : p.91)[261]. Il sont *non réactifs* : contrairement aux observations participantes ou aux entretiens par exemple, il n'y a aucune chance que l'examen de documents puisse influencer des faits (JONES, 2000 : p.116). Leur collecte est facile et leur classement est souvent déjà effectué d'une manière ou d'une autre, tout particulièrement au sein des entreprises certifiées ISO 9001 qui doivent répondre aux exigences de la norme en matière de maîtrise documentaire. Dans une perspective historique du fonctionnement organisationnel, leur prise en compte est essentielle (IGALENS et ROUSSEL, 1998 : p.86). En effet, en comparaison des autres techniques de collecte de données *ex post*, plusieurs chercheurs mettent en avant leur caractère *réaliste*, c'est à dire qu'ils *« renseignent sur ce qui s'est réellement passé »*, avec cependant comme limite le fait qu'ils font parfois l'objet d'un *dépôt sélectif* : *« tout ce qui s'est passé n'a pas été nécessairement consigné »* (JONES, 2000 : p.116-117). Sans systématiquement postuler de leur caractère objectif et réaliste, les documents constituent une source prolifique sur les interprétations que les différents acteurs ont et ont eu de la vie organisationnelle ; ils reproduisent les interactions et les communications individuelles et collectives à tous les niveaux de l'entreprise ; ils permettent d'obtenir une vision des processus historiques de développement de l'organisation en fournissant des informations sur les structures, les stratégies, les modes de planification et les résultats (FORSTER, 1994).

---

[261] *« La notion "d'information objective" doit être entendue comme l'inverse "d'information subjective", c'est à dire que l'information fournie doit être indépendante de celui qui la recueille »*. En fait, une information sociale *« n'est jamais entièrement objective »* car *« elle est toujours construite et n'est jamais qu'une représentation partielle de la réalité »* (IGALENS et LOIGNON, 1997 : pp.90-91).

Cependant, plusieurs chercheurs soulignent *« le caractère "pro-actif" »* des documents issus de l'entreprise : souvent, *« ils révèlent les désirs et croyances de ceux qui les ont élaborés, voire de ceux qui les détiennent. Des risques de manipulation se dessinent particulièrement lorsqu'ils peuvent servir à évaluer le travail de leurs auteurs ou de leurs détenteurs. Cela ne signifie en aucune manière que les documents sont sans utilité pour la recherche mais plutôt qu'il faut connaître le plus possible le contexte dans lequel ils ont été élaborés, être familier avec les pressions auxquelles leurs auteurs ont été soumis »* (JONES, 2000 : p.117-118). Cette limite des traces documentaires, à laquelle s'ajoute notre volonté de prendre en considération le facteur temps et les significations individuelles et inter-individuelles des données collectées, nous a donc amené, comme pour les observations participantes, à privilégier la méthode d'analyse herméneutique. Cette méthode, présentée comme une alternative à l'analyse de contenu catégorielle, est axée sur la mise en évidence de la signification globale des différents textes par rapport au contexte dans lequel ils ont été produits (CASSELL et SYMON, 1994). Cette méthode postule que la réalité sociale n'est pas réductible à un ensemble de variables discrètes (les catégories et codes de l'analyse de contenu) et que la signification d'une situation (ou celle d'un document) est toujours contextuelle. Concrètement, la démarche se déroule en plusieurs étapes (FORSTER, 1994) : analyser les significations des textes, identifier des groupes thématiques, comparer ces groupes aux questions de recherche, contextualiser les données ainsi collectées et classées, c'est-à-dire les interpréter à la lumière du contexte dans lequel les sources documentaires ont été élaborées, puis retenir les éléments significatifs de l'analyse. Dans l'optique de la triangulation, la collecte, le classement, l'interprétation et la validation des données documentaires ont été effectués selon les mêmes principes opérationnels que pour les données issues des observations participantes : identification au cours des observations directes des documents susceptibles d'être pertinents dans le cadre de la recherche[262], photocopies puis classement de parties des documents collectés au sein des différentes rubriques du "journal de bord"[263], prise en compte des données documentaires dans la rédaction des récits des observations participantes, renvoi pour corroboration aux acteurs de ces récits ou des interprétations documentaires spécifiques.

[262] Le cas échéant, recherche dans les archives des versions antérieures des documents en vigueur.

[263] Le "journal de bord" se présentait sous la forme de classeurs où des photocopies d'extraits des documents et des fiches d'observations étaient répertoriées au sein de rubriques de données communes. Les *dossiers primaires* (informations concrètes) comportaient généralement des photocopies quasi-complètes des documents originaux, tandis que les *dossiers analytiques* (idées développées par le chercheur) comportaient des extraits spécifiques et surtout des interprétations contextualisées.

Les principales sources documentaires utilisées pour l'étude de cas sont présentées dans le **Tableau 15**.

Documents du groupe Inter-Telcan : - Journal interne du groupe ; - Mails des directeurs ; - Documentation du projet "nouveau progiciel de gestion des activités techniques" ; - Manuel qualité ; - Site intranet ; - Procédures et enregistrements de gestion des compétences et d'évaluation des performances individuelles ; - Résultats des enquêtes de satisfaction du personnel ; - Résultats des enquêtes de satisfaction clients.
Documents du département ressources humaines de ICS : - Bilans sociaux ; - Fiches de suivi des formations des salariés.
Résultats financiers : budgets, comptes de résultat, bilans.
Système de management de la qualité : - Manuels qualité, procédures et enregistrements du système documentaire[264] ; - Comptes-rendus de revues de direction ; - Comptes-rendus d'audits internes et de certification.
Autres : - Documents de travail des salariés, non inclus dans le système documentaire ; - Site intranet spécifique à ICS ; - Comptes-rendus des comités d'entreprise.

Tableau 15 : Principales sources documentaires utilisées pour l'étude de cas

[264] Ils concernent tous les services de l'entreprise, sauf le service comptabilité.

2. RESULTATS

2.1. Eléments historiques et contextuels

L'étude du cas de l'entreprise Inter-Communications Sud (ICS), menée du 1er décembre 1997 au 30 novembre 2000 (durée de la convention CIFRE), doit être restituée en tenant compte de l'évolution de la structure capitalistique de la société depuis sa création au milieu des années 70. En effet, cet ancrage historique constitue un élément de l'interprétation contextuelle des observations directes et indirectes menées, qu'elles soient relatives à la stratégie de l'entreprise, à sa structure organisationnelle ou aux pratiques de management au sens large (jeux de pouvoir, gestion des ressources humaines, management participatif, système de contrôle de gestion, management de la qualité…).

- De 1975 à 1992, cette société anonyme, créée par celui qui en demeure le dirigeant jusqu'en 1999 et spécialisée dans l'installation de matériels et de réseaux téléphoniques, élargit considérablement son capital par l'acquisition de plusieurs PME d'activité identique et de secteurs géographiques connexes. L'entreprise passe alors d'une trentaine de salariés opérant sur la région toulousaine à plus de 200 répartis au sein de différentes agences du sud-ouest de la France. Au cours de cette quinzaine d'années d'expansion géographique, le management de l'entreprise demeure de type *paternaliste*, pour reprendre une typologie classique (LIKERT, 1974)[265].

- En 1992, la société devient une filiale à 100% du groupe français Inter-Communications, constructeur de la majorité des produits qu'elle commercialise et installe. Intégrée, au même titre que d'autres filiales, dans ce groupe d'environ 3000 salariés, elle en devient la filiale Sud-Ouest mais garde une large autonomie organisationnelle et managériale, favorisée par le charisme de son dirigeant. L'émergence des NTIC[266] et la rapide mondialisation de la concurrence dans ce domaine la conduisent à devoir modifier sa stratégie commerciale, tout en évoluant vers les métiers de l'informatique. Dans ce contexte, le rôle décisionnel du groupe se renforce progressivement (recherche/développement, support

[265] LIKERT (1974) identifie quatre styles de leadership : *autoritaire*, *paternaliste*, *consultatif* et *démocratique* (ou participatif). En fait, au cours de l'étude de cas, plusieurs éléments d'observation ont montré une persistance du style *paternaliste* (cf. § 2.2 suivant).

[266] Nouvelles Technologie de l'Information et de la Communication, et tout particulièrement dans le cas de l'entreprise, les technologies permettant la transmission combinée de la voix (téléphonie) et des données (informatique).

technique, image de marque…), et les filiales sont amenées à envisager l'obtention d'une certification ISO 9002 (pour les filiales assurant les installations chez les clients) ou ISO 9001 (pour la filiale de recherche/développement/production)[267]. Les démarches de certification des filiales débutent donc en 1993 pour une obtention des certificats en 1995.

- En 1997, les bonnes performances commerciales et financières de la filiale Sud-Ouest l'amènent à fusionner avec la filiale Méditerranée du groupe pour former la filiale Inter-Communications Sud (ICS). Cette fusion inter-groupe, mal vécue par les acteurs des deux filiales (grèves), l'évolution croissante des activités vers les métiers de l'informatique (qui conduit les salariés à devoir acquérir des compétences nouvelles), l'environnement concurrentiel de plus en plus menaçant et une centralisation grandissante des décisions et pratiques de gestion au niveau du groupe, créent les conditions d'un changement culturel important au sein de l'entreprise.

- Le 3 avril 1998, un partenariat actif depuis cinq ans avec le groupe nord-américain Telcan se transforme par une participation de ce dernier dans le capital du groupe français Inter à hauteur de 50%. Puis en décembre 1999, une nouvelle société (regroupant les quatre anciennes filiales de vente et d'installation du groupe français) est créée : Inter-Telcan-Distribution (ITD), constituée de sept directions régionales. L'ancienne filiale ICS du groupe français est ainsi "divisée" pour former deux des sept directions régionales de la nouvelle société sous management nord-américain. Le changement culturel auquel l'entreprise est confrontée depuis plusieurs années est ainsi renforcé (cf. **verbatim 1** de l'**Annexe 18b**).

Le bref ancrage historique auquel nous venons de procéder permet en fait de resituer la période de notre étude de cas (années 1998, 1999 et 2000) au sein d'un dynamique d'évolution du champ d'observation, qui a débuté une dizaine d'années auparavant et qui peut finalement se caractériser par deux axes principaux :

- <u>Un changement radical de stratégie commerciale, provoqué par l'émergence des NTIC</u> : après la mise en œuvre pendant plus de vingt ans d'une *diversification verticale* par expansion géographique en environnement relativement stable, l'entreprise s'engage dans une stratégie de *diversification horizontale* (nombreux nouveaux services et produits offerts à la

[267] Les analyses des motivations de certification de ICS sont détaillées dans la section 3, § 1.2.1 « Motivations de certification ».

clientèle), puis de *diversification concentrique*[268] (nouveaux clients approchés, dont principalement de grandes entreprises, demandeuses de performances accrues en matière de coût, délai et qualité). Ces modifications d'orientation stratégique correspondent à une évolution de l'entreprise vers de nouveaux métiers, ceux de l'informatique ; elles nécessitent l'acquisition de nouvelles compétences par les salariés et s'effectuent par ailleurs au sein d'un environnement devenu à la fois très concurrentiel et incertain.

- Une centralisation grandissante des pratiques de gestion, provoquée par l'intégration de l'entreprise au sein de groupes de portées nationale puis mondiale. Cette centralisation est supportée par de nouveaux outils et indicateurs de contrôle de gestion (ex : indices de satisfaction clients, référentiels et enregistrements des activités sous intranet) et par le développement centralisé, voire la standardisation, de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines (ex : enquêtes de satisfaction du personnel, évaluation des performances des salariés, groupes de travail inter-filiales et inter services).

Ces deux axes de transformation de l'entreprise au cours des dix dernières années expliquent le cadre contextuel particulier de l'étude de cas, à savoir le décalage entre :

- D'une part, une stratégie groupe centrée sur les ressources (intention stratégique ambitieuse basée sur le développement des compétences des ressources humaines, y compris les compétences managériales de l'encadrement) et un management groupe faisant appel aux pratiques et techniques du TQM ;
- Et d'autre part, un management de l'entreprise encore très familial (même direction et même encadrement depuis plus d'une vingtaine d'années, la plupart des salariés ayant par ailleurs une importante ancienneté), ainsi qu'une culture technique encore très axée sur la téléphonie.

Conformément à la démarche d'analyse herméneutique explicitée au paragraphe précédent, c'est à la lumière de ce cadre contextuel particulier que les observations directes et indirectes de l'étude de cas (parfois ambivalentes) ont été interprétées.

[268] Terminologies empruntées à la typologie de ANSOFF (1965).

2.2. Intention stratégique

Plusieurs observations directes et indirectes relatives à la vision à long terme que les salariés de ICS ont de leur entreprise nous ont conduit à les analyser au regard des concepts d'*intention stratégique* et de *leadership visionnaire* abordés précédemment au sein du cadre conceptuel de la recherche.

« La notion d'intention stratégique telle qu'elle ressort des écrits de Hamel et Prahalad… se comprend comme une ambition permanente de compétitivités, partagée par les membres de l'organisation et non directement reliée aux ressources actuelles de l'entreprise » (MATHE et CHAGUE, 1999 : p.40). Or, de nombreux éléments d'observation recueillis au sein de ICS, rendent clairement compte d'une ambition de compétitivité à la fois permanente (fréquence des observations au cours des trois années d'étude) et partagée (données convergentes collectées de plusieurs sources individuelles, des dirigeants aux salariés ; et de différentes sources organisationnelles, du groupe aux services opérationnels en agence). A titre d'exemples :

- Le *Journal interne du Groupe*[269] (bimestriel) est distribué à l'ensemble des salariés et est lu avec beaucoup d'attention pour la grande majorité d'entre eux, comme nous avons pu le l'observer lors des jours de sa mise à disposition. Au sein de la vingtaine d'éditions consultées lors de notre présence au sein de l'entreprise, était systématiquement inséré un "encart" relatif aux *enjeux mondiaux du groupe*, à son positionnement concurrentiel présent et futur, auquel était régulièrement adjoint un appel à la *mobilisation de l'ensemble du personnel*. La plupart des formulations des *challenges stratégiques* disposaient d'un contenu très ambitieux : *« amener notre outil industriel, sites de production comme de logistique, aux plus hauts niveaux de performance et de coûts constatés dans le monde »*, *« donner aux offres Produits et Technologies de l'entreprise une dimension mondiale »* ; *« faire du pôle Radio-professionnelle le Centre d'Excellence mondial des Radiocommunications »*[270].

- Toujours dans le cadre de la communication *top-down* des ambitions stratégiques de l'entreprise, il faut noter les très fréquents e-mails directement transmis par les directeurs généraux du groupe à l'ensemble des adresses intranet de la société (correspond chez ICS à environ 2/3 des salariés). Disposant d'une telle adresse intranet, nous avons pu suivre leur fréquence (jusqu'à plusieurs par semaine), consulter leur contenu et constater que les propos

[269] Dont la forme et le style n'a pas changé après le transfert d'actionnariat vers le groupe nord-américain.

[270] Extraits du journal interne du groupe n°78 d'avril-mai 1998.

stratégiques qui y étaient mentionnés étaient tout aussi ambitieux que dans les journaux internes : le groupe *« poursuit l'évolution qui le transforme en une véritable force du marché internet, dont rien de freine l'élan »* ; *« notre but premier est toujours le même : procurer à nos clients une valeur supérieure en nous appuyant sur les stratégies commerciales grâce auxquelles nous avons pris la tête des bâtisseurs de l'internet haute performance »*[271]. L'appel à une vision et à une mobilisation partagées y est systématique : *« nous avons réalisé un énorme travail de fondation et nous entreprenons un angle droit vers un formidable futur… Il y a plein de place pour l'amélioration… Nous nous dirigeons indiscutablement vers la bonne direction… Aujourd'hui je peux vous dire que nous accélérons de l'avant et notre élan continuera au travers de votre volonté individuelle et collective de gagner… Nous avons pris un tournant décisif et nous avons besoin que tout le monde aille dans la même direction »*[272]. En fait, par rapport aux journaux internes du groupe, les particularités de ces messages résident dans l'emploi d'un vocabulaire souvent très offensif (termes militaires) et dans la référence précise à des segments stratégiques, à des clients, et surtout à des concurrents.

- Un autre élément de la communication *top-down* des ambitions stratégiques de l'entreprise peut être observé dans les manuels qualité de la filiale ICS elle même. Même si nous consacrons ultérieurement des paragraphes spécifiques aux conceptions des dirigeants, aux représentations des salariés et aux pratiques de l'entreprise ICS relatives au management de la qualité, un détour par la "documentation qualité" de ICS est tout particulièrement intéressant pour rendre compte de l'évolution grandissante des ambitions de l'entreprise. Il s'agit principalement de noter qu'entre 1998 et 2000 l'entreprise passe d'*objectifs généraux et permanents* d'amélioration continue[273] (cf. **Annexe 16**) à une ambition d'*Excellence*, à une *« vocation d'être la société la plus appréciée de son secteur industriel »*, tant par ses clients, employés, actionnaires et autres parties prenantes (cf. **Annexe 17**). Par ailleurs, entre ces deux années, le mode de communication de la documentation qualité (manuel qualité, procédures et enregistrements) passe d'une "version papier" (uniquement disponible auprès des responsables de services et de certains *points bibliothèque*) à une version électronique sur intranet (des *points bibliothèque* sont maintenus), les messages véhiculés devenant alors davantage partagés.

[271] Extraits d'un e-mail du 1er mai 2000 du Président Directeur Général du groupe.

[272] Extraits d'un e-mail du 5 mai 2000 du Président Directeur Général du Département "Solutions pour entreprises" du groupe.

[273] Il faut noter que, dès l'obtention de la certification ISO 9002 en 1995, l'entreprise avait déjà intégré, en terme d'objectif, le principe d'*amélioration continue* du TQM et de l'édition 2000 d'ISO 9001.

- En terme d'observations directes, de nombreux éléments ont indiqué qu'une ambition permanente de compétitivités rythmait les préoccupations et les actions individuelles des acteurs au cours de leurs activités : du directeur général (cf. **verbatim 2** de l'**Annexe 18a**) aux commerciaux et techniciens qui nous ont fréquemment exprimé lors de discussions leur inquiétude quant aux capacités globales de l'entreprise à répondre aux menaces concurrentielles. Lors de presque chaque réunion formelle périodique (réunions commerciales et techniques au siège de Toulouse ou réunions d'agence), les participants, qu'ils fassent partie de l'encadrement ou non, faisaient très souvent allusion au positionnement concurrentiel présent et futur de l'entreprise. La "voix du client" très présente chez ICS compte tenu de ses activités (vente et installation de matériels en clientèle), l'historique de compétitivité de la société (forte expansion géographique dès sa création, ancienneté de la plupart des salariés), le faisceau de communications *top-down* de la stratégie du groupe, sont en fin de compte autant d'éléments qui ont contribué à la réelle existence d'une *« ambition permanente de compétitivités, partagée par les membres de l'organisation »*. Par ailleurs, le décalage, fréquemment exprimé par les acteurs, entre les ressources réelles de ICS (principalement concernant les compétences : cf. **§ 2.4** ci-après) et les ressources nécessaires aux ambitions stratégiques du groupe, permet ainsi de considérer la présence au sein de l'entreprise d'une *intention stratégique* au sens de MATHE et CHAGUE (1999 : p.40).

La notion de *leadership visionnaire*, introduite par Deming[274], est définie comme *« l'aptitude des managers à établir, pratiquer et conduire une vision à long terme pour l'organisation, induite par les exigences changeantes du client, en opposition à leur rôle interne de contrôle managérial »*. Si cette notion de *leadership visionnaire* semble, *a priori*, se rapprocher de celle d'*intention stratégique* (principalement au travers du terme "visionnaire"), l'analyse des travaux de Deming par ANDERSON et alii (1994) couplée aux observations menées chez ICS nous conduisent à penser que d'importantes nuances existent entre ces deux notions et que, si ICS dispose d'une *intention stratégique*, elle ne présente pas toutes les caractéristiques d'un *leadership visionnaire* :

- La composante "visionnaire" du concept de Deming correspond à la définition et à la communication (par la direction) d'une vision de l'organisation qui *« combine une vue réaliste, crédible, attirante de l'avenir et une situation future meilleure que celle du présent »* [275].

[274] Cf. le modèle de Deming : Partie 1, Chapitre II, Section 2, § 2 « Le paradigme fonctionnaliste du TQM ».

[275] ANDERSON et alii (1994 : p.482) reprennent ici les propos de BENNIS et NANUS (1985) relatifs à l'importance de l'existence d'une *vision* chez les dirigeants.

Cette vision encourage la poursuite du changement par *convergence* et *réorientation*, ce que ANDERSON et alii (1994 : p.482) rapprochent du concept d'*amélioration continue*. Or, comme nous l'avons précisé précédemment, à partir de l'année 2000, les objectifs d'amélioration continue formulés les années précédentes par ICS ont clairement évolué vers une vision ambitieuse d'excellence, certainement moins réaliste.

- Selon Deming la parfaite connaissance du marché par la direction est un pré-requis essentiel à la mise en œuvre effective d'un leadership visionnaire. Bien que cette condition soit difficilement évaluable, car relative et subjective, plusieurs éléments d'observation nous permettent de penser que c'est effectivement le cas chez ICS : ancienneté des membres du comité de direction dans le secteur d'activité ; animations et interventions du directeur général dans les réunions commerciales et surtout la nature et le contenu de ses interactions avec les commerciaux (eux mêmes fréquemment en contact avec les clients) ; fonction de directeur du département ventes et marketing assurée par le directeur général lui même. Cependant, selon ANDERSON et alii (1994 : p.482), la notion de leadership visionnaire de Deming n'a que peu de congruence avec les théories du leadership qui considèrent que c'est *« une série de traits physiques, mentaux et de la personnalité qui caractérisent et distinguent les leaders des suiveurs »* (on fait référence ici au charisme du directeur général). Ainsi, si le directeur général a une très bonne connaissance du marché qu'il communique et fait partager grâce à son charisme, cela sert l'intention stratégique de l'organisation, mais cela est insuffisant pour la création d'un leadership visionnaire. En effet, celui-ci fait davantage référence à la mise en œuvre réelle de pratiques managériales appropriées, comme le suggèrent ANDERSON et alii (1994 : p.480) lorsqu'ils définissent plus précisément le concept : *« cela s'illustre par une clarté de la vision, une orientation à longue portée, un style de direction entraîneur, un changement participatif, une responsabilisation des salariés, une planification et une mise en œuvre du changement organisationnel »*. En ce sens, le concept de leadership visionnaire semble disposer d'une dimension plus organisationnelle que communicationnelle. Ceci nous paraît être l'inverse dans le cas du concept d'*intention stratégique*. En effet, HAMEL et PRAHALAD (1993 : p.65) décrivent de la manière suivante le processus actif de management que sous-tend l'intention stratégique : *« focaliser l'attention de l'organisation sur la victoire ; motiver les salariés en communiquant sur l'importance des objectifs ; soutenir l'enthousiasme en définissant de nouveaux objectifs opérationnels au fur et à mesure que les circonstances changent ; faire place aux contributions individuelles et collectives et utiliser l'intention pour guider l'allocation des ressources »*. En fait, en précisant que le concept de leadership visionnaire est à rapprocher des *styles de leadership consultatif* et *démocratique* de

LIKERT (1974), ANDERSON et alii (1994) nous amènent à penser que la persistance d'un certain management "familial" et même *paternaliste* au sein de ICS ne crée pas les conditions optimales d'une mise en œuvre effective d'un leadership visionnaire. En effet, plusieurs observations directes nous ont permis d'identifier chez ICS des propos, des comportements et des pratiques caractéristiques du style paternaliste : des discussions avec les nombreux salariés d'ICS ayant plus de vingt d'années d'ancienneté indiquent l'utilisation encore actuelle de menaces et de récompenses comme moyen d'incitation (principalement axées sur l'accès aux informations, la participation aux réunions, la liberté d'action) ; les observations participantes lors des différentes réunions soulignent une décentralisation décisionnelle limitée, y compris pour des décisions mineures ; plusieurs observations simples[276] d'interactions hiérarchiques traduisent d'une recherche très "visible" par les salariés d'appréciations positives émanant de leur hiérarchie ; le directeur des opération et de la qualité lui même emploie le terme *paternaliste* pour qualifier *« la façon de communiquer »* prédominante avant la fusion en avril 1998 avec le groupe nord-américain (cf. **verbatim 4** de l'**Annexe 18d**).

En conclusion de ce paragraphe, il est possible de dire que si l'entreprise ICS fait bien état d'une réelle intention stratégique, la persistance d'un leadership paternaliste constitue un véritable frein à l'émergence d'un leadership visionnaire. Ce paragraphe, qui avait pour ancrage initial l'analyse des ambitions que les dirigeants d'ICS ont pour l'entreprise, nous a en fait conduit à identifier un net décalage entre ces ambitions (pourtant partagées par les membres de l'organisation) et les pratiques managériales (dans leurs dimensions humaine et organisationnelle) réellement mises en œuvre. En rappelant qu'il est souvent admis que le concept d'intention stratégique peut conduire à des effets néfastes au sein de l'organisation (découragements, inquiétudes des salariés), on perçoit clairement en quoi ce décalage entre les ambitions et le contexte managérial de ICS limite les possibilités pour l'entreprise de mettre en œuvre le TQM. Rappelons d'ailleurs que selon le modèle de Deming, c'est le leadership visionnaire qui constitue le "moteur" du TQM en entraînant "dans un premier temps" *« la création d'une organisation qui encourage la coopération et l'apprentissage »*[277]. Au travers de la rubrique suivante, il s'agit donc d'examiner de manière plus détaillée la situation de l'entreprise ICS en matière de responsabilisation des salariés, de management participatif et d'apprentissage organisationnel.

[276] Aucune intervention de notre part, prise de distance importante par rapport aux faits observés.

[277] Cf. le modèle de Deming : Partie 1, Chapitre II, Section 2, § 2 « Le paradigme fonctionnaliste du TQM ».

2.3. Responsabilisation et coopération

L'ambition partagée d'excellence de ICS et du groupe dont elle fait partie nous a amené à analyser les observations menées au sein de l'entreprise à la lumière des résultats des travaux de HODGETTS et alii (1994), présentés dans la partie conceptuelle[278]. Selon les auteurs, parmi les organisations qui ont su appliquer le TQM, les organisations *world-class* (*« amélioration continue pour devenir et demeurer le meilleur »* : p.10) se distinguent des autres par des pratiques managériales favorisant l'apprentissage organisationnel, vu sous sa perspective interactionniste[279]. On peut donc se poser la question si la responsabilisation des salariés mise en œuvre chez ICS est telle qu'elle stimule l'apprentissage et la créativité, au lieu d'aller "uniquement" dans le sens d'une plus grande satisfaction des clients (un élément de distinction entre organisations *world-class* et "organisations TQM" que Hodgetts et alii identifient). En se référant à nouveau au modèle de Deming, on peut même se demander si cette responsabilisation est suffisante pour une mise en œuvre effective du TQM. Il faut noter à ce titre que ANDERSON et alii (1994 : p.483) rapprochent la définition de la notion de responsabilisation selon Deming de celle proposée par CONGER (1989 : p.18) : « *ce qui consiste à renforcer les croyances d'un individu dans le sens de son efficience* ». Plusieurs observations directes et indirectes rendent finalement compte d'une situation ambivalente de ICS sur le sujet :

- Parmi les études réalisées pour le compte de la direction au cours de la convention CIFRE, l'analyse des résultats des *Enquêtes de satisfaction des salariés* (annuelles et en fonctionnement depuis début 1997) a constitué une source d'informations fondamentale concernant la perception des acteurs relative au management mis en œuvre au sein de l'entreprise[280]. Si le pourcentage global des salariés de ICS satisfaits a augmenté d'une dizaine

[278] Cf. Partie 1, Section 1, § 5.3. « Du Total Quality Management au Total Quality Learning ».

[279] Dans sa thèse de doctorat, LAMBERT (1998 : pp.192-229) explique en quoi la perspective interactionniste de l'apprentissage organisationnel est celle qui rend le mieux compte de la dynamique du processus d'apprentissage (par rapport à l'analyse par *niveaux d'agrégation successifs* qui dissocie les modifications des connaissances et représentations des modifications de l'action).

[280] Ces enquêtes étaient administrées par un cabinet extérieur auprès de chaque salarié et pour l'ensemble des entités du groupe (les taux de réponse se situaient autour de 70%). Constituées de 50 questions (échelle de Likert en cinq points) réparties en plusieurs catégories (*collaboration*, *objectif clientèle*, *responsabilisation*, *perfectionnement*, *gestion de la performance et de la reconnaissance*, *conditions de productivité*, *valorisation des salariés*), elles donnaient lieu au calcul d'un pourcentage global de satisfaction du personnel (appelé ESAT) regroupant 9 des 50 items du questionnaire (cf. exemple des résultats pour l'année 1997 en **Annexe 23**).

de points entre 1997 et 2000 (pour atteindre 40%) et si la comparaison des résultats de ICS par rapport aux résultats globaux du groupe nord-américain montre une différence constante d'une trentaine de points, ce qui mérite d'être tout particulièrement souligné dans le cadre de nos questions de recherche c'est une certaine contradiction qui peut être synthétisée de la manière suivante : "les salariés de ICS se sentent responsables, mais pas responsabilisés". A titre d'exemple, si 73% d'entre eux *comprennent ce que la société doit faire pour satisfaire ou aller au-delà des exigences des clients* et 90 % *estiment qu'il leur appartient personnellement de contribuer à répondre aux attentes des clients*[281], seulement 29% d'entre eux considèrent *avoir le pouvoir de prendre des décisions qui améliorent la qualité de leur travail* et seulement 29% *se sentent libres de prendre des risques nécessaires à l'accomplissement de leur travail en toute connaissance de cause*[282].

- Notre participation dans la mise en place d'un nouveau progiciel de gestion des activités techniques[283] nous a par ailleurs conduit à constater une mise en oeuvre ambiguë de la notion de responsabilisation au sein de l'entreprise, pourtant clairement désirée par la direction (cf. paragraphe précédent et aussi **verbatim 3** de l'**Annexe 18b**). A partir d'une demande d'un client pour une réparation, une maintenance ou une installation de matériels, le progiciel permet à chaque intervenant du processus de saisir sous intranet toute information obtenue et toute action menée. Les observations participantes réalisées au sein des services utilisateurs du nouveau progiciel[284] nous ont amené à constater des modifications d'attitudes et de pratiques allant pour certaines dans le sens d'une responsabilisation des salariés et pour d'autres dans le sens inverse. Les acteurs sont responsabilisés au travers d'un accès complet à toutes les informations relatives aux demandes des clients et aux activités en cours au sein de l'ensemble de l'entreprise (y compris pour les agences distantes du siège de Toulouse). Ce n'était pas le cas auparavant puisque les échanges informationnels s'effectuaient verbalement

[281] Respectivement items 20 et 25 en **Annexe 23** page 2.

[282] Respectivement items 8 et 22 en **Annexe 23** page 3.

[283] Il s'agissait d'un progiciel mis en place au niveau de l'ensemble du groupe. Notre rôle a principalement été celui d'un coordonnateur pour la filiale ICS : coordination et synthèse des solutions organisationnelles et techniques proposées par les personnels de ICS concernés par le projet ; participation en tant qu'observateur aux réunions de validation du groupe ; suivi de la mise en application au sein de ICS des solutions retenues par le groupe. L'élaboration du projet a duré d'avril 1999 à avril 2000 (depuis la définition des besoins jusqu'au lancement opérationnel).

[284] En fait, tous les services étaient utilisateurs : commercial et technique évidemment, mais aussi administratif (pour les aspects de recouvrement par exemple) et ressources humaines (pour les aspects liés à l'adéquation entre la demande du client et la formation des techniciens au matériel concerné). Les observations participantes ont été menées depuis le lancement opérationnel du progiciel (début avril 2000) jusqu'à la fin de la convention CIFRE (décembre 2000) à raison d'environ deux heures tous les deux jours.

ou par écrit. Par ailleurs, le progiciel permet aux acteurs d'avoir un accès en temps réel à de nombreuses statistiques relatives à leur propre efficacité ou efficience, une fonctionnalité souvent utilisée. Cependant, si en terme d'accès aux informations le progiciel a selon nous suscité une plus grande responsabilisation des acteurs, en terme de pouvoir décisionnel, la formalisation informatique des processus a le plus souvent maintenu et même standardisé et officialisé les prérogatives hiérarchiques et fonctionnelles habituelles. D'une manière générale, les changements issus de l'utilisation du progiciel ont davantage correspondu à une meilleure coordination organisationnelle des activités (dans l'objectif principal d'une plus grande satisfaction des clients) plutôt qu'à un *process reengineering* tel que HODGETTS et alii (1994 : p.13) le caractérisent (en soulignant qu'il fait partie des techniques spécifiques aux *organisations apprenantes*).

En soulignant que l'un des dilemmes du TQM[285] provient de l'existence potentielle d'un important écart entre le niveau de participation des acteurs dans la résolution des enjeux de l'organisation et la réelle autorité décisionnelle dont ils disposent, HACKMAN et WAGEMAN (1995 : p.337) nous conduisent à examiner les pratiques de ICS relatives au mode de participation de ses salariés. En fait, si le pouvoir décisionnel des salariés est resté limité au cours des trois années d'étude de cas, qu'en est-il de l'évolution du mode de participation des acteurs ? A-t-il évolué vers un mode réellement *participatif* ou s'est-il restreint à un fonctionnement de type *consultatif*[286] ? Les observations directes et indirectes menées indiquent que, si certaines caractéristiques du mode participatif ont toujours existé au sein de ICS, et si d'autres ont été développées dans le cadre du renforcement du rôle managérial des groupes auxquels l'entreprise a été successivement rattachée, la réalité participative semble demeurer "majoritairement" consultative :

- Concernant la coopération interne, les observations participantes menées au sein des différents services de l'entreprise ont montré un fort esprit d'équipe au sein de chaque service. De ce que nous avons pu constater, la recherche d'appréciations positives émanant de la hiérarchie (propre au *leadership paternaliste* que nous avons mentionné précédemment) ne

[285] Dilemme 4 : responsabiliser l'ensemble des membres de l'organisation dans l'accomplissement des objectifs collectifs sans menacer le contrôle descendant hiérarchique traditionnel (cf. Partie 1, Chapitre II, Section 3, § 1.2 « Les dilemmes du TQM »).

[286] Nous reprenons ici à nouveau la typologie de LIKERT (1974) :

- Style consultatif : faux-semblant de participation car les subordonnés, bien que consultés, n'ont pas d'influence véritable, le travail en équipe est encouragé, la communication fonctionne à double sens.

- Style participatif : les individus sont constitués en équipes qui contribuent véritablement à la prise de décision, la coopération est forte, un esprit d'équipe est développé, l'information circule librement.

s'effectuait pas au détriment de l'esprit d'équipe. D'ailleurs les résultats des *Enquêtes de satisfaction des salariés* montrent seulement 13% d'entre eux qui ne considèrent pas que *les personnes avec lesquelles ils travaillent coopèrent afin que le travail soit fait*[287]. Cependant, seulement le tiers des salariés sont satisfaits de la collaboration inter-services[288]. Ce résultat va dans le sens des observations qui rendent compte d'une séparation tant physique que psychologique entre les deux principales catégories de ressources humaines de l'entreprise, c'est-à-dire d'un coté les commerciaux qui assurent la vente des matériels (environ 25% des effectifs) et de l'autre les techniciens qui en assurent par la suite l'installation et la maintenance (environ 50% des effectifs) : étages séparés au sein du siège et de la plupart des agences[289], peu de réunions de travail inter-services ou le cas échéant participation des responsables uniquement, d'assez fréquentes discussions houleuses suite à l'identification de dysfonctionnements du service à la clientèle, etc. Ainsi, en terme de *coopération interne*, comme elle est appréhendée dans le modèle de Deming[290], ou en terme de *dialogue*, considéré comme une pratique indispensable aux *organisations apprenantes* (ISAACS, 1993 ; SCHEIN, 1993), l'entreprise ICS ne nous a pas semblé disposer totalement des conditions nécessaires à un management participatif tel que prôné par le TQM.

- Concernant la participation des acteurs dans la résolution des problèmes et enjeux de l'entreprise, les résultats des *Enquêtes de satisfaction des salariés* traduisent (d'après nos observations directes) plutôt un mécontentement des acteurs relatif à l'écart participation/pouvoir de décision[291] qu'une insatisfaction directement liée au niveau de participation. Bien que seulement 18% des salariés se *« sentent encouragés à proposer de nouvelles méthodes ou des améliorations »*[292], force est de constater que les réunions périodiques intra-services ne manquent pas : réunions commerciales et techniques chaque semaine, au siège et dans chaque agence. Les observations participantes au cours de ces réunions ont montré que les informations et les opinions circulaient librement entre les responsables de services (les animateurs des réunions) et les subordonnés. Nous avons en fait

[287] Cf. item 26 en **Annexe 23** page 1.

[288] Cf. item 28 en **Annexe 23** page 1. Notons que de 1997 à 2000, cet item est un des rares qui a donné lieu à une diminution de la satisfaction : de 38% à 28% de satisfaits.

[289] Alors que les activités gérées par famille de matériels pourraient permettre en rapprochement physique des deux fonctions.

[290] *« Collaboration entre différents individus, groupes ou organisations où toutes les entités sont engagées dans des activités non compétitives et mutuellement bénéfiques »* (ANDERSON et alii, 1994 : p.483).

[291] Cf. dilemme 4 du TQM selon HACKMAN et WAGEMAN (1995 : p.337).

[292] Cf. item 4 en **Annexe 23** page 3. Jusqu'en 2000 le taux de satisfaction s'est maintenu entre 15 et 20%.

pu constater que ces échanges, lorsqu'ils portaient sur des propositions d'amélioration récurrentes et perçues comme fondamentales par les acteurs[293], ne donnaient que rarement suite à une prise de décision allant dans le sens de leurs attentes. Sans porter de jugement sur le bien-fondé de ces "non décisions", elles constituent selon nous la source principale du sentiment de non participation à la gestion de l'entreprise que les salariés ont exprimé dans les enquêtes de satisfaction ou lors de nos discussions avec eux. Si l'on s'attache maintenant à examiner le mode de participation des acteurs dans les projets d'amélioration organisationnelle, la multiplication de ces projets à l'issue du rattachement de ICS au groupe nord-américain Telcan rend compte d'un réel effort de la direction en la matière. Ces projets donnaient lieu à de fréquentes réunions de travail, animées par des chefs de projet "groupe" et auxquelles participaient des "représentants" de ICS pour chaque service et chaque fonction concernés. Ainsi par exemple, les observations participantes menées au cours du projet relatif au nouveau progiciel dont nous avons parlé précédemment ont montré une réelle prise en compte des idées des "représentants". Mais cette amélioration dans la participation active des salariés dans les changements organisationnels de l'entreprise ICS n'a concerné que quelques privilégiés d'entre eux (les "représentants"), les fonctionnements managériaux paternaliste et consultatif correspondant majoritairement au quotidien des acteurs.

En conclusion de ce paragraphe, il est possible de dire qu'en matière de responsabilisation des salariés et de management participatif, les observations menées au cours de l'étude du cas ICS font apparaître plusieurs décalages :

- L'existence effective d'un esprit d'équipe et d'une collaboration intra-service entre des salariés qui se sentent responsables vis-à-vis des clients et du succès de l'entreprise, mais un dialogue inter-services limité qui freine l'apprentissage organisationnel.
- Le développement de projets et d'outils de gestion "groupe" qui favorisent la responsabilisation et la participation des salariés dans les enjeux de l'entreprise, mais la persistance au sein de la filiale ICS de routines hiérarchiques et fonctionnelles qui limitent le pouvoir décisionnel des acteurs.

[293] Par exemples : doter les techniciens de ICS d'un téléphone portable (comme c'est le cas pour les commerciaux et les techniciens des autres filiales) ; autoriser les techniciens en clientèle à demander des conseils aux spécialistes techniques basés en agence (ces derniers devant se consacrer à la résolution des problèmes clients par télémaintenance).

2.4. Développement des compétences

L'évolution de l'entreprise ICS vers les métiers de l'informatique (engagée depuis 1994 et donc avant son intégration au sein du groupe nord-américain) place l'acquisition de nouvelles compétences par les salariés au centre de ses préoccupations (y compris en ce qui concerne les compétences managériales de l'encadrement). Sur ce sujet, deux axes principaux de préoccupations (et d'améliorations) ont émergé des observations directes et des analyses documentaires menées au cours des trois années d'étude de cas. Ces deux axes rejoignent deux dimensions de la gestion des compétences fréquemment abordées dans les travaux relatifs à la stratégie centrée sur les ressources et dans ceux relatifs aux apports de la GRH dans les démarches TQM : d'une part, le système d'acquisition des compétences et tout particulièrement les pratiques en matière de recrutement et de formation ; et d'autre part, le système d'évaluation des performances individuelles et collectives (auquel se rattachent des pratiques en matière de reconnaissance)[294]. En reprenant les propos de CASTRO et alii (1998 : p.75), la compétence est ainsi bien considérée *« soit en tant qu'attribut dont seraient dotés les acteurs de l'organisation, soit en tant que processus dynamique de socialisation permettant à chacun de s'insérer dans un système de relations sociales finalisé par l'intention stratégique de l'entreprise »*. Tout particulièrement sur ce thème de la gestion des compétences, les mutations technologiques et de marchés auxquelles l'entreprise ICS était confrontée lors de l'étude de cas nous ont amené à privilégier une *approche subjective du changement* mis en œuvre[295] : non seulement rassembler des informations sur les objectifs, les pratiques et les résultats, mais aussi sur les sentiments et comportements individuels des acteurs relatifs à ce thème. Trois constatations principales ont ainsi pu être faites. Elles peuvent se synthétiser de la manière suivante : une volonté, des efforts, mais des freins.

En adéquation avec l'intention stratégique dont elle fait preuve, l'entreprise a une volonté réelle de développement des compétences de ses salariés. De nombreuses observations vont dans ce sens :

- Lors de la définition du programme de recherche de la convention CIFRE (septembre

[294] Pour les travaux relatifs à la stratégie centrée sur les ressources, cf. Partie 1, Chapitre I, Section 2 ; et plus spécifiquement les articles de COLLIS et MONTGOMERY (1995), BOXALL (1998), GRATTON et alii (1999).

Pour les travaux relatifs au TQM, cf. Partie 1, Chapitre I, Section 1, § 5 et Chapitre II, Section 2, § 2 à 4 ; et plus spécifiquement les articles de BOWEN et LAWLER (1992) et de SCHONBERGER (1994).

[295] Cf. Section 1 précédente, § 4 « Stratégie d'accès au réel ».

1997), *« l'amélioration des compétences du personnel »* a été explicitement formulée par la direction de ICS comme un de ses objectifs principaux, quoique davantage présentée comme un moyen pour améliorer la qualité des prestations aux clients[296].

- Lors des entretiens semi-directifs avec le directeur général et le directeur des ressources humaines (avril 1998), des relances peu centrées ont donné lieu à des propos spontanés rendant compte de leur engagement personnel en matière de recrutement, de formation et d'évaluation des compétences (cf. **verbatim 3** de l'**Annexe 18a** et **verbatim 2** de l'**Annexe 18b**).
- Quelques mois après l'intégration de ICS au sein du groupe nord-américain, chaque édition bimestrielle du *Journal interne du Groupe* faisait état des engagements et du démarrage de nouvelles pratiques relatives à la gestion des compétences : *« L'entretien d'évaluation nouveau est arrivé »* (octobre 1998), *« Souplesse et rapidité, les enjeux de la formation »* (décembre 1998), *« Faire converger nos compétences »* (janvier 1999), *« Notre politique salariale, incitative et motivante »* (mars 1999), etc.

Au cours de l'étude de cas de ICS, nous avons pu assister à la concrétisation de cette volonté de développement des compétences :

- En novembre 1998, mise en place au niveau du groupe d'un nouveau système de *gestion des emplois et des carrières* basé sur une nomenclature de 281 *emplois de référence* correspondant au croisement entre différents *domaines de technicité*[297] et différents *niveaux croissants de compétences*[298]. Les cinq principaux objectifs affichés par la direction des ressources humaines du groupe étaient les suivants :
  - *« Permettre à chacun de positionner son emploi et son niveau de responsabilité à l'intérieur des métiers du groupe et de mieux appréhender les évolutions possibles de carrière »* ;
  - *« Permettre à l'entreprise de mieux concilier ses besoins en compétences à court et moyen termes avec les aspirations individuelles d'évolution des salariés »* ;

[296] Cf. Section 1 précédente, § 5 « Accès au terrain ».

[297] Dix filières professionnelles (recherche et développement ; coordination technique-qualité ; industriel-production ; services ; finances-gestion ; commerce-marketing ; personnel-social ; informatique de gestion ; communication ; administration générale) et 49 sous-filières.

[298] Seize différents niveaux de compétences exigés pour tenir les différents emplois, dont sept ont une dominante encadrement et neuf sont orientés vers l'exercice d'une expertise technique.

- *« Favoriser la mobilité interne par une meilleure connaissance des compétences mises en œuvre et l'utilisation d'outils de gestion adaptés (entretiens individuels, politique de rémunération, charte de mobilité…) »* ;
- *« Anticiper et accompagner les évolutions des métiers par une politique de formation adaptée »* ;
- *« Favoriser la communication entre le salarié et son encadrement ».*

- En Janvier 1999, mise en place du système intranet de *« Formation en Temps Autogéré à Distance »*. Lancé à son démarrage sur un produit spécifique de l'entreprise, le système a été progressivement étendu aux matériels les plus complexes.
- De 1997 à 2000, multiplication par trois du budget formation de l'entreprise.
- En février 1999, mise en application auprès de l'ensemble des salariés du système MFA (*« Manager les compétences, Faciliter le dialogue, Adhérer aux objectifs »*). Par le biais d'entretiens entre chaque salarié et son supérieur hiérarchique, la procédure et les enregistrements (cf. **Annexe 24**) permettent de définir en début d'année la fonction du salarié (page 2), ses objectifs annuels (page 3) et son plan de développement des compétences (page 4) ; puis en fin d'année d'effectuer le bilan et l'évaluation de ses performances individuelles (pages 5 et 6).

Cependant, malgré les volontés de la direction et l'application effective de nouvelles pratiques de développement des compétences, les analyses de la documentation du département ressources humaines ainsi que des observations directes (simples ou participantes) nous amènent, en tout cas sur plusieurs points, à rapprocher le *processus de changement* mis en œuvre par l'entreprise de ce que HACKMAN et WAGEMAN (1995 : pp.335-336) qualifient de *« changement de façade plutôt que réel »*, c'est à dire *« un programme qui exhorte les salariés à changer leur comportement, mais qui n'exige rien d'autre des cadres que l'exhortation. La mise en oeuvre est facile, mais les anciennes dynamiques restent inchangées ».* A titre d'exemples :

- Concernant le nouveau système de *gestion des emplois et des carrières*, même s'il faut reconnaître que les représentants du personnel ont été associés à sa conception[299] et que certaines "erreurs classiques" n'ont pas été faites[300], la finalisation du processus de

[299] Données issues de l'analyse des comptes-rendus des réunions du Comité d'Entreprise. Ces comptes-rendus étant transmis par mail aux salariés, nous avons pu suivre le déroulement des discussions.

[300] Par exemples : distinction clairement établie et communiquée entre la nouvelle nomenclature et les classifications de la convention collective ; libellé de l'*emploi de référence* sur le bulletin de paie.

changement a engendré soit une indifférence de la part des cadres soit une insatisfaction de la part des non cadres. Ces derniers ont ainsi très fréquemment exprimé leur déception quant au mode de communication de leur positionnement au sein de la nouvelle nomenclature qui, selon eux, aurait dû donner lieu à une relation de dialogue entre responsables et subordonnés, et non pas à un courrier émanant de la direction des ressources humaines du groupe. Ce courrier stipulait : *« L'analyse que nous avons menée avec vos responsables nous a conduit à vous positionner dans ce système de la manière suivante : … ». « Votre hiérarchie est à votre disposition pour vous apporter toute précision que vous pourriez souhaiter ».*

- Concernant l'acquisition de nouvelles compétences par le biais de recrutements, le processus de changement a été limité : nombreux recrutements de personnels qualifiés dans les métiers des réseaux informatiques au niveau du siège du groupe ; mais pour ICS, seul un remplacement des départs (retraites principalement) a été opéré.

- Concernant le développement des compétences par le biais des formations, les résultats du processus de changement sont contrastés et leur analyse est ambiguë. Les discussions menées avec les techniciens de ICS ont fait apparaître trois populations : certains disposant d'un fort "potentiel de développement" ont été largement sollicités pour acquérir de nouvelles compétences (à leur grande satisfaction) ; d'autres faisant état d'une importante ancienneté et/ou disposant d'un "potentiel" identifié comme restreint ont été en quelque sorte "oubliés" (ce qui en fait correspondait à leurs souhaits) ; une troisième catégorie étant constituée de techniciens pour lesquels les temps de formation alloués n'ont pas répondu à leurs souhaits et, selon eux, à leurs capacités. Le solde nul des recrutements identifié au cours des trois années d'étude de cas, le contexte commercial de l'entreprise (maintien du niveau de l'activité téléphonie et fort développement de celui des réseaux informatiques) a rendu difficile une analyse objective des résultats de l'effort de ICS en matière de formation. Par ailleurs, une modification en 1999 des items de l'*Enquête de satisfaction des salariés* relatifs à la formation et aux compétences n'a pas permis de mesurer précisément les résultats du changement mis en œuvre, en terme de perception des acteurs. Ainsi, l'item *« on me donne vraiment la possibilité d'améliorer mes compétences »* (auquel seulement 18% des salariés avaient répondu favorablement en 1997)[301] a été remplacé par l'item *« l'année dernière, j'ai eu l'occasion d'apprendre et de progresser »* (auquel 41% ont répondu favorablement). Quant à l'item *« dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) des opportunités que vous offre l'entreprise pour réaliser vos objectifs en terme d'emploi et de carrière ? »* (auquel seulement

[301] Cf. item 14 en **Annexe 23** page 4.

9% des salariés avaient répondu favorablement en 1997)[302], il a été remplacé par l'item *« durant les derniers six mois, j'ai discuté avec mon chef de mon plan de développement personnel »* (auquel 46% ont répondu favorablement).

- A partir de début 1999, nos observations directes[303] ont fait état d'une réelle satisfaction des salariés à l'égard du nouveau système d'évaluation des performances individuelles, intégré dans la fiche MFA (cf. **Annexe 24**) décrite précédemment. L'inexistence, avant 1999, d'entretiens individuels systématiques entre responsables et subordonnés en était l'explication principale. Cependant, au cours de l'année 1999, les observations ont indiqué, de la part des salariés non cadres[304], une déception grandissante relative au sentiment de reconnaissance. En effet, la *« politique salariale, incitative et motivante »* [305] annoncée par la direction et espérée par la grande majorité d'entre eux n'a pas répondu à leurs attentes. D'ailleurs, si 12% des salariés seulement avait déclaré en 1997 que *« les personnes sont récompensées en fonction de leur performance »* [306], c'est encore 12% qui déclarent en 1999 *« ma rémunération est en adéquation avec le travail que je fais »*[307]. Si les salariés de ICS disposent depuis plusieurs années d'un 13ième mois, d'un accord d'intéressement[308] et d'un accord de participation[309], le nouveau système d'évaluation des performances individuelles n'a été accompagné, pour le personnel non cadre, d'aucune modification du système de rémunération. Cela n'a pas été le cas pour les cadres puisque ceux-ci ont bénéficié d'un nouveau *« système de bonus individuel croisant les performances de l'entreprise* [310]*, celles de l'entité d'appartenance* [311] *et le niveau de performance*

[302] Cf. item 46 en **Annexe 23** page 4.

[303] Discussions avec des salariés à l'issue des entretiens avec leur responsable hiérarchique ; allusions spontanées de certains salariés concernant ces entretiens lors d'observations participantes relatives à leurs activités opérationnelles.

[304] Les cadres ne se sont spontanément exprimés sur le sujet, ou ne l'ont pas souhaité.

[305] *Journal interne du Groupe* n°83 de mars 1999.

[306] Cf. item 31 en **Annexe 23** page 5.

[307] L'item concernant les "récompenses" a lui aussi changé entre 1997 et 1999, mais la comparaison nous semble pertinente.

[308] En 1999 : 1,75% de la masse salariale brute.

[309] En 1999 : la Réserve de Participation (RSP) ramenée au bénéfice net de l'entreprise atteignait 31,5%.

[310] Les performances de l'entreprise déterminent un *Corporate Factor* (intégré dans le calcul du bonus) qui est défini par la direction générale du groupe en fonction du chiffre d'affaires, des frais généraux, du résultat opérationnel, du niveau de satisfaction client, de l'item *travail en équipe* de l'enquête de satisfaction des salariés.

[311] Les performances de l'entité d'appartenance déterminent un *Entity Factor* (intégré dans le calcul du bonus) qui est défini en fonction d'objectifs qualitatifs et quantitatifs de l'entité.

individuel[312] ». Selon nous, cette distinction entre les salariés non cadres (plus de 80% des effectifs) et les salariés cadres (généralement leurs responsables de services [313]) rejoint fortement les dilemmes 1 et 2 du TQM identifiés par HACKMAN et WAGEMAN (1995 : pp.336-337)[314] : une exhortation et une mise en œuvre de pratiques conduisant les salariés à une vision partagée et à une implication collective dans les enjeux majeurs de l'organisation, mais une évaluation de leur travail individuel qui demeure inchangée ; et un non alignement du système de partage des gains de l'entreprise sur les objectifs et les pratiques d'implication du personnel.

2.5. Auto-évaluation selon le modèle du Prix Européen de la Qualité

A l'issue de deux années et demi d'observations directes et indirectes menées au sein de l'entreprise ICS, les derniers six mois de l'étude de cas nous ont donné l'opportunité d'interpréter l'ensemble des données collectées à la lumière du *modèle européen de management par la qualité totale* (EFQM, 1997). L'adhésion (indispensable) du comité de direction de ICS dans une telle évaluation fût confirmée[315], et tout particulièrement motivée par l'adéquation entre le projet d'entreprise de ICS et les changements organisationnels et managériaux initiés par le groupe nord américain dès 1998. En effet, selon le comité de direction, ces changements confortaient l'orientation TQM que ICS avait souhaité donner à son projet d'entreprise. La décision de la direction de réaliser une auto-évaluation de l'entreprise selon le référentiel de l'EFQM ayant été prise, il restait à préciser l'approche méthodologique à suivre. Conforme à l'orientation TQM "non explicite"[316] qu'elle a toujours

[312] Les performances individuelles déterminent un *Individual Factor* (intégré dans le calcul du bonus) qui est déterminé par le management en fonction des performances.

[313] Les commerciaux de l'entreprise (dont la totalité est cadre) bénéficient d'un plan de rémunération spécifique que nous ne détaillons pas ici dans la mesure où nos observations directes nous ont indiqué qu'il était "accepté" ou en tout cas "intégré" par le personnel non cadre.

[314] Cf. Partie 1, Chapitre II, Section 3, § 1.2 « Les dilemmes du TQM ».

[315] Le principe d'une auto-évaluation EFQM avait été validé avant le démarrage de la convention CIFRE : cf. section précédente §5 « accès au terrain ».

[316] Au travers de nos discussions avec les membres du comité de direction de ICS, c'est le caractère *utopique* et *idéaliste* qu'ils attribuaient au terme "qualité totale" qui est apparu comme la justification principale de l'orientation TQM "non explicite" souhaitée. Cette perception particulière du TQM a d'ailleurs été clairement exprimée lors des entretiens semi-directifs avec le directeur général (**verbatim 7** de l'**Annexe 18a**) et le directeur administratif et financier (**verbatim 7** de l'**Annexe 18c**).

souhaité donner à son projet d'entreprise, la direction ne souhaita pas retenir l'option d'un concours au Prix Européen de la Qualité, ni celle d'une intégration systématique de l'auto-évaluation dans ses activités courantes de gestion de l'entreprise. Pour ICS, il s'agissait principalement de disposer d'une mesure objective, précise et ponctuelle du niveau de déploiement de son système de management de la qualité (SMQ). Même si, comme nous l'avons mentionné dans la partie conceptuelle de nos travaux[317], c'est l'utilisation répétée et intégrée de l'auto-évaluation qui permet une évaluation fiable du Management par la Qualité Totale (TQM) mis en œuvre par l'entreprise, la direction de ICS a perçu dans l'auto-évaluation ponctuelle deux intérêts principaux : disposer d'une évaluation du SMQ complémentaire à celle de la certification ISO 9001, pouvoir comparer sa situation actuelle à celle des candidats au Prix Européen de la Qualité (dont les résultats sont disponibles).

Suite à l'identification de ces deux objectifs principaux, une réunion de travail a été organisée avec les membres du comité de direction afin de définir la méthodologie d'auto-évaluation la plus appropriée. L'EFQM propose six méthodologies possibles, chacune d'elles comportant des avantages et des inconvénients (EFQM, 1997 : pp.40-59)[318]. Sans rentrer dans leurs caractéristiques respectives, il s'agit ci-après de préciser les raisons qui nous ont conduit, au cours de cette réunion, à choisir la méthodologie basée sur l'utilisation du questionnaire de l'EFQM :

- L'utilisation d'un questionnaire existant, ayant été testé et qui couvre tous les aspects du modèle EFQM ;
- La transcription du référentiel EFQM en questions claires et précises, ce qui permet une implication aisée d'un grand nombre de salariés ;
- Un classement en rubriques de nombreuses données collectées au cours de l'étude de cas, ce qui permet une triangulation facilitée et augmente donc la fiabilité et la validité interne de la méthode.
- Une présentation et une compréhension faciles des résultats de l'auto-évaluation car présentés sous la forme d'indicateurs quantitatifs.

[317] Cf. Partie 1, Chapitre II, Section 2, § 4.3 « Le Prix Européen de la Qualité » et Section 3, § 2.1 « Le positionnement relatif des référentiels qualité ».

[318] Au démarrage du processus d'auto-évaluation, les directives d'auto-évaluation précisées par l'EFQM en 1997 n'avaient pas été modifiées. Les six méthodologies possibles sont : simulation de candidature au Prix Européen de la Qualité, utilisation de documents pro forma, approche matricielle adaptée à l'entreprise, approche en séminaire de direction, utilisation du questionnaire de l'EFQM, approche basée sur l'utilisation de pairs.

L'**Annexe 25** présente, pour chacun des neuf critères du modèle EFQM[319], les réponses apportées à chaque item du questionnaire. Trois fiches de synthèse indiquent les résultats globaux de l'entreprise au regard de ces neuf critères. Conformément à la méthodologie préconisée par l'EFQM, les dispositions d'évaluation suivantes ont été suivies :

- Tout d'abord, les quatre membres du comité de direction de ICS ont répondu séparément à l'ensemble des items du questionnaire, même pour les questions qui n'étaient pas du ressort de leur responsabilité hiérarchique. Nous avons fait de même en nous référant aux données collectées et classées lors de l'étude de cas. Chacun des cinq évaluateurs a utilisé le guide EFQM (**Tableau 17** pages suivantes) qui décrit la signification des quatre points de l'échelle du questionnaire ainsi que les trois dimensions d'évaluation à prendre en compte.
- Au cours de quatre réunions de synthèse, la recherche d'une réponse consensuelle à chaque item a donné lieu à des discussions entre les évaluateurs, le plus souvent sur la base de documents déjà collectés ou collectés pour la réunion suivante au sein des unités opérationnelles concernées.

La synthèse globale des résultats de l'auto-évaluation (**Tableau 16**) indique le score de ICS pour chaque critère du référentiel, ainsi que la cotation globale (41,3% ou 413 points).

Critères du prix	Score de ICS	Positionnement de ICS par rapport aux entreprises concourant au prix[320]
Leadership	40%	Inférieur à 63% des entreprises
Politique et stratégie	25%	Inférieur à 90% des entreprises
Gestion du personnel	28%	Inférieur à 94% des entreprises
Gestion des ressources	42%	Inférieur à 80% des entreprises
Processus	55%	Supérieur à 65% des entreprises
Satisfaction des clients	52%	Supérieur à 60% des entreprises
Satisfaction du personnel	33%	Inférieur à 75% des entreprises
Intégration à la vie de la collectivité	33%	Inférieur à 80% des entreprises
Résultats opérationnels	43%	Inférieur à 65% des entreprises
Score global	41,3%	

Tableau 16 : Auto-évaluation selon le Prix Européen de la qualité : résultats de ICS comparés aux résultats des entreprises concourant au prix

[319] Cinq critères liés aux *Facteurs* de succès : *Leadership*, *Politique et stratégie*, *Gestion du personnel*, *Gestion des ressources*, *Processus*. Quatre critères liés aux *Résultats* : *Satisfaction des clients*, *Satisfaction du personnel*, *Intégration dans la vie de la collectivité*, *Résultats opérationnels*.

[320] Réalisé à partir de l'**Annexe 26** : « Profil de notation des entreprises candidates entre 1992 et 1996 aux Prix Européen de la Qualité » (EFQM, 1997 : p.75).

Sept des neuf critères du référentiel donnent lieu à un score largement inférieur à celui des entreprises concourant au Prix Européen de la Qualité. Plus précisément, les critères *Politique et stratégie* et *Gestion du personnel* présentent des scores particulièrement faibles (respectivement 25% et 28%). Les deux critères qui présentent un score supérieur à celui de la majorité des entreprises concourant au prix sont *Processus* (55%) et *Satisfaction des clients* (52%). Cependant, il faut noter que la cotation globale de ICS (41,3%) correspond au résultat que les certificateurs ou les évaluateurs EFQM attribuent à la majorité des entreprises certifiées ISO 9001.

Par ailleurs, on constate un équilibre entre la moyenne des critères *Facteurs* (38%) et celle des critères *Résultats* (40,25%). Ce résultat suggère que les pratiques TQM mises en œuvre par ICS ont, en quelque sorte, atteint un niveau de maturité : le résultat global est cohérent avec les moyens déployés. Par contre, il suggère que, compte tenu du niveau de déploiement de ces pratiques, la performance du système de management de la qualité a probablement atteint une certaine limite. Pour dépasser cette limite, l'entreprise devra très certainement passer à des niveaux supérieurs d'*efficacité*, de *déploiement* et d'*excellence* (**Tableau 17** page suivante).

La triangulation des résultats de l'auto-évaluation avec les résultats des observations participantes, des analyses documentaires et des entretiens de recherche, ainsi que leur interprétation dans le cadre de la recherche est effectuée au sein de la section 4 de ce chapitre (§ 1 « Vérification des hypothèses centrales dans le cas de ICS »).

Signification des quatre points de l'échelle du questionnaire
D : Non entrepris : rien de concret ; quelques bonnes idées peut-être mais qui n'ont pas progressé au delà des intentions. **C** : En progrès : une ébauche d'action ; audits occasionnels qui ont permis des améliorations et une progression ; îlots de mises en œuvre réussies ou de résultats ; **B** : Des progrès considérables : des signes indiscutables que le sujet est bien traité ; audits réguliers et systématiques et remises à niveau ; le déploiement n'est toutefois pas total et ne concerne pas tout le potentiel. **A** : Totalement réalisé : une approche ou un résultat exceptionnel qui est totalement intégré ; peut servir de modèle de solution ou de réalisation ; faire mieux semble difficile.

Dimensions d'évaluation à prendre en compte pour chaque item
Solidité et efficacité de l'approche Une approche solide et efficace inclut une partie ou la totalité des caractéristiques suivantes. Elle est : o Systématique (c'est à dire une suite d'événements planifiés plutôt qu'un assemblage d'actions dictées par les circonstances) ; o Régulièrement appliquée (c'est à dire une partie essentielle et normale du fonctionnement de l'entreprise) ; o Soumise à des audits et à des cycles d'évaluation réguliers dans une optique d'amélioration ; o Régulièrement évaluée quant à ses résultats, selon des faits objectifs ; o Préventive plutôt que réactive.
Déploiement : degré de mise en œuvre de l'approche par rapport à son utilisation potentielle totale Une mise en œuvre ou un déploiement satisfaisant signifie que l'approche est énergiquement et pleinement intégrée à tous les domaines auxquels elle peut s'appliquer, tels que : o La logistique, les fournisseurs et les clients ; o Les activités liées aux produits et services ; o Toutes les catégories de personnel concernées.
Degré d'excellence de l'approche par l'analyse des résultats Par résultats d'excellence, on entend ceux qui présentent une courbe de progrès et un niveau de performance satisfaisants par rapport à la concurrence ou au "meilleur de sa catégorie", dans tous les domaines propres à l'entreprise.

Tableau 17 : Guide du questionnaire d'auto-évaluation EFQM

PARTIE 2 - CHAPITRE I - SECTION 3

REALISATION D'ENTRETIENS

La réalisation d'entretiens de recherche au sein de l'entreprise ICS offre l'opportunité d'une triangulation des données collectées par les observations participantes et l'analyse documentaire, et donne par ailleurs la possibilité d'obtenir des informations complémentaires[321]. A partir des hypothèses centrales, l'élaboration du protocole de l'étude de cas avait permis d'identifier les dirigeants de ICS (les quatre membres du comité de direction), ainsi que les salariés, comme d'indispensables unités d'analyse individuelles[322]. Les paragraphes suivants présentent donc la méthodologie d'entretien employée, ainsi que les résultats obtenus, pour chacune de ces deux unités d'analyse. En ce qui concerne les dirigeants, c'est la technique de l'entretien semi-directif centré qui a été retenue (**§ 1**). Pour ce qui est des salariés (**§ 2**), nous avons mis à profit la participation de l'entreprise ICS à une recherche coordonnée par le LERASS[323] auprès de salariés de sept entreprises certifiées de la région Midi-Pyrénées (entretiens directifs).

1. ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS CENTRÉS AVEC LA DIRECTION DE ICS

1.1. Méthodologie

La technique de l'entretien de recherche est un outil privilégié des méthodologies d'analyse qualitative. La conduite d'entretiens est une étape incontournable dès lors que l'on souhaite analyser des représentations sociales : il permet de saisir les idées profondes telles qu'elles sont perçues et interprétées par les personnes interviewées. En effet, l'individu n'a pas conscience de ses représentations ; elles sont inférées à partir de ses paroles et doivent être reconstruites à partir de méthodes indirectes (BLIN, 1997). Cependant, *« l'entretien dans les*

[321] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 1 « Justifications théoriques et conditions opérationnelles de l'étude de cas ».

[322] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 1, § 6 « Protocole de recherche ».

[323] LERASS : Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences Sociales (Université Toulouse III).

sciences sociales est un paradoxe : l'outil, irrecevable du pont de vue de l'idéal scientifique, s'avère irremplaçable pour accéder à des connaissances dont l'intérêt scientifique est manifeste » (BLANCHET, 1991 : p.9).

Afin d'interviewer les dirigeants de ICS, nous avons retenu, parmi les différentes techniques d'entretiens proposées dans la littérature, la technique de l'entretien semi-directif centré (IGALENS, 1991 ; MUCCHIELLI, 1991). Il s'agit d'un entretien au cours duquel l'enquêteur intervient dans l'organisation du discours de l'interlocuteur, en lui restituant, au fil de l'entretien, une reformulation synthétique de ses propos, en vue de progresser vers le recueil de données pertinentes pour la recherche. Contrairement aux entretiens non-directifs, l'entretien semi-directif centré fait appel à l'utilisation d'un guide d'entretien. Ce guide liste environ cinq ou six thèmes qui doivent être impérativement abordés compte tenu de la problématique de la recherche. Ces thèmes sont introduits par l'enquêteur de la manière la plus large possible, si l'interlocuteur ne les aborde pas spontanément ou pour les approfondir. Ils ne sont pas nécessairement introduits dans un ordre séquentiel pré-établi, mais selon leur degré de proximité avec les thèmes abordés par l'interviewé, une fois que ce dernier a terminé son discours et après que les relances d'usage aient été faites. Compte tenu de notre hypothèse centrale de recherche HC1[324], qui met en jeu la « conception TQM » des dirigeants, cette technique de l'entretien semi-directif centré nous a semblé être particulièrement adaptée. En effet, l'analyse des représentations sociales implique non seulement un repérage du contenu des propos, mais aussi un repérage de la structure et de la signification globale des représentations. Dans ce sens, l'utilisation d'un guide d'entretien et la reformulation des raisonnements déployés par l'interviewé peuvent grandement faciliter l'analyse de contenu. Par ailleurs, le fait que cette technique soit *« un mode de recueil très largement utilisé dans le domaine des études marketing »*, tout particulièrement lors des *études de motivations*, conforte ce choix (EVRARD et alii, 1997 : pp.90-96). En effet, le cadre conceptuel de la recherche nous conduit à souhaiter collecter des données relatives aux motivations de la direction de ICS à l'égard de la certification et du TQM[325]. De plus, en suscitant un effort permanent de compréhension des raisonnements produits, cette technique permet de soutenir l'attention de l'interviewer et l'oblige à entrer activement dans le monde de l'interviewé.

[324] HC1 : plus la conception TQM de la direction de l'entreprise certifiée est fonctionnaliste, moins les dilemmes du TQM sont résolus (cf. Partie 1, Chapitre II, Section 3, § 3 « Hypothèses centrales et choix méthodologiques »).

[325] Cf. Partie 1, Chapitre I, Section 2 « Qualité et stratégie de l'entreprise », § 3 « Motivations des dirigeants à l'égard de la qualité ».

Le guide d'entretien (**Tableau 18**) a été conçu en mars 1998, d'une part en tenant compte des thèmes centraux que nous souhaitions voir aborder (afin d'obtenir des éléments de réponses précis relatifs à nos hypothèses centrales de recherche), et d'autre part en nous référant aux préoccupations passées et actuelles de ICS, telles qu'identifiées après quatre mois d'étude de cas.

1. Les préoccupations actuelles de l'entreprise. *(Consigne de départ)*

2. La certification ISO 9002 de l'entreprise.

- **2.1.** La motivation initiale.
- **2.2.** Les points positifs.
- **2.3.** Les points négatifs.
- **2.4.** Les suites envisagées.

3. La qualité totale.

- **3.1.** Perception par les interviewés de la signification de ce terme.
- **3.2.** Son atteinte.

Tableau 18 : Guide des entretiens semi-directifs centrés avec les membres du comité de direction de ICS

Le principe même *« d'entretiens avec les membres de la direction »* ayant été accepté au travers du *Descriptif du programme de recherche*[326], il nous restait à faire valider une proposition d'organisation de ces entretiens. Une proposition fût présentée lors du comité de direction du 10 mars 1998. Elle contenait principalement des explications relatives aux thèmes abordés, à la méthodologie employée, aux modalités d'analyse de contenu, les principes déontologiques de l'anonymat et de la confidentialité étant précisés. Deux modifications furent demandées par les membres du comité. Il nous paraît important d'en faire part, dans la mesure où elles interviennent, l'une lors du processus d'analyse de contenu, l'autre lors du processus de validation des analyses effectuées. La première modification a porté sur l'usage prévu d'un magnétophone lors des entretiens : malgré les garanties d'anonymat et de confidentialité, deux des quatre membres du comité ont expliqué qu'ils se sentiraient *« plus libres de leurs propos »* sans enregistrement des interviews. Face à cette limite empirique, nous avons accepté de procéder à un enregistrement manuscrit des propos, privilégiant ainsi leur "véracité profonde" et la convivialité, au détriment d'une certaine

[326] Cf. Section 1 du présent chapitre, § 5 « Accès au terrain ».

précision des données collectées (principalement concernant les répétitions, les silences, les changements de ton...). La deuxième modification demandée concernait la restitution "personnalisée" et confidentielle des analyses des entretiens, que nous n'avions pas souhaité imposer aux dirigeants mais que chacun d'entre eux demanda explicitement. Cette restitution, organisée sous la forme de discussions supportées par les documents de l'analyse, permit dans la majorité des cas de valider nos interprétations, et dans certains cas d'apporter des éléments complémentaires ou de contradiction intéressants. Une deuxième proposition relative à la réalisation des entretiens et prenant en compte ces deux modifications fût finalement validée par les dirigeants de ICS.

Au cours des quatre entretiens, nous avons fait en sorte de mettre en application les recommandations classiques : élimination des causes possibles d'interruption (téléphone...) ; utilisation appropriée du guide d'entretien, en essayant de privilégier la spontanéité pour ce qui est de l'ordre des thèmes abordés ; utilisation de reformulations à des fins de relance interne et/ou de clarification des propos ; utilisation de "feed-back" oraux ou gestuels afin de maintenir une relation d'empathie ; prise de note en simultané avec utilisation d'abréviations (rendue possible grâce à la diction lente demandée aux interviewés et réalisée de manière effective). Immédiatement à l'issue de chaque entretien, nous avons procédé à une retranscription dactylographiée des notes (**Annexes 18a** à **18d**). Ces retranscriptions ont été diffusées de manière confidentielle aux intéressés pour d'éventuels rectificatifs à faire, ce qui n'a pas été le cas.

1.2. Résultats

Le contenu dactylographié des quatre entretiens a fait l'objet d'une double analyse :

- Une analyse de contenu catégorielle (JONES, 2000 : pp.126-129 ; GRAWITZ, 2001 : pp.616-627, pp.697-701) : utilisation de catégories correspondant aux thèmes du guide d'entretien, identification de catégories émergentes, analyse de la fréquence des réponses, de leur intensité et des correspondances propositionnelles[327] (pour chaque interviewé, puis globalement pour les quatre). Cette analyse catégorielle permet d'identifier des éléments de réponse précis sur les motivations initiales de certification (**§ 1.2.1**) et sur la perception que les dirigeants ont des apports de la démarche (**§ 1.2.2**).

[327] *L'analyse des correspondances propositionnelles* consiste à considérer que chaque proposition issue des interviews qui relie deux variables peut constituer un test partiel des hypothèses (IGALENS et ROUSSEL, 1998 : pp.91-92).

- Une analyse lexicographique (logiciel ALCESTE) dont l'hypothèse afférente revient à considérer que la distribution des mots employés par les interviewés a une signification latente et rend compte de représentations sociales (FLAMENT, 1994 ; REINERT, 1997). Couplée aux résultats de l'analyse catégorielle, cette analyse lexicographique permet principalement de faire émerger des conceptions du management de la qualité, parfois communes ou parfois distinctes entre les membres du comité de direction (**§ 1.2.3**).

1.2.1. Motivations de certification

Le résultat principal de l'analyse catégorielle concerne le caractère essentiellement externe des motivations de certification (six occurrences sur huit). Par ordre d'occurrence décroissante les motivations ont pour origine :

- Les clients (2 occurrences), dont le rôle dans la décision de certification est en fait présenté de manière différente selon les interviewés. Selon le directeur des ressources humaines, *« les clients l'ont imposée ; c'était une obligation »* (**verbatim 4** de l'**Annexe 18b**) ; mais pour le directeur général, la certification correspondait plutôt à une opportunité pour mieux les satisfaire : *« la certification devait aider à conserver la qualité client »* (**verbatim 4** de l'**Annexe 18a**).

- *« Un phénomène de mode »* (2 occurrences), terme employé par le directeur de la qualité (**verbatim 7** de l'**Annexe 18d**) et par le directeur général (**verbatim 5** de l'**Annexe 18a**). Ce dernier donne tout particulièrement l'impression que l'entreprise a subit ce phénomène (dont les explications restent floues) sans pouvoir le contrôler : *« on s'est fait prendre dans un phénomène de mode. Mais tant qu'on nous la demandera, on la maintiendra »*.

- Le groupe dont l'entreprise fait partie (1 occurrence). Pour le directeur de la qualité, *la raison* de la certification *est claire* : *« ce fût une décision du groupe en 1993, au niveau de l'ensemble des six filiales… cela avait été imposé »* (**verbatim 7** de l'**Annexe 18d**).

- La concurrence (1 occurrence), dont le rôle apparaît lorsque deux relances sont nécessaires pour obtenir du directeur de la qualité des explications sur l'injonction de certification du groupe : *« parce que notre premier concurrent avait engagé une démarche »* (**verbatim 7** de l'**Annexe 18d**).

Paradoxalement, le membre du comité de direction qui a été le moins impliqué dans la démarche de certification, le directeur financier, est le seul à faire allusion à des motivations internes de certification. Son propos est relativement peu précis mais il tranche avec les

propos des autres interviewés : *« c'est un moyen pour obtenir la qualité »*, sans oublier que *le but ultime* c'est d'*être rentable* (**verbatim 5** de l'**Annexe 18c**).

Ainsi, si d'un point de vue global, la décision de certification est présentée comme principalement motivée par des considérations d'origines externes (pression directe de la clientèle ou indirecte de la concurrence, injonction du groupe, phénomène de mode), chaque membre du comité de direction juge différemment le rôle joué par chacun de ces facteurs externes. Ces constations montrent que la décision de certification n'a certainement pas été intégrée comme partie prenante d'une *intention stratégique* basée sur le développement continu des ressources de l'entreprise (MATHE et CHAGUE, 1999 : p.40) : pas de vision réellement partagée, peu de références aux enjeux compétitifs de la certification et aucune référence à l'amélioration continue ou aux enjeux humains. Sur ce dernier point, notons qu'à la même époque (1995), 88% des entreprises certifiées présentaient la *motivation du personnel* comme une raison *déterminante* ou *importante* de se faire certifier[328]. A l'époque de la démarche de certification, la place accordée aux concepts et pratiques du management de la qualité dans la stratégie de l'entreprise est ainsi largement moins importante que celle accordée entre 1998 et 2001 (période de l'étude longitudinale)[329]. Cette évolution s'apprécie aussi lorsque l'on compare les motivations de certification avec le contenu du projet d'entreprise formalisé en 1997 au sein du *Descriptif du programme de recherche*[330] : selon la direction, *« le passage d'un système d'assurance de la qualité à un management par la qualité totale »* s'effectue par *« l'amélioration de la mobilisation et des compétences du personnel »* et par *« l'amélioration de l'efficacité du système organisationnel et de management »*.

1.2.2. Perception des apports de la certification

L'analyse des propos des interviewés relatifs aux apports de la certification conduit à distinguer deux périodes : une première correspondant à la mise en œuvre de la démarche jusqu'à l'obtention de la certification (de 1993 à janvier 1995), et une deuxième correspondant à la phase de maturation du système qualité mis en place (de 1995 à 1997).

---

[328] Cf. Partie 1, Chapitre I, Section 2, § 3, **Tableau 7** « Les motivations des entreprises françaises pour obtenir la certification ISO 9000 - Sur échantillon de 250 entreprises certifiées » (MINISTERE DE L'INDUSTRIE, 1996).

[329] Cf. Section précédente « Etude longitudinale de l'entreprise ICS », § 2.2 « Intention stratégique ».

[330] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 1, § 5 « Accès au terrain ».

- **Au cours de la démarche de certification** :

- Principal point positif : le caractère innovateur et mobilisateur du projet (4 occurrences sur 4).

▪ Le directeur général : *« à l'origine, j'avais trouvé cela tout nouveau, tout beau. Je m'y suis donc lancé, pour vite m'apercevoir que ce n'était pas comme je l'imaginais. Alors on s'est dit qu'il fallait faire de la qualité et que la certification devait aider à conserver cette qualité client ; il fallait fabriquer un plus. On a donc re-positivé la certification »* (**verbatim 4** de l'**Annexe 18a**).

▪ Pour le directeur des ressources humaines, *« cela a été surprenant d'assister à une adhésion totale : les gens amélioraient eux mêmes les procédures. Ils ont compris la finalité : satisfaire le client. Cela a motivé le personnel ; cela a redonné de l'élan. De temps en temps, il faut un grand chantier ; cela soude les équipes ; ce sont de grands moments d'une entreprise »* (**verbatim 4** de l'**Annexe 18b**).

- Principal point négatif : la mise en place d'un système documentaire trop complexe, source de charge de travail et de bureaucratisation des activités (4 occurrences sur 5).

▪ Le directeur général : *« on a mis en place des organisations administratives qui alourdissaient les tâches. On faisait de la certification, pas notre métier »* (**verbatim 4** de l'**Annexe 18a**).

▪ Le directeur qualité : *« à l'origine, quant on répondait strictement à la norme, il y avait blocage. On passait sa vie à se protéger derrière les procédures, et en plus, cela cloisonnait les actions entre acteurs. Pour éviter d'être en écart avec la norme, on n'a pas voulu prendre de risques. En fait, les risques sont venus après, de par "l'usine à gaz" mise en place »* (**verbatim 11** de l'**Annexe 18d**).

▪ Et selon le directeur des ressources humaines, *« cela est apparu comme une charge de travail supplémentaire »* (**verbatim 4** de l'**Annexe 18b**).

Les interviewés indiquent alors les deux causes principales qui selon eux expliquent l'engrenage bureaucratique dans lequel l'entreprise s'est engagée :

- L'inexpérience et la méconnaissance du niveau de détail des formalisations écrites exigé par la norme (1 occurrence sur 3) : *« notre manque d'expérience nous avait conduit à privilégier la règle à l'esprit »* (le directeur qualité ; **verbatim 11** de l'**Annexe 18d**).

- Des conseils externes insuffisants, erronés ou mal interprétés (2 occurrences sur 3) : « *une mauvaise approche de l'audit par l'organisme certificateur nous a amené droit vers*

une impasse, vers un système qualité trop rigide, complexe, inutilisable par une société de services comme la nôtre, confrontée à 15.000 clients » (le directeur qualité ; **verbatim 9** de l'**Annexe 18d**). *« A l'époque de notre démarrage, le siège ne l'avais pas fait. Je pense que l'on a été mal conseillé, ou on a peut-être démarré trop tôt »* (le directeur général ; **verbatim 4** de l'**Annexe 18a**).

Par ailleurs, un deuxième point négatif est identifié par le directeur des ressources humaines. Il est marginal (1 occurrence sur 5), mais mérite d'être signalé. Il concerne le réflexe premier de doute que les salariés ont eu du projet de certification : *« dans une première étape, les gens étaient réfractaires ; ils doutaient »* (**verbatim 4** de l'**Annexe 18b**).

- **A l'issue de la démarche de certification** :

- Principal point positif : l'existence d'un outil de référence que le personnel utilise dans le cadre de son travail quotidien (5 occurrences sur 8).

▪ Le directeur général : *« aujourd'hui, c'est un outil de travail. Le bilan est positif »* (**verbatim 4** de l'**Annexe 18a**).

▪ Le directeur qualité : *«trois années après la certification, en faisant vivre sans trop d'efforts, ni tambours, ni trompettes, on s'aperçoit que tous les acteurs utilisent le système qualité comme un outil supplémentaire et complémentaire aux autres moyens, tels que l'informatique par exemple »* (**verbatim 11** de l'**Annexe 18d**). *« Maintenant, on est passé à un système que le personnel s'est vraiment approprié. On a intégré des mini-processus qui ont enrichi nos dix procédures. Ce ne sont plus les responsables qualité qui gèrent tout cela »* (**verbatim 12** de l'**Annexe 18d**).

▪ Le directeur financier : *« on est conscient que l'ISO est devenu un outil. Il faut que chacun s'y retrouve, et veiller à la bonne intégration des nouvelles activités »* (**verbatim 8** de l'**Annexe 18c**). *« De par l'ISO, de par ce référentiel, tout le monde doit se retrouver au travers d'un certain nombre de pratiques, valables au sein de la communauté »* (**verbatim 3** de l'**Annexe 18c**).

Par ailleurs, d'autres points positifs sont indiqués par le directeur qualité (3 occurrences sur 8) : standardisation simplifiée de la documentation lors de la fusion des filiales Sud-Ouest et Méditerranée en 1997 ; dégagement de marges grâce aux techniques de revue de contrat ; amélioration de la productivité grâce au respect des procédures qui définissent les méthodes de travail les plus productives (**verbatim 10** de l'**Annexe 18d**).

- Principal point négatif : la norme apparaît comme incapable, à elle seule, de conduire l'entreprise vers une satisfaction client de haut niveau (5 occurrences sur 8).

▪ Le directeur général : *« si on veut une qualité de service client de haut niveau, on peut se passer de la certification »* (**verbatim 5** de l'**Annexe 18a**).

▪ Le directeur financier : *« la préoccupation n'est pas de répondre à une norme, cela n'intéresse personne. Ce n'est pas une fin en soi »* (**verbatim 5** de l'**Annexe 18c**).

▪ Le directeur qualité : *« si on prend la décision de ne garder* [dans le système documentaire] *que ce qui est utile, on ne répondra pas à tous les chapitres de la norme ; et on mettra des choses plus utiles qui ne seront pas ISO. Plus on s'écarte de l'ISO en y mettant ce qui nous paraît utile, plus je m'aperçois qu'il y a des choses* [dans la norme] *qui ne servent à rien »* (**verbatim 13** de l'**Annexe 18d**).

Paradoxalement, alors qu'aucune des motivations de certification n'était relative aux ressources humaines, les deux principaux apports positifs de la démarche concernent directement les salariés de l'entreprise : un projet mobilisateur, qui se concrétise par l'existence d'un système documentaire, véritable outil de travail que le personnel utilise dans le cadre de son travail quotidien. Cette constatation va dans le sens des résultats de l'enquête menée en 1995 par la SOFRES pour le compte du MINISTERE DE L'INDUSTRIE (1996 : p.21). Sur un échantillon de 250 entreprises certifiées, 62% d'entre elles estimaient avoir constaté une *nette amélioration* de la *rigueur dans les méthodes de travail*, 60% une *nette amélioration* de la *formalisation du savoir-faire*, et 45% une *nette amélioration* de la *motivation du personnel*. Malgré une motivation externe principalement orientée client, la direction juge le référentiel ISO 9000 comme peu utile, voire peu adapté, pour conduire l'entreprise vers une satisfaction client de haut niveau. D'ailleurs les résultats de l'enquête SOFRES présentent les *relations avec le client*, *la baisse des plaintes clients* et *la qualité des produits* comme les trois apports les moins probants de la certification (sur huit apports proposés)[331]. La construction du système documentaire a été une source de charge de travail et de bureaucratisation ; mais en fin de maturation (trois années après la certification), le système est jugé par la direction comme opérationnel. Ce processus de maturation est constaté dans la grande majorité des travaux de recherche et est souvent présenté comme un "mal utile" qui favorise l'appropriation du système documentaire par les acteurs (BERNY et PEYRAT, 1995 ; CAMPINOS-DUBERNET et MARQUETTE, 1997 ; LOBRE, 2000).

[331] Cf. Partie 1, Chapitre I, Section 2, § 3, **Tableau 8** « Les améliorations constatées par les entreprises françaises suite à une certification ISO 9000 » (MINISTERE DE L'INDUSTRIE, 1996).

1.2.3. Conception TQM

L'analyse catégorielle des propos des interviewés conduit à identifier deux dimensions centrales concernant la conception que les dirigeants ont du TQM : d'une part, la dimension qui est en rapport avec la connaissance des concepts et pratiques du TQM, et d'autre part celle qui caractérise le positionnement personnel relatif aux paradigmes et théories[332]. En fait, la prise en compte de la première dimension (connaissances) permet d'éviter des erreurs d'interprétation de la deuxième (le positionnement). Cette dernière est celle que nous souhaitons capturer dans le cadre de notre hypothèse de recherche HC1[333]. Par exemple, lorsque le directeur des ressources humaines assimile le TQM[334] à une démarche encore plus formaliste que la certification (**verbatim 5** de l'**Annexe 18b**), son propos tient davantage du domaine des connaissances que de celui du positionnement paradigmatique. Il en va de même lorsque le directeur général et le directeur des ressources humaines situent *« les problèmes liés à la gestion des hommes… à un niveau de problème d'entreprise et non de problème de qualité »* (**verbatim 5** de l'**Annexe 18a**). Concernant le positionnement des interviewés relatif aux paradigmes du TQM, deux constatations fondamentales nous amènent à considérer que le positionnement dominant de la direction de ICS est de nature fonctionnaliste :

- <u>Des objectifs organisationnels d'ordre fonctionnaliste</u>

Le premier but de l'entreprise est-il la maximisation du profit (la satisfaction des clients étant un moyen) ou le premier but est-il la satisfaction des clients (la profitabilité étant une résultante) ? GRANT et alii (1994) présentent la réponse à cette question comme un des points de distinction entre une conception fonctionnaliste et une conception humaniste du TQM[335]. Sur ce point, l'analyse des propos de la direction indique plutôt un positionnement centré sur la profitabilité en tant qu'objectif, et sur la qualité ou les clients en tant que moyens (5 occurrences sur 5). Selon le directeur général, *« la qualité coûte cher, mais peut rapporter gros… et conserver un client coûte moins cher que d'aller en chercher un autre »* (**verbatim 6** de l'**Annexe 18a**). *« La dernière ligne de la fin de l'année dit bien ce que l'on a fait »* (**verbatim 5** de l'**Annexe 18a**). Pour le directeur financier, *« le critère essentiel c'est que nous sommes dans une société d'économie et que le but ultime c'est d'être rentable ».* (**verbatim 5** de l'**Annexe 18c**). Ainsi, le statut attribué à la satisfaction des clients tient plus

[332] Cf. Partie 1, Chapitre II, Section 2 « Le Total Quality Management (TQM) ».

[333] HC1 : plus la conception TQM de la direction de l'entreprise certifiée est fonctionnaliste, moins les dilemmes du TQM sont résolus (cf. Partie 1, Chapitre II, Section 3, § 3 « Hypothèses centrales et choix méthodologiques »).

[334] C'est le terme "qualité totale" qui a été systématiquement employé lors des entretiens.

[335] Cf. **Annexe 12**.

de la variable d'ajustement que de l'objectif : *« si je veux, par exemple, faire en sorte que mon fond de commerce produise de la valeur ajoutée, je peux être amené à sacrifier la relation clientèle au profit du court terme, mais cela constituera une perte à long terme »* (**verbatim 6** de l'**Annexe 18c**). Pour le directeur de la qualité, il faut *« mettre en place des offres qui répondent à chaque besoin des clients…et tout ça pour développer le chiffre d'affaires »* (**verbatim 3** de l'**Annexe 18d**).

- La qualité totale est une utopie, un idéal ; la coordination organisationnelle une réalité

▪ Le directeur général : *« si vous atteignez la qualité totale, cela veut dire que c'est tellement bien fait que l'on sait à quelle heure exactement cela tombera en panne…on peut toujours y prétendre… cela voudrait dire que sur nos 10.000 clients, il n'y aurait plus rien qui rate »* (**verbatim 7** de l'**Annexe 18a**).

▪ Le directeur financier : le fait que *« la qualité doit être intégrée de manière totale dans le mécanisme de l'entreprise... c'est utopique car il faut qu'il y ait au moins un service de maintenance de la qualité : un système organisé, une traçabilité, une cohérence amont-aval ; quelqu'un qui s'en occupe »* (**verbatim 7** de l'**Annexe 18c**).

▪ Le directeur qualité : *« ce qui garantit cet idéal* [celui de l'amélioration progressive et continue], *c'est la mise en place de systèmes, la responsabilisation des directeurs régionaux sur des sujets tels que le client. Pour l'instant, le système repose encore beaucoup sur moi : je recommande, j'incite ou je force (suivant les caractères de chacun) ; cela crée des automatismes qui nous conduisent vers l'idéal »* (**verbatim 16** de l'**Annexe 18d**). *« Les conflits existeront toujours, je veux dire les conflits d'idées ; mais la communication permet de décider d'actions. L'idée est de mettre en place des outils de communication automatiques* » (**verbatim 6** de l'**Annexe 18d**).

▪ Le directeur des ressources humaines : *« Il s'agit d'arriver à communiquer, d'arriver à mettre en place les directives de la direction »* (**verbatim 7** de l'**Annexe 18c**).

A la lumière des travaux de AKTOUF (1992a) et de GRANT et alii (1994), ces différents propos nous conduisent à constater que la conception de la direction en matière de coordination organisationnelle ne correspond pas à l'idée selon laquelle les salariés sont capables de coordonner leurs comportements, de manière naturelle et volontaire, dans le sens des intérêts de l'entreprise. Pour les dirigeants, une telle conception humaniste relève clairement de l'utopie. L'accent est porté sur la mise en place de motivations, voire de sanctions, qui permettent de faire coïncider les comportements des salariés (tout particulièrement ceux de l'encadrement) avec les objectifs de l'entreprise. Quant à la communication, son rôle principal semble être celui d'un soutien des décisions de la direction.

L'analyse lexicographique des entretiens a été réalisée avec le logiciel ALCESTE (REINERT, 1997). Ce logiciel met en œuvre des mécanismes d'analyse statistique d'un corpus textuel étudié, indépendamment du sens attribué à chaque mot. L'hypothèse de base s'appuie sur les recherches qui ont confirmé que les structures sémantiques sont étroitement liées aux distributions des mots dans un texte, que la distribution des mots se fait rarement "au hasard", mais qu'elle a une signification latente qui rend compte de représentations sociales. Notre choix s'est porté sur ALCESTE, compte tenu principalement de l'expertise et de l'historique relatifs à ce logiciel au sein de la communauté académique toulousaine. Depuis plusieurs années de nombreuses recherches ont été menées à l'aide de cet outil, et des formations à son utilisation sont régulièrement organisées. L'Analyse Factorielle des Correspondances, qui correspond à la dernière étape du traitement statistique, permet de positionner sur un plan orthonormé les classes du corpus textuel, les mots constitutifs de chacune d'entre elles, ainsi que le positionnement des intervenants (centre de gravité). Nos propres propos ont été inclus dans le corpus analysé en tant que données témoins (vérification de la constitution d'une classe). Les résultats de l'AFC sont présentés en **Annexes 19a** et **19b**. Deux conceptions distinctes du TQM semblent émerger des propos des interviewés. Ces deux conceptions se concrétisent par la constitution, au sein de l'**Annexe 19a**, de deux regroupements de mots, distincts entre eux et distincts du regroupement de mots spécifique à l'interviewer (classe 01 en **Annexe 19b**). Ce résultat nous permet de penser que la constitution de ces deux regroupements s'est effectuée sans influence des propos de l'interviewer. Par ailleurs, l'analyse des mots constitutifs de chacun des deux regroupements suggère que les deux représentations sociales émergentes s'inscrivent, chacune d'entre elles, au sein d'un des deux paradigmes du TQM identifiés lors de la revue de littérature. Le vocabulaire spécifique de chacune des quatre classes déterminées est quant à lui précisé en **Annexe 20**. La conception fonctionnaliste apparaît comme la conception dominante au sein du comité de direction, car partagée par le directeur général et le directeur des opérations et de la qualité (vocabulaire employé : *processus*, *méthode*, *mesurer*, *système*, *procédure*, *outil*, *certifier*,…). Le directeur des ressources humaines s'inscrit dans une conception qui semble davantage se rattacher au paradigme humaniste (vocabulaire employé : *travail*, *opérateur*, *humain*, *homme*, *gens*, *personne*, *individu*, *culture*, *savoir*, *changement*,…). Quant au directeur administratif et financier, il ne semble s'inscrire clairement au sein d'aucun des deux paradigmes. Au delà du fait que le vocabulaire employé par le directeur des ressources humaines puisse être jugé comme cohérent avec sa fonction, l'analyse lexicographique permet principalement de confirmer les résultats de l'analyse catégorielle, à savoir une prédominance de la conception fonctionnaliste du TQM au sein de la direction.

2. ENTRETIENS DIRECTIFS AVEC UN ÉCHANTILLON DES SALARIÉS

2.1. Méthodologie

Au début de l'année 1999, le LERASS[336], en partenariat avec le MFQ[337], lance une enquête auprès des salariés d'entreprises certifiées de la région Midi-Pyrénées. Les questions centrales posées par le MFQ au laboratoire de recherche sont :

- Quelle est la perception que les acteurs ont des changements organisationnels amenés par la démarche de certification ?
- Cette perception est-elle fonction de leur participation dans la démarche ?
- Perçoivent-ils le système qualité certifié comme source d'autonomies ou de contraintes ?
- En quoi la démarche de certification affecte-elle leur représentation de la qualité ?

La proximité entre ces questions de recherche et notre propre problématique nous a conduit à proposer à la direction de ICS de faire participer l'entreprise à cette enquête. La direction étant intéressée par les questions soulevées ainsi que par l'opportunité d'une comparaison avec d'autres entreprises certifiées, un échantillon de 16 salariés de ICS participa à l'enquête, au même titre que 130 salariés de six autres entreprises certifiées. Le cadre conceptuel, la méthodologie et les résultats de cette recherche ont fait l'objet de plusieurs publications (BORDES et DOMENC, 2000a et 2000b ; MARQUIE et DOMENC, 2001).

L'échantillon de l'enquête est constitué de 146 salariés de sept entreprises certifiées ISO 9000[338] de la région Midi-Pyrénées. Les entreprises sont de secteurs d'activité divers (énergie, mécanique, télécommunications, services). Le protocole de recherche établi par les chercheurs du LERASS avait conduit à la définition d'échantillons homogènes pour chaque entreprise participante. L'échantillon total est constitué de 46% de cadres, de 33% d'agents de maîtrise ou de techniciens, et de 17% d'ouvriers ou d'employés ; 43% des interviewés travaillent dans un service de production, 18% dans un service administratif, les autres étant issus de services variés (qualité, méthodes, ressources humaines). Nous nous sommes chargé des entretiens avec les salariés de ICS, du 19 au 28 avril 1999, au moyen du questionnaire établi par le LERASS et à raison d'une quarantaine de minutes par interviewé. Différents

[336] LERASS : Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences Sociales (Université Toulouse III).

[337] MFQ : Mouvement Français pour la Qualité.

[338] ISO 9001, ISO 9002 ou ISO 9003 version 1994.

items du questionnaire ont contribué à la constitution de quatre variables principales (cf. **Annexe 21**), dont les modalités de calcul sont précisées en **Annexe 22** :

- V.62 : Participation du salarié dans la mise en place du système qualité. Parmi les 146 répondants, trois classes équilibrées ont émergé : *faible participation* (29,5%), *participation moyenne* (36,3%), *forte participation* (33,6%).

- V.65 : Perception des changements organisationnels par le salarié. Trois classes ont pu être établies : *très peu de changements* (28,1%), *peu de changements* (41,8%), *beaucoup de changements* (30,1%).

- V.67 : Perception du système qualité comme source de contraintes ou d'autonomie. Trois classes ont pu être établies : *contraintes* (26,7%), *autonomie moyennement augmentée* (42,5%), *autonomie augmentée* (30,8%).

- V.101 : Représentation qualité du salarié : *représentation négative* (28,1%), *représentation médiane* (32,2%), *représentation positive* (39,7%).

2.2. Résultats comparatifs entre ICS et six autres entreprises certifiées

Les réponses des 16 salariés de ICS aux items des quatre variables, comparées aux réponses des 146 salariés constituant l'échantillon total, sont présentées en **Annexe 21**. Les analyses statistiques mettent en évidence l'existence de trois relations significatives entre les variables de la recherche et indiquent par ailleurs que les résultats de ICS diffèrent de ceux des six autres entreprises pour deux variables : la participation des salariés (V.62) et leur perception du système qualité comme source d'autonomie (V.67) :

● Plus un salarié participe dans la mise en place du système qualité certifié (V.62), plus il perçoit de changements organisationnels issus de la démarche de certification (V.65).
La dépendance entre ces deux variables se vérifie par un Khi-deux significatif à p=99,9% (**Tableau** croisé **19**).

	très peu de changements	*peu de changements*	*beaucoup de changements*	TOTAL
faible participation	21	14	8	43
participation moyenne	10	30	13	53
forte participation	10	16	23	49
TOTAL	41	60	44	145

Tableau 19 : Relation entre participation et perception des changements organisationnels

Les salariés de ICS ont moins participé à la mise en place du système qualité que les salariés des autres entreprises (**Tableau** croisé **20** ; Khi-deux significatif à p=94,0%). Pourtant il considèrent davantage qu'il est source d'autonomie (**Tableau** croisé **21** ; Khi-deux significatif à p=92,2%). Notons que sur l'échantillon total, aucune relation significative n'a été identifiée entre participation et perception d'autonomie. Ce résultat va dans le sens du constat établi par CAMPINOS-DUBERNET et MARQUETTE (1997 : p.19)[339] : les acteurs peuvent parfaitement se satisfaire d'une démarche de certification peu participative, tout en percevant les procédures comme étant *source d'autonomie*. L'exemple le plus souvent mentionné est celui de l'opérateur qui peut *« se débrouiller seul là où précédemment il devait recourir à l'encadrement pour corriger un dysfonctionnement ou une dérive du processus »*.

	Participation limitée[340]	Participation conséquente	TOTAL
Salariés de ICS	69% (11)	31% (5)	100% (16)
Salariés des six autres entreprises	44% (57)	56% (73)	100% (130)
TOTAL	47% (68)	53% (78)	100% (146)

Tableau 20 : Participation des salariés de ICS dans la mise en place du système qualité

	Source de contraintes	Source d'autonomies	TOTAL
Salariés de ICS	19% (3)	81% (13)	100% (16)
Salariés des six autres entreprises	42% (54)	58% (76)	100% (130)
TOTAL	39% (57)	61% (89)	100% (146)

Tableau 21 : Perception du système qualité par les salariés de ICS

[339] Enquête menée en 1994-1995 auprès de 186 employés de six entités certifiées ISO 9000.

[340] Compte tenu de la faible taille de l'échantillon de ICS (16 salariés), les comparatifs entre ICS et les autres entreprises s'effectuent sur la base de deux classes. Les classes sont déterminées par le logiciel statistique afin de disposer d'un nombre suffisant de données dans chacune d'entre elles (faisabilité du test du Khi-deux).

● Plus un salarié perçoit de changements organisationnels issus de la démarche de certification (V.65), plus il a une représentation positive de la qualité (V.101).

La dépendance entre ces deux variables se vérifie par un Khi-deux significatif à p=99% (**Tableau** croisé **22**).

Or, compte tenu du contexte de l'enquête et des items constitutifs[341] de la variable V.101 "représentation de la qualité", celle-ci se rapproche selon nous fortement d'une mesure de la satisfaction des salariés à l'égard de la démarche de certification. Ainsi, la relation constatée entre la perception de changements et la représentation positive de la certification confirme un des résultats obtenus par ARLIAUD et alii (1998 : p.110) lors de l'étude du cas d'une entreprise en cours de certification[342] : *« L'évaluation qui est faite des améliorations ponctuelles (comme c'est plutôt le cas dans les services techniques) ou plus générales (comme c'est le cas dans les services commerciaux) fait office d'étalon à l'aune duquel l'ensemble de la démarche est jugée »*.

	représentation négative	*représentation médiane*	*représentation positive*	TOTAL
très peu de changements	19	11	11	41
peu de changements	15	25	21	61
beaucoup de changements	7	11	26	44
TOTAL	41	47	58	146

Tableau 22 : Relation entre perception des changements organisationnels et représentation qualité

70% des salariés de ICS et 70% des salariés des autres entreprises considèrent que la démarche de certification a amené *très peu* ou *peu de changements* organisationnels ; et les salariés de ICS n'ont pas une représentation de la qualité plus positive (ou négative) que les autres salariés (Khi-deux non significatif).

[341] Quatre des sept items constitutifs de V.101 font directement référence à la certification ou au système qualité (cf. **Annexe 21**).

[342] Les investigations (entre autres entretiens enregistrés et analyse de leur contenu) ont porté sur une trentaine d'employés suivis durant tout le déroulement de la démarche.

● Plus un salarié perçoit le système qualité comme source d'autonomie (V.67), plus il a une représentation positive de la qualité (V.101).

La dépendance entre ces deux variables se vérifie par un Khi-deux significatif à p=99,8% (**Tableau** croisé **23**).

Lors de leurs étude de cas de six entreprises certifiées, CAMPINOS-DUBERNET et MARQUETTE (1997 : p.20) se sont interrogés sur les raisons de l'adhésion des acteurs à la certification *« alors même qu'ils avaient été peu associés à sa mise en place et que leur participation a été décrite par eux comme marginale »*. Or, les trois raisons principales évoquées par les acteurs sont directement liées à leur perception d'autonomie dans le travail : le système qualité permet une *clarification des zones de responsabilité*, il est une *source d'autonomie*, ainsi qu'une *ressource de formation*.

	représentation négative	*représentation médiane*	*représentation positive*	TOTAL
contraintes	18	13	8	39
autonomie moyennement augmentée	19	19	24	62
autonomie fortement augmentée	4	15	26	45
TOTAL	41	47	58	146

Tableau 23 : Relation entre perception d'autonomie et représentation de la qualité

PARTIE 2 - CHAPITRE I - SECTION 4

MODELE EXPLICATIF DU PASSAGE D'UNE CERTIFICATION AU TQM

L'objectif principal de cette section est de montrer en quoi les résultats de l'étude de cas ont contribué à l'identification d'hypothèses de recherche complémentaires. L'ensemble des hypothèses ainsi émises permet de proposer un modèle théorique qui pourra être testé lors de l'enquête hypothético-déductive auprès d'une large population d'entreprises certifiées. Ce modèle a pour vocation de présenter les déterminants du passage d'une certification ISO 9001 au TQM.

Dans un premier temps, il s'agit de montrer que les résultats de l'étude de cas vont dans le sens des hypothèses centrales de recherche HC1 et HC2 formulées antérieurement à partir de l'analyse de la littérature[343].

1. VERIFICATION DES HYPOTHÈSES CENTRALES DANS LE CAS DE ICS

● Une conception du TQM à dominante fonctionnaliste qui freine la résolution des dilemmes du TQM (vérification de HC1).

Les résultats des entretiens semi-directifs avec les quatre membres du comité de direction de ICS nous ont amené à considérer que la conception fonctionnaliste du TQM était la conception dominante de la direction. A la lumière des travaux de GRANT et alii (1994),

[343] Cf. Partie 1, Chapitre II, Section 3, § 3 :

- Hypothèse HC1 : plus la conception TQM de la direction de l'entreprise certifiée est fonctionnaliste, moins les dilemmes du TQM sont résolus.
- Hypothèse HC2 : plus les pratiques de certification sont fonctionnalistes, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

l'analyse catégorielle a montré que le statut attribué à la satisfaction des clients tenait plus de la variable d'ajustement (en vue d'une maximisation des résultats financiers) que d'une variable d'objectif. Sous l'angle des travaux de AKTOUF (1992a) et de GRANT et alii (1994), l'accent apparaît porté sur une coordination organisationnelle et un rôle de l'information calqués sur la structure hiérarchique de l'organisation, l'idée selon laquelle les salariés seraient capables de se coordonner dans le sens des intérêts de l'entreprise étant utopique. L'analyse lexicographique a montré que les deux membres les plus influents du comité de direction[344] avaient une représentation de la qualité s'exprimant au travers d'un vocabulaire largement emprunté à la conception fonctionnaliste du TQM. Par ailleurs, l'étude longitudinale de ICS a permis de constater un décalage entre une stratégie groupe centrée sur les ressources et la persistance d'un leadership paternaliste au sein de l'entreprise constituant un frein à l'émergence d'un *leadership visionnaire*, moteur du TQM selon Deming (ANDERSON et alii, 1994)[345]. Ce décalage semble être à l'origine d'un autre décalage constaté entre, d'une part un management groupe qui fait appel aux pratiques et techniques du TQM et qui favorise la participation et la responsabilisation des salariés dans les enjeux de l'entreprise, et d'autre part la persistance de routines hiérarchiques et fonctionnelles qui limitent le pouvoir décisionnel des acteurs et freinent l'apprentissage organisationnel[346]. Ainsi, l'entreprise ICS ne semble pas être en mesure de résoudre les dilemmes 1 et 4 du TQM tels que formulés par HACKMAN et WAGEMAN (1995 : pp.336-337)[347]. Par ailleurs, les changements observés lors de l'étude longitudinale, en matière de développement des compétences (entre autres recrutement et formation), d'évaluation des performances et de

[344] Il s'agit du directeur général, co-fondateur de la société, et dont le charisme a été mentionné au sein des résultats de l'étude longitudinale. Faisant par ailleurs fonction de directeur du département ventes et marketing, son autorité hiérarchique agit d'autant plus directement sur la population commerciale de l'entreprise (25% des effectifs). Il s'agit aussi du directeur des opérations et de la qualité dont le champ d'action recouvre l'ensemble des activités techniques de l'entreprise (plus de 50% des effectifs).

[345] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 2, § 2.2 « Intention stratégique ».

[346] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 2, § 2.1 « Eléments historiques et contextuels » et § 2.3 « Responsabilisation et coopération ».

[347] Cf. Partie 1, Chapitre II, Section 3, § 1.2 « Les dilemmes du TQM » :

- Dilemme 1 : exprime la divergence souvent observée au cours des démarches TQM entre d'un coté, l'exhortation et la mise en œuvre de pratiques conduisant les salariés à une vision partagée et à une implication collective dans les enjeux majeurs de l'organisation ; et d'un autre coté le système de coordination et d'évaluation de leur travail individuel qui la plupart du temps demeure inchangé, car faisant appel à des pratiques fortement ancrées.
- Dilemme 4 : provient principalement de l'important écart entre le niveau de participation des acteurs dans la résolution des problèmes et la réelle autorité décisionnelle dont ils disposent.

reconnaissance[348], nous ont amené à les rapprocher de ce que HACKMAN et WAGEMAN (1995 : pp.335-336) qualifient de *« changement de façade plutôt que réel »*[349] ; et en ce qui concerne plus particulièrement le système de rémunération, le décalage observé entre cadres et non cadres ne joue pas en faveur d'une résolution du dilemme 2 du TQM[350].

Réalisée au cours des six derniers mois de l'étude longitudinale, l'auto-évaluation de ICS selon le modèle du Prix Européen de la Qualité a montré que le positionnement de l'entreprise par rapport à un référentiel reconnu du TQM était, pour sept des neuf critères du référentiel, largement inférieur à celui des entreprises concourant au prix. Les scores des critères *Politique et stratégie*, *Gestion du personnel*, *Gestion des ressources* et *Satisfaction du Personnel* apparaissent comme particulièrement faibles. L'analyse des résultats indique que de nettes améliorations doivent être menées en terme d'efficacité de l'approche TQM (évaluation des résultats, courbe de progrès) ainsi qu'en terme de déploiement (principalement auprès du personnel non cadre).

● Des pratiques de certification fonctionnalistes qui freinent la résolution des dilemmes du TQM (vérification de HC2).

Les entretiens directifs avec des salariés de ICS ont montré une relativement faible participation des acteurs lors de la démarche de certification. Ainsi, 69% d'entre eux ont eu une participation limitée (44% pour les six autres entreprises étudiées) ; près du tiers n'ont jamais participé à des réunions de travail sur la qualité, plus du tiers n'ont jamais fourni d'informations pour la mise en place du système qualité, et près des deux tiers n'ont rédigé aucun document[351]. Cette participation limitée s'est vue confirmée par les observations participantes réalisées au cours de l'étude longitudinale : les salariés ont principalement été sollicités pour la relecture des procédures. Ceci n'a pas empêché une réelle adhésion des salariés dans le projet : caractère mobilisateur souligné par la direction[352], sentiment

[348] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 2, § 2.4 « Développement des compétences ».

[349] Un « *changement de façade plutôt que réel* », c'est-à-dire *« un programme qui exhorte les salariés à changer leur comportement, mais qui n'exige rien d'autre des cadres que l'exhortation. La mise en oeuvre est facile, mais les anciennes dynamiques restent inchangées »* (HACKMAN et WAGEMAN, 1995 : pp.335-336).

[350] Cf. Partie 1, Chapitre II, Section 3, § 1.2 « Les dilemmes du TQM » :

- Dilemme 2 : aligner le système de partage des gains de l'entreprise sur les objectifs et les pratiques d'implication du personnel.

[351] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 3, § 2.2 « Résultats comparatifs entre ICS et six autres entreprises certifiées » ainsi que l'**Annexe 21**.

[352] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 3, § 1.2.2 « Perception des apports de la certification ».

d'autonomie perçu par les salariés, qui selon CAMPINOS-DUBERNET et MARQUETTE (1997 : p.20) constitue une des raisons principales d'adhésion aux démarches de certification. D'ailleurs, une fois la certification obtenue, la direction présente le système documentaire résultant comme le point positif principal de la démarche : il constitue un outil de référence que les salariés utilisent réellement dans le cadre de leur travail quotidien (ce que les observations participantes et les entretiens directifs avec les salariés ont d'ailleurs confirmé). La structure processuelle du système documentaire et sa taille limitée (seulement dix procédures) sont présentées par le directeur qualité comme une des raisons principales de son acceptation par les acteurs. Pourtant, la direction perçoit la norme comme incapable de conduire l'entreprise vers une satisfaction client de haut niveau. D'ailleurs, les analyses documentaires ont montré que, de 1995 à 2000, les indicateurs de satisfaction clients n'ont fait l'objet de quasiment aucune amélioration, voire d'une dégradation pour certains d'entre eux. Concernant les salariés, la grande majorité estime que la certification n'a eu aucune conséquence sur leurs compétences professionnelles (75% d'entre eux), sur leurs responsabilités (69%), sur la reconnaissance de leur travail (62%) et sur leur satisfaction au travail (63%). De plus, 56% d'entre eux sont en désaccord avec l'idée que la certification a contribué à améliorer le climat social dans l'entreprise[353].

Ainsi, parmi les trois dilemmes de la certification identifiés au cours de la revue de littérature[354], seulement un semble avoir été résolu par ICS : celui de l'autonomie des acteurs face aux procédures standardisées du système documentaire. Le dilemme qui oppose les exigences spécifiées par la norme aux besoins des clients n'a pas pu être résolu. Quant à celui qui concerne la véritable appropriation du système documentaire par les acteurs, le manque de participation interactive lors de la démarche de certification, ainsi que l'absence de changements organisationnels induits, laissent à penser qu'il ne l'a pas été non plus. Finalement, l'ensemble de ces constatations empiriques nous conduisent à considérer que, dans les faits, la démarche de certification de ICS n'a pas conduit à une mise en œuvre effective du principe d'amélioration continue, le dilemme 3 du TQM n'étant donc pas résolu[355].

---

[353] Ces données sont directement issues de l'**Annexe 21**.

[354] Cf. Partie 1, Chapitre II, Section 3, § 1.1 « Les dilemmes de la certification ISO 9001 ».

[355] Cf. Partie 1, Chapitre II, Section 3, § 1.2 « Les dilemmes du TQM » :

- Dilemme 3 : mettre en place l'amélioration continue, mais continuer à demander d'adhérer aux procédures standardisées.

2. IDENTIFICATION D'HYPOTHÈSES COMPLÉMENTAIRES

Les deux hypothèses centrales de la recherche, issues de la revue de littérature et vérifiées dans le cas de ICS, sont :

- **HC1** : plus la conception TQM de la direction de l'entreprise certifiée est fonctionnaliste, moins les dilemmes du TQM sont résolus.
- **HC2** : plus les pratiques de certification sont fonctionnalistes, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

Or, un des apports fondamentaux de l'étude de cas réside dans l'identification d'hypothèses de recherche complémentaires :

- **HC3** : plus les motivations de certification de la direction sont externes, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

En effet, la décision de faire certifier ICS n'a pas été motivée par des considérations d'ordre interne (amélioration des processus, de la qualité des produits, des compétences du personnel, etc.), mais par des considérations d'origines externes (pression directe de la clientèle ou indirecte de la concurrence, injonction du groupe, phénomène de mode). La décision de certification n'a pas été intégrée comme partie prenante d'une *intention stratégique* basée sur le développement continu des ressources internes de l'entreprise (MATHE et CHAGUE, 1999 : p.40) : pas de vision partagée, peu de références aux enjeux compétitifs de la certification et aucune référence à l'amélioration continue ou aux enjeux humains[356].

Par ailleurs, sept sous-hypothèses ont été identifiées ; elles rendent compte de façon plus précise de la vérification de HC2 explicitée précédemment :

- **HC2a** : moins la conception du système documentaire est déléguée aux opérationnels, moins les dilemmes du TQM sont résolus.
- **HC2b** : moins la conception du système documentaire est interactive, moins les dilemmes du TQM sont résolus.
- **HC2c** : moins la démarche de certification s'accompagne d'une augmentation des compétences, moins les dilemmes du TQM sont résolus.
- **HC2d** : moins la démarche de certification s'accompagne d'un élargissement des responsabilités, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

[356]Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 3, § 1.2.1 « Motivations de certification ».

- **HC2e** : moins la démarche de certification s'accompagne d'une reconnaissance du travail des salariés, moins les dilemmes du TQM sont résolus.
- **HC2f** : moins le système documentaire a une structure processuelle, moins les dilemmes du TQM sont résolus.
- **HC2g** : plus le système documentaire a une taille importante, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

Les dix hypothèses de recherche ainsi formulées permettent de proposer un modèle explicatif d'une transition réussie entre une certification ISO 9001 et le TQM (**Figure 13**).

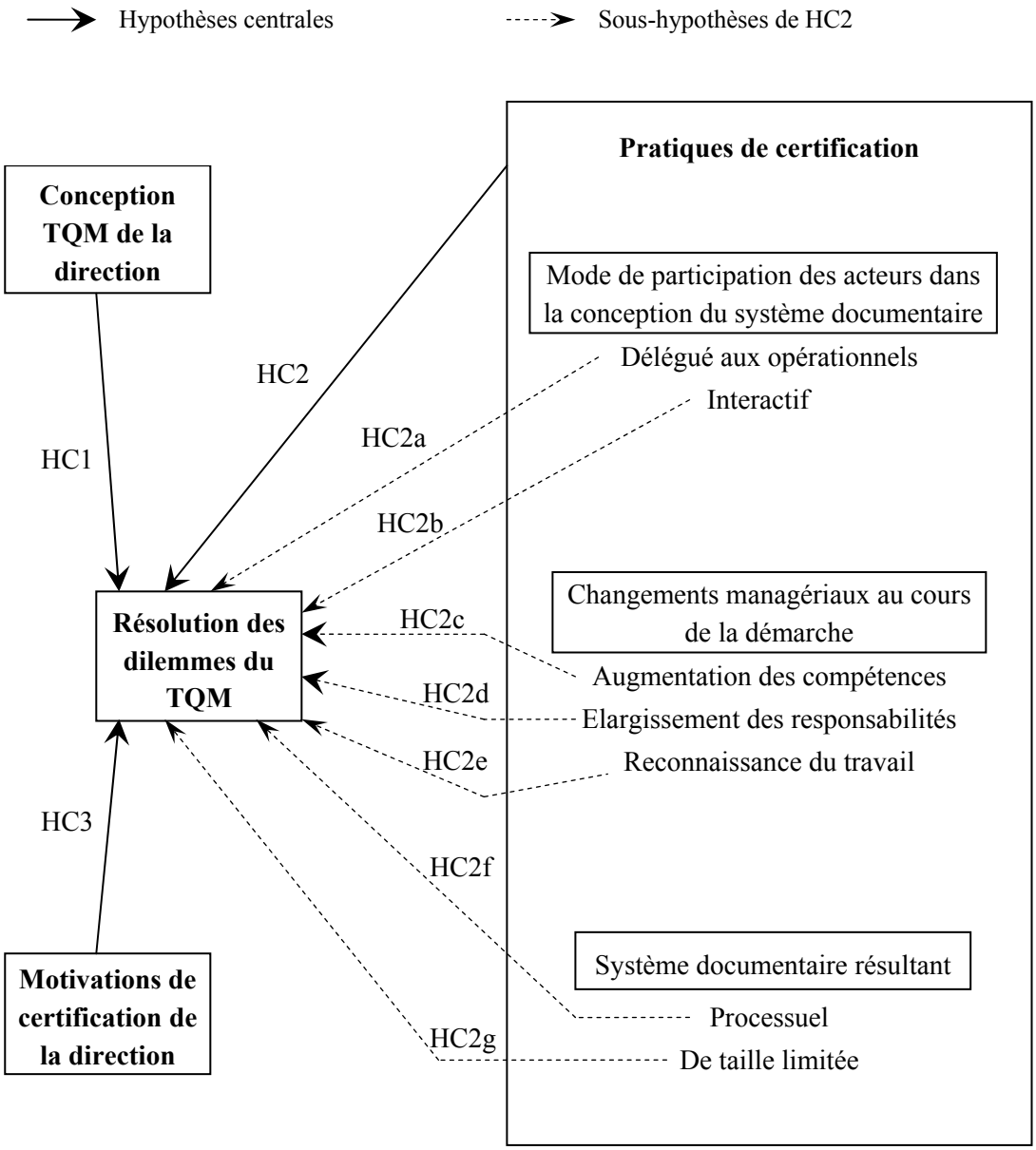


Figure 13 : Modèle explicatif du passage d'une certification ISO 9001 au TQM

CHAPITRE II :

ETUDE HYPOTHETICO-DEDUCTIVE

PARTIE 2 - CHAPITRE II - SECTION 1

OPERATIONNALISATION

L'objectif de cette section est de décrire les différentes étapes et précautions méthodologiques mises en œuvre afin de disposer de données pertinentes, fiables et valides dont l'analyse statistique permettra de vérifier (ou éventuellement d'infirmer) les hypothèses de la recherche présentées section précédente. Dans un premier temps (**§ 1** « Conception du questionnaire »), nous justifions le choix des items prévus pour mesurer les différents construits impliqués dans les hypothèses de la recherche. En fonction de la nature des construits (opinion, intention ou pratique managériale), il s'agit par ailleurs de justifier l'approche choisie pour la construction des échelles de mesure (approche comparative ou monadique). Dans un deuxième temps (**§ 2** « Pré-tests »), nous présentons les modalités de validation préliminaire du questionnaire auprès des directeurs qualité de douze entreprises certifiées. Ensuite (**§ 3** « Collecte des données »), il s'agit de présenter les modalités d'administration du questionnaire auprès d'une large population d'entreprises certifiées et de justifier de la validité externe de notre étude hypothético-déductive. Dans le dernier paragraphe (**§ 4** « Validation des variables »), nous présentons les résultats relatifs à la fiabilité et à la validité interne des mesures opératoires, ainsi que ceux relatifs au critère d'indépendance des variables qui doit être vérifié pour mener ultérieurement des analyses de régression multiple.

1. CONCEPTION DU QUESTIONNAIRE

Nos hypothèses de recherche font intervenir deux types principaux de construits :

- Des construits non observables (ou latents), et plus précisément une opinion (la conception TQM de la direction) et une intention (les motivations de certification de la direction).
- Des construits observables relatifs à des pratiques managériales (pratiques de certification et pratiques TQM).

Afin de mesurer la conception TQM et les motivations de certification des dirigeants, nous avons privilégié l'approche comparative pour la formulation des items. En effet, cette approche consiste à amener la personne interrogée à exprimer ses opinions et intentions de façon relative, c'est-à-dire en comparant plusieurs stimuli. Compte tenu du caractère potentiellement ambigu des réponses pouvant être apportées concernant ces deux construits, cette approche permet d'optimiser la capacité de discrimination des échelles de mesure. Concernant la mesure des pratiques de certification et des pratiques TQM, nous avons privilégié l'approche monadique. Cette approche conduit à un formatage des items sous formes d'échelles de notation traduisant l'intensité du jugement exprimé. Puisque dans ce cas nous souhaitons mesurer des niveaux de pratiques managériales au travers des déclarations de répondants, il nous est donc apparu essentiel de privilégier la capacité des échelles à transmettre l'intensité des faits (EVRARD et alii, 1997 : pp.255-257).

Le questionnaire (dont la version finale administrée est présentée en **Annexe 27**) est divisé en deux parties : l'une personnellement destinée au dirigeant de l'entreprise certifiée, l'autre destinée au directeur de la qualité.

● Les items participant à la mesure de la conception TQM du dirigeant[357] ont été formulés à partir de sources théoriques et empiriques. Les sources théoriques correspondent aux principaux éléments distinctifs présentés au sein de la littérature entre les paradigmes fonctionnaliste et humaniste radical du TQM (principalement ANDERSON et alii, 1994 ; GRANT et alii, 1994 ; HACKMAN et WAGEMAN, 1995 ; BEAUMONT, 1996)[358]. Ces éléments distinctifs sont relatifs aux objectifs de l'organisation, aux objectifs individuels, à la coordination et au contrôle des activités, ou plus spécifiquement à la définition et aux pratiques du TQM[359]. Quant aux sources empiriques, elles correspondent soit aux résultats de l'analyse lexicographique des entretiens avec les dirigeants de l'entreprise ICS[360], soit à des enquêtes antérieures menées auprès d'entreprises certifiées[361].

---

[357] Questions Q3 à Q9 du questionnaire (**Annexe 27**).

[358] Cf. Partie 1, Chapitre II, Section 2, § 2 « Le paradigme fonctionnaliste du TQM » et § 3 « Le paradigme humaniste radical du TQM ».

[359] Respectivement Questions Q3 à Q6.

[360] Questions Q8 et Q9. Pour chaque question, la moitié des mots proposés correspond à la vision fonctionnaliste du TQM et l'autre moitié à la vision humaniste-radicale (cf. **Annexes 19a**, **19b**, **20**, ainsi que Partie 2, Chapitre I, Section 3, § 1 « Entretiens semi-directifs centrés avec la direction de ICS », § 1.2.3 « Conception TQM »).

[361] Question Q7. Question utilisée en 1999 auprès de 146 salariés pour distinguer les *représentations qualité* de type *contrôle* et de type *amélioration/participation* (BORDES et DOMENC, 2000a).

● Les items relatifs à la mesure des motivations de certification du dirigeant ont été formulés sur la base des résultats de l'analyse thématique des entretiens avec les dirigeants de l'entreprise ICS[362], ou ont été repris de la plus large enquête menée sur le sujet en France (enquête SOFRES réalisée en 1995 auprès de 250 entreprises certifiées ; MINISTERE DE l'INDUSTRIE, 1996)[363]. Cette reprise des même items que l'enquête SOFRES permettra d'évaluer l'évolution des motivations entre 1995 et 2001[364].

● Les items relatifs aux pratiques de certification ont été établis à partir des littératures scientifique et managériale, ainsi que sur la base de plusieurs des résultats empiriques issus de l'étude du cas de l'entreprise ICS :

- Plusieurs publications professionnelles[365] ainsi que des contacts avec les principaux organismes certificateurs[366] nous ont permis de disposer de statistiques commentées sur les caractéristiques des entreprises certifiées en France. Ces statistiques nous ont conduit à inclure dans notre étude des variables de contingence potentiellement significatives[367] : quatre caractérisant l'entité certifiée (secteur d'activité, taille de l'entité, appartenance à un groupe, taille du groupe) et cinq caractérisant la certification obtenue (modèle de certification, édition de la norme, année d'obtention, délai d'obtention, organisme certificateur[368]). Par ailleurs, la collecte de ces données nous donne l'opportunité de vérifier la validité externe de notre étude (représentativité de l'échantillon répondant par rapport à la population des entreprises certifiées en France).
- Sur la base des résultats de travaux antérieurs[369], plusieurs items ont été formulés afin de collecter des données précises relatives au mode de participation des acteurs dans la conception du "système documentaire ISO 9000". Classiquement, cette conception

[362] Question Q11 du questionnaire (**Annexe 27**). Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 3, § 1 « Entretiens semi-directifs centrés avec la direction de ICS », § 1.2.1 « Motivations de certification ».

[363] Question Q10. Cf. Partie 1, Chapitre I, Section 2, § 3 « Motivations des dirigeants à l'égard de la qualité ».

[364] Cf. **Tableau 44** page 285.

[365] QUALITE REFERENCES (1998), QUALITIQUE (1999b), QUALITE REFERENCES (2000b).

[366] Contacts directs avec les départements marketing de LRQA-France, AFAQ et BVQI.

[367] Questions Q1, Q2 et Q16.

[368] N'ayant pu disposer que de la liste des clients d'un seul organisme certificateur, cette variable n'a finalement pas pu être prise en compte lors de l'enquête. Par ailleurs, à l'issue des pré-tests, deux autres variables de contingence ont été inclues : présence du dirigeant lors de la certification, ratio résultat courant/chiffre d'affaires.

[369] BERNY et PEYRAT (1995) ; ALLAFORT (1996) ; DOMENC (1996) ; DU ROY (1996) ; SEGRESTIN (1996, 1997) ; CAMPINOS-DUBERNET et MARQUETTE (1997) ; COCHOY et alii (1998) ; DOUCET (1998, 1999, 2000) ; BALLERY (1999) ; LOBRE (2000) ; BORDES et DOMENC (2000a).

s'effectue au travers de trois étapes : une sélection des documents à intégrer dans le système de gestion documentaire[370], la rédaction de ces documents, puis leur validation[371]. La formulation des items sous forme de tableaux permet d'une part d'évaluer le niveau de participation des différents acteurs pouvant être amenés à participer à cette conception[372] ; et d'autre part de distinguer les participations de nature individuelle des participations de nature interactive.

- Les entretiens directifs menés auprès de salariés de l'entreprise ICS et de six autres entreprises certifiées ont mis en évidence une perception positive de la certification lorsque la démarche était accompagné de changements managériaux (responsabilités, compétences, reconnaissance)[373]. Plusieurs étude de cas ont pu montrer que l'appropriation du système qualité certifié et la création d'une dynamique d'amélioration continue étaient subordonnées à la mise en œuvre de tels changements[374]. Au moyen d'échelles de Likert en cinq ou six points (selon les cas), des items ont donc été formulés afin d'évaluer l'intensité des changements réalisés par les entreprises en parallèle de la démarche de certification[375].
- La plupart des travaux sur la certification ISO 9000 ont soulevé les risques induits de bureaucratisation[376], mais plusieurs études de cas ont mis en évidence une perception majoritairement positive des acteurs concernant le système documentaire[377]. Or, aucun résultat d'enquêtes quantitatives n'ayant, à notre connaissance, été publié sur la taille des systèmes documentaires des entreprises certifiées, il nous a semblé indispensable d'inclure dans notre questionnaire la collecte de données objectives sur la quantité de chaque type de documents qui y sont classiquement inclus (nombre de pages du manuel

---

[370] La norme ISO 9001 exige des dispositions spécifiques en matière de gestion documentaire : identification des documents, existence d'un processus d'approbation et de revue, gestion des révisions, maîtrise de la diffusion.

[371] Respectivement questions Q24, Q25 et Q26 du questionnaire (**Annexe 27**).

[372] Le dirigeant, le responsable de la qualité, ses éventuels adjoints, les responsables de service, les employés et opérateurs, ainsi que les éventuels consultant ou stagiaire.

[373] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 3, § 2 « Entretiens directifs avec un échantillon des salariés ».

[374] DE TERSSAC (1996) ; CAMPINOS-DUBERNET et MARQUETTE (1997) ; ARLIAUD et alii (1998) ; COCHOY et alii (1998).

[375] Question Q 27.

[376] BERNY et PEYRAT (1995) ; ALLAFORT (1996) ; DOMENC (1996) ; DU ROY (1996) ; SEGRESTIN (1996, 1997) ; DOUCET (1998, 1999, 2000) ; BALLERY (1999) ; LOBRE (2000).

[377] CAMPINOS-DUBERNET et MARQUETTE (1997) ; ARLIAUD et alii (1998) ; BORDES et DOMENC (2000a, 2000b) ; MARQUIE et DOMENC (2001).

qualité, nombre de procédures, d'instructions, de modes opératoires, d'enregistrements). Par ailleurs, compte tenu de l'utilisation grandissante dans les entreprises des logiciels de gestion documentaire et des réseaux intranet (c'est d'ailleurs le cas chez ICS), il nous a paru pertinent de compléter ces informations par des données concernant le niveau d'informatisation de ces documents[378]. Par ailleurs, puisque plusieurs publications ont soulevé l'importance d'une structuration des documents non pas selon les chapitres de la norme, mais selon les processus de l'entreprise[379], plusieurs items ont été inclus dans le questionnaire à ce sujet[380].

● Concernant l'évaluation des pratiques managériales relatives aux dilemmes fondamentaux du TQM, les éléments de réponse opérationnels fournis par HACKMAN et WAGEMAN (1995 : pp.335-338) combinés aux données empiriques de l'étude du cas de l'entreprise ICS nous ont permis de formuler des items appropriés[381] :

- L'adéquation du système de coordination et d'évaluation du travail des opérationnels avec le principe d'amélioration continue[382] est mesurée au moyen d'items relatifs à l'utilisation d'équipes, de groupes de travail transfonctionnels, d'attentes hiérarchiques et d'indicateurs de performance adéquats[383].
- L'alignement du système de partage des gains de l'entreprise avec les objectifs d'implication du personnel[384] est mesuré au travers d'items relatifs aux primes individuelles et collectives, aux accords d'intéressement et de participation et aux entretiens salariaux[385].
- La résolution du dilemme issu de la mise en œuvre combinée de l'amélioration continue et de procédures standardisées[386] est mesurée au moyen d'items relatifs à la perception du système documentaire, à son utilisation et à son processus de mise à jour[387].

---

[378] Question Q17 du questionnaire (**Annexe 27**).

[379] DU ROY (1996) ; DOUCET (1998, 2000) ; GASQUET (2000) ; MATHIEU et SEGOT (2000).

[380] Questions Q18 et Q19.

[381] Les dilemmes du TQM, auxquels l'entreprise est confrontée, conduisent cette dernière à faire des choix managériaux dont l'évaluation est potentiellement ambiguë. C'est pour cette raison que nous avons combiné les approches monadique et comparative lors de la formulation des questions.

[382] Cf. dilemme 1 du TQM (Partie 1, Chapitre II, Section 3, § 1.2 « Les dilemmes du TQM »).

[383] Respectivement questions Q32 et Q33, Q34, Q35/Q36 et Q28.

[384] Cf. dilemme 2 du TQM (Partie 1, Chapitre II, Section 3, § 1.2 « Les dilemmes du TQM »).

[385] Respectivement questions Q12, Q13, Q14 et Q15.

[386] Cf. dilemme 3 du TQM (Partie 1, Chapitre II, Section 3, § 1.2 « Les dilemmes du TQM »).

[387] Respectivement questions Q22, Q20 et Q21.

- L'existence combinée d'une responsabilisation des opérationnels et d'un contrôle hiérarchique renouvelé de l'encadrement[388] est, quant à elle, mesurée au moyen d'items relatifs à l'auto-contrôle des opérationnels, au temps de contrôle des responsables et à la nature de la participation de ces derniers dans les groupes de travail[389].

2. PRE-TESTS

Avant d'administrer le questionnaire à une large population d'entreprises certifiées, il nous a semblé indispensable de le tester auprès de plusieurs directeurs de la qualité. Au travers de ces pré-tests, il s'agissait principalement de recueillir les critiques et conseils de professionnels de la qualité, tant sur la forme que sur le contenu du questionnaire. La prise en compte de ces conseils devait permettre de maximiser les chances de retour du questionnaire et, au travers de discussions, d'améliorer la validité faciale des différentes mesures opératoires. Sur la base du *Guide des entreprises certifiées de la région Midi-Pyrénées* et suite à plusieurs contacts téléphoniques, des rendez-vous ont pu être pris avec douze directeurs de la qualité (dont celui de l'entreprise ICS). Au regard des variables de contingence définies précédemment, cet échantillon constituait un panel suffisamment exhaustif pour une collecte appropriée de conseils (cf. **Tableau 24**). Les pré-tests ont eu lieu entre mai et août 2000.

Chaque pré-test a été mené en deux étapes. Une première étape lors de laquelle le directeur qualité a pris connaissance de la lettre introductive prévue (**Annexe 28**), puis a rempli le questionnaire comme le ferait tout répondant. La seule consigne consistait à nous indiquer à quel moment il passait à la question suivante. L'enregistrement du temps de réponse à chaque question nous a permis d'évaluer de manière objective les difficultés d'interprétation et les éventuelles contraintes de renseignement (recherche de données). Par ailleurs, cette première étape nous a permis d'observer les réactions des répondants dans une situation très proche de celle prévue pour l'administration du questionnaire (voie postale). De plus, nous avons pu évaluer le temps de réponse moyen au questionnaire (20 minutes pour la partie destinée au dirigeant, 45 minutes pour la partie destinée au directeur de la qualité). Lors d'une deuxième étape, nous avons discuté avec le répondant de la lettre introductive, de la présentation générale du questionnaire, puis nous avons repris avec lui chacune des questions

[388] Cf. dilemme 4 du TQM (Partie 1, Chapitre II, Section 3, § 1.2 « Les dilemmes du TQM »).

[389] Respectivement questions Q31, Q29 et Q30 du questionnaire (**Annexe 27**).

posées ainsi que les réponses qu'il avait apportées. Pour chaque question, il s'agissait de relever l'ensemble des difficultés rencontrées ainsi que les éventuels conseils proposés (formulation des questions, terminologie,…). Au cours de cette étape, nous avons expliqué les construits auxquels chacune des questions se rapportait ainsi que les hypothèses sous-tendues par l'enquête.

Raison sociale	**Caractéristiques de l'entité certifiée**				**Caractéristiques de la certification**			
	Secteur d'activité	Taille	Appartenance à un groupe	Taille du groupe	Modèle	Année d'obtention	Délai d'obtention	Organisme certificateur
AGA SA	Chimie	570	OUI	10000	9002	1990	30 mois	AFAQ
GA-Prelab		450	NON	/	9001	1994	24 mois	AFAQ
Bioland		38	OUI	90000	9001	1995	24 mois	AFAQ
ISIS-MPP	Mécanique Electronique	285	OUI	1000	9001	1999	12 mois	DNV
Actia		200	OUI	500	9001	1994	12 mois	AFAQ
Générale des Eaux	Services	1000	OUI	260000	9002	1996	18 mois	AFAQ
ICS		359	OUI	77000	9002	1995	24 mois	BVQI
Onet Services		300	OUI	30000	9002	1995	18 mois	BVQI
Spie-Trindel	BTP	810	OUI	12000	9001	1998	21 mois	AFAQ
SCLE	Energie	672	OUI	6500	9001	1994	24 mois	BVQI
3A SA	Agro-alimentaire	260	OUI	1400	9002	1996	30 mois	AFAQ
Bruno Saint-Hilaire	Textile	39	NON	/	9001	1997	18 mois	AFAQ

Tableau 24 : Pré-tests du questionnaire – Caractéristiques des 12 entreprises de l'échantillon

A l'issue de ces pré-tests, les principales modifications apportées à la version initiale de l'enquête ont été les suivantes :

● Pour déterminer le secteur d'activités de l'entité certifiée, ne pas se baser sur le code NAP/NAF souvent inadéquat, mais sur le libellé du certificat ISO 9000.

● Prise en compte de deux autres variables de contingence potentiellement significatives :

- Une variable permettant de déterminer si le dirigeant actuel de l'entreprise (le répondant) était bien le dirigeant à l'époque de la démarche de certification.
- Une variable relative à la performance financière de l'entité : le ratio résultat courant/chiffre d'affaires.

● Concernant les items relatifs aux modifications managériales ayant accompagné la certification (Q27, **Annexe 27**), donner la possibilité au répondant de préciser que l'inexistence d'une modification est en fait due à l'inexistence totale de la pratique.

Par ailleurs, plusieurs modifications terminologiques ont été proposées par les directeurs qualité et prises en compte dans la version finale du questionnaire. La majorité d'entre eux a confirmé la réalité organisationnelle des dilemmes du TQM et a souligné la pertinence des hypothèses de recherche, ainsi que celle de l'approche comparative utilisée pour la mesure de la conception TQM. Au delà des améliorations que nous venons de présenter, aucune modification n'a été suggérée concernant la mesure des construits impliqués dans la recherche.

3. COLLECTE DES DONNEES

Compte tenu de la taille conséquente du questionnaire, il nous est apparu indispensable, afin de maximiser le taux de réponse, de mener l'enquête en partenariat avec des organismes certificateurs. En effet, en combinant sur la lettre introductive les références d'un laboratoire affilié au CNRS (en l'occurrence le LIRHE) et celles du certificateur, et en adressant le questionnaire de manière nominative au dirigeant de l'entreprise (grâce au fichier client du certificateur), nous augmentions les chances de retour, tout en étant à même de rassurer sur la nature confidentielle des données collectées.

L'organisme de certification Lloyd's Register Quality Assurance a répondu favorablement à notre sollicitation et nous avons donc pu disposer d'une liste de 1175 entités certifiées auxquelles l'enquête a été adressée par voie postale fin mars 2001. Trois semaines après l'envoi, des relances téléphoniques ont été effectuées afin de collecter les données manquantes des retours et afin de compléter l'échantillon en vue de sa bonne représentativité par rapport à la population des entreprises certifiées en France. A l'issu de ces relances, 143 retours ont pu être obtenus (taux de réponse de 12,2%), dont 139 questionnaires exploitables[390]. En ce qui concerne la validité externe de notre étude, le **Tableau 25** montre que notre échantillon est, pour un degré de confiance de 95%, représentatif de la population des entités certifiées en France[391] en termes de secteur d'activités, de taille de l'entité (nombre de salariés) et de modèle de certification.

[390] Pour quatre retours, plusieurs données manquantes n'ont pu être complétées au travers des relances téléphoniques.

[391] A l'époque de l'administration du questionnaire.

Secteur d'activités	**% échantillon (n)**	**% population**	Estimation de la population à partir de l'échantillon (degré de confiance 95%)[392]	
			Limite inférieure	Limite supérieure
Services	**26,6%** (37)	**28%**	19,4%	33,8%
Mécanique/Electronique	**22,3%** (31)	**20%**	15,5%	29,1%
Chimie/Plastiques	**10,8%** (15)	**10%**	5,7%	15,9%
Energie/Electricité	**7,9%** (11)	**9%**	3,5%	12,3%
BTP/Construction	**9,4%** (13)	**8%**	4,6%	14,2%
Agro-alimentaire	**5,0%** (7)	**7%**	1,4%	8,6%
Transports/logistique	**6,5%** (9)	**8%**	2,5%	10,5%
Divers	**11,5%** (16)	**10%**	6,3%	16,7%
Total	**100%** (139)	**100%**		

Taille de l'entité	**% échantillon (n)**	**% population**	Estimation de la population à partir de l'échantillon (degré de confiance 95%)	
			Limite inférieure	Limite supérieure
< 50 salariés	**46%** (64)	**43%**	37,8%	54,2%
de 50 à 200 salariés	**30,2%** (42)	**37%**	22,7%	37,7%
> 200 salariés	**23,8%** (33)	**20%**	16,8%	30,8%
Total	**100%** (139)	**100%**		

Modèle de certification de l'édition 1994[393]	**% échantillon (n)**	**% population**	Estimation de la population à partir de l'échantillon (degré de confiance 95%)	
			Limite inférieure	Limite supérieure
ISO 9001	**37%** (51)	**30%**	29,1%	44,9%
ISO 9002	**63%** (87)	**69%**	55,1%	70,9%
ISO 9003	**0%** (0)	**1%**	estimation impossible[394]	
Total	**100%** (138)	**100%**		

Tableau 25 : Représentativité des 139 entreprises de l'échantillon

[392] Selon EVRARD et alii (1997 : pp.176-189).

[393] L'administration du questionnaire ayant eu lieu trois mois après l'entrée en vigueur de l'édition 2000 des normes ISO 9000, seule une entreprise de l'échantillon est certifiée selon cette édition.

[394] Compte tenu du faible pourcentage de cette sous-population, la quantité d'entités certifiées ISO 9003 que l'on aurait pu éventuellement obtenir dans l'échantillon n'aurait de toutes les manières pas pu faire l'objet d'analyses statistiques significatives.

4. VALIDATION DES VARIABLES

La fiabilité (ou fidélité) correspond au degré avec lequel les instruments utilisés mesurent de manière constante le construit étudié. Son analyse permet de s'assurer que la part d'erreur aléatoire liée à la conception de l'instrument et aux conditions de la collecte des données reste faible (EVRARD et alii, 1997). Pour s'assurer de la fiabilité d'une mesure opératoire, différentes méthodes sont envisageables :

- La technique du *test/retest* consiste à administrer une seconde fois le questionnaire auprès des mêmes personnes qui l'ont renseigné la première fois. Il est alors recommandé d'espacer suffisamment dans le temps les administrations du questionnaire afin d'éviter l'effet de test, mais pas trop pour limiter l'effet d'histoire. Les conditions opérationnelles de notre enquête (questionnaire conséquent adressé à des dirigeants et à des directeurs de la qualité) et l'impossibilité de maîtriser réellement le délai entre deux administrations (voie postale) nous ont conduit à ne pas choisir cette technique.
- La technique du *split half* scinde l'échantillon en deux pour tester s'il y a une similitude entre les réponses des deux moitiés. Se pose alors la question de l'effet de sélection (les deux échantillon sont-ils appariés ?).
- L'utilisation d'un indicateur de fiabilité entre les items de chaque échelle de mesure permet d'éviter le recours à de telles manipulations. On considère que, si les personnes interrogées sont cohérentes dans leurs réponses aux différents items, l'échelle de mesure est fiable.

C'est cette dernière technique que nous allons utiliser dans le cadre de notre travail, en déterminant la fiabilité de nos échelles au moyen de l'alpha de Cronbach, dit *coefficient de cohérence interne*. Ce coefficient est fonction de la variance de chaque item et de la covariance entre chaque item de l'échelle de mesure. Le calcul de l'α de Cronbach comme indicateur de fiabilité est une technique éprouvée et la plus utilisée dans les travaux de recherche actuels. En pratique, l'α de Cronbach est un nombre inférieur à 1 qui doit être le plus élevé possible. Il n'existe pas de seuil théorique, mais des seuils empiriques (donnés par l'expérience des études en psychométrie) peuvent servir de référence (EVRARD et alii, 1997). Ainsi, on considère que pour une étude exploratoire, l'α est acceptable à partir de 0,60. Pour une étude confirmatoire, lorsque les instruments de mesure ont été validés au travers de travaux antérieurs, une valeur supérieure à 0,80 est recommandée (NUNNALLY, 1967 ; PETERSON, 1995). Afin de vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons construit nos propres échelles de mesure, et nous considèrerons donc comme acceptable un seuil de 0,60.

Si l'étude de la fiabilité est indispensable, elle reste insuffisante pour garantir une bonne mesure des phénomènes étudiés ; elle doit être accompagnée d'une étude de la validité interne. Cette étude a pour objectif de vérifier si les différents items d'une mesure opératoire constituent une bonne représentation du construit étudié (EVRARD et alii, 1997). La méthode statistique utilisée à cet effet est l'analyse factorielle. Elle peut être de nature exploratoire, sous la forme d'une Analyse en Composantes Principales (ACP), ou de nature confirmatoire, à l'aide de méthodes d'équations structurelles. L'utilisation de l'ACP permet d'identifier les dimensions du construit à prendre en compte lors des analyses statistiques ultérieures et permet de ne conserver que les items dont la contribution est suffisante. Quant à l'analyse factorielle confirmatoire, elle permet entre autres de vérifier la structure des échelles qui ont été obtenues par l'analyse exploratoire. Cependant, les méthodes d'analyse factorielle confirmatoire imposent un échantillon minimal de 200 observations. Le nombre de nos questionnaires exploitables étant de 139, nous nous limiterons à des Analyses en Composantes Principales (ACP).

Les **Tableaux 26** à **32** suivants présentent les résultats des ACP (logiciel SPSS) menées sur les items prévus pour mesurer les différents construits impliqués dans la recherche[395]. Les critères utilisés pour la détermination des composantes principales et de leurs items constitutifs sont ceux généralement préconisés dans la littérature (EVRARD et alii, 1997) : valeur propre des composantes supérieure à 1 et contribution des items à chaque composante supérieure à 0,50. Par ailleurs, pour chaque composante principale identifiée, l'alpha de Cronbach obtenu est précisé.

• Validation des variables mesurant la conception TQM du dirigeant

L'ACP (**Tableau 26**) fait émerger deux dimensions distinctes :

- Une dimension relative à la coordination organisationnelle : la variable V11 que nous intitulons "Importance de la confiance par rapport au contrôle hiérarchique". Elle oppose une conception de la place de l'homme au sein de l'entreprise basée sur la confiance et la coopération, à une conception plus fonctionnaliste axée sur la coordination managériale des activités (GRANT et alii, 1994 ; HACKMAN et WAGEMAN, 1995).
- Une dimension relative aux objectifs organisationnels de l'entreprise (et moyens associés) : la variable V12 que nous intitulons "Importance des actionnaires par rapport aux salariés". Elle oppose une conception fonctionnaliste des enjeux de l'entreprise basée sur la

[395] Cf. § 1 précédent « Conception du questionnaire ».

satisfaction des actionnaires (c'est-à-dire sur la *maximisation de la valeur en bourse*) à une conception humaniste selon laquelle la satisfaction des salariés constitue un enjeu plus fondamental, la maximisation du profit en étant la résultante (AKTOUF, 1992a ; GRANT et alii, 1994).

Ainsi, au moyen de ces deux variables, la conception TQM du dirigeant est à chaque fois mesurée selon un axe mettant en opposition les paradigmes *fonctionnaliste* et *humaniste-radical* du TQM. Les résultats de l'ACP s'avèrent donc pertinents et exploitables au regard des hypothèses de la recherche.

Items	Composantes principales	
	V11 : "Importance de la confiance par rapport au contrôle hiérarchique"	**V12 : "Importance des actionnaires par rapport aux salariés"**
Il est nécessaire de surveiller les subordonnés et de les motiver pour atteindre les objectifs	**-0,711**	-0,052
Les salariés sont dignes de confiance et sont des experts dans leur travail	**0,682**	-0,000
Les salariés sont capables de se coordonner de manière volontaire en vue du "bien commun"	**0,647**	-0,220
Les responsables de service ont l'expertise nécessaire pour coordonner et diriger leurs subordonnés	**-0,618**	0,303
Le facteur qui motivera le plus un salarié dans son travail c'est une rémunération en adéquation avec ses efforts	**-0,554**	-0,245
Le facteur qui motivera le plus un salarié dans son travail c'est la satisfaction et l'accomplissement personnels qu'il en tirera	**0,484**[396]	0,282
Le premier but d'une entreprise, c'est la satisfaction de ses actionnaires	0,29	**0,700**
Le premier but d'une entreprise, c'est la satisfaction de ses salariés	0,19	**-0,648**
Importance de la "participation" dans la qualité	-0,068	**-0,582**
Importance des "discussions" dans la qualité	0,049	**-0,554**
Importance de la "formation" dans la qualité totale	0,000	**-0,482**[397]
α de Cronbach	**0,63**	**0,60**
Nombre d'items	6	5

Tableau 26 : ACP de la **conception TQM du dirigeant**

[396] La contribution de l'item est < 0,50. Cependant, en enlevant cet item, le pourcentage de variance expliquée est quasi identique (21,6%) mais l'alpha de Cronbach passe en dessous de 0,60 (0,58). Compte-tenu de la cohérence de l'item avec la dimension identifiée, le choix de le maintenir nous a semblé être le plus pertinent.

[397] La contribution de l'item est < 0,50. Cependant, en enlevant cet item, le pourcentage de variance expliquée est quasi identique (18,9%) mais l'alpha de Cronbach passe en dessous de 0,60 (0,56). Compte-tenu de la cohérence de l'item avec la dimension identifiée, le choix de le maintenir nous a semblé être le plus pertinent.

• Validation des variables mesurant les motivations de certification du dirigeant

L'ACP (**Tableau 27**) fait émerger deux dimensions distinctes. On aurait pu s'attendre à la constitution d'une dimension relative aux motivations d'origine interne et d'une autre relative aux motivations d'origine externe. Or, le rôle particulier que semble jouer la maison mère à laquelle l'entreprise appartient éventuellement[398] conduit à la constitution de deux composantes dont les rôles distinctifs au sein du modèle de la recherche méritent selon nous d'être étudiés (d'autant plus que l'opposition interne/externe y est tout de même présente) :

- Une dimension qui oppose des motivations internes (par exemple l'amélioration de la qualité des produits) à une injonction émanant du groupe : la variable V21 que nous intitulons "Motivations internes de certification versus motivations liées au groupe".
- Une dimension qui oppose des motivations internes liées à l'organisation du travail à des contraintes (pression des clients) ou des souhaits liés au marché : la variable V22 que nous intitulons "Motivations internes de certification versus motivations liées au marché".

Items	Composantes principales	
	V21 : "Motivations internes de certification versus motivations liées au groupe"	**V22 : "Motivations internes de certification versus motivations liées au marché"**
Le groupe dont notre entité fait partie [Q11]	**-0,839**	0,177
Respecter les exigences du groupe dont notre entité fait partie [Q10]	**-0,703**	0,014
La qualité des produits fabriqués et/ou des services rendus, ainsi que la volonté de les améliorer [Q11]	**0,611**	0,340
Améliorer l'intégration, la formation des nouveaux embauchés	**0,591**	-0,190
Préserver le savoir-faire de l'entreprise	**0,544**	-0,014
Améliorer la qualité de nos produits et services [Q10]	**0,526**	-0,106
Nos clients (y compris les clients potentiels, que cela ait été pour satisfaire une exigence ou anticiper une attente) [Q11]	-0,043	**-0,893**
Répondre aux exigences de nos clients [Q10]	-0,058	**-0,740**
Conquérir de nouveaux marchés	0,294	**-0,669**
L'organisation interne du travail et la volonté d'améliorer son efficience	0,263	**0,596**
α de Cronbach	**0,74**	**0,65**
Nombre d'items	6	4

Tableau 27 : ACP des **motivations de certification du dirigeant**

[398] Ce qui d'ailleurs a pu s'observer lors de l'étude du cas de l'entreprise ICS.

• Validation des variables mesurant les pratiques de certification

Concernant la participation des acteurs dans la conception du système documentaire, l'ACP (**Tableau 28**) conduit à la constitution de cinq variables correspondant à cinq catégories distinctes d'acteurs : les acteurs externes (consultant ou stagiaire), le dirigeant, le responsable de la qualité, ses "adjoints", ainsi que les "opérationnels" (opérateurs, employés et responsables de services).

Items		Composantes principales				
		"Participation dans la conception du système documentaire…				
		d'acteurs externes"	**des adjoints qualité"**	**du dirigeant"**	**des opérationnels"**	**du responsable qualité"**
		V31-1	**V31-2**	**V31-3**	**V31-4**	**V31-5**
Aide d'un consultant		**0,753**	0,074	-0,077	-0,339	-0,082
Participation du consultant dans la…	sélection	**0,750**	0,069	-0,069	-0,325	-0,079
	rédaction	**0,745**	0,080	-0,080	-0,331	-0,085
	validation	**0,739**	0,075	-0,075	-0,335	-0,077
Aide d'un stagiaire		**0,700**	-0,057	-0,024	0,021	0,165
Participation du stagiaire dans la…	validation	**0,695**	-0,060	-0,030	0,027	0,172
	rédaction	**0,693**	-0,074	-0,023	0,023	0,168
	sélection	**0,690**	-0,070	-0,038	0,018	0,165
Aide d'adjoints qualité		0,101	**0,952**	0,216	0,182	-0,010
Participation des adjoints qualité dans la…	sélection	0,106	**0,947**	0,205	0,175	-0,012
	rédaction	0,110	**0,938**	0,210	0,180	-0,019
	validation	0,105	**0,925**	0,202	0,170	-0,018
Participation du dirigeant dans la…	rédaction	0,180	-0,361	**0,750**	0,226	-0,043
	sélection	0,219	-0,304	**0,706**	0,177	-0,077
	validation	0,217	-0,320	**0,500**	0,034	-0,075
Participation des responsables de services dans la…	sélection	0,200	-0,143	-0,159	**0,728**	-0,245
	validation	0,187	-0,114	-0,213	**0,671**	-0,216
	rédaction	0,246	-0,187	-0,295	**0,637**	-0,303
Participation des employés et opérateurs dans la…	rédaction	0,216	-0,065	-0,166	**0,574**	0,207
	validation	0,204	-0,146	-0,053	**0,539**	0,180
	sélection	0,232	-0,142	-0,011	**0,524**	0,350
Participation du responsable qualité dans la…	rédaction	-0,80	-0,126	0,063	-0,066	**0,759**
	sélection	-0,179	0,115	-0,087	-0,039	**0,703**
	validation	0,032	0,053	0,018	0,171	**0,602**
α de Cronbach		**0,79**	**0,80**	**0,75**	**0,78**	**0,68**
Nombre d'items		8	4	3	6	3

Tableau 28 : ACP de la **participation des acteurs dans la conception du système documentaire**

Concernant les changements managériaux menés au cours de la démarche de certification, l'ACP (**Tableau 29**) conduit à la constitution de trois variables : amélioration des enquêtes de satisfaction, élargissement du champ des responsabilités et des compétences, augmentation de la rémunération d'implication de l'encadrement.

Items	Composantes principales		
	V32-1 : "Amélioration des enquêtes de satisfaction"	**V32-2 : "Elargissement du champ des responsabilités et des compétences"**	**V32-3 : "Augmentation de la rémunération d'implication de l'encadrement"**
Augmentation de la fréquence des enquêtes relatives à la satisfaction du personnel	**0,920**	-0,014	0,082
Augmentation de la précision des enquêtes relatives à la satisfaction du personnel	**0,915**	-0,012	0,079
Augmentation de la fréquence des enquêtes relatives à la satisfaction des clients	**0,914**	-0,013	0,120
Augmentation de la précision des enquêtes relatives à la satisfaction des clients	**0,905**	-0,015	0,123
Augmentation des responsabilités de la maîtrise	-0,015	**0,833**	-0,043
Augmentation des compétences de la maîtrise	0,117	**0,774**	-0,259
Augmentation des compétences des cadres	0,122	**0,739**	-0,308
Augmentation des compétences des employés	-0,055	**0,683**	-0,150
Augmentation des responsabilités des cadres	0,081	**0,682**	0,139
Augmentation des responsabilités des employés	-0,095	**0,655**	0,121
Augmentation de la part de rémunération encourageant l'implication de la maîtrise	-0,170	0,212	**0,919**
Augmentation de la part de rémunération encourageant l'implication des cadres	-0,169	0,224	**0,907**
α de Cronbach (ou Rho Spearman*)	**0,78**	**0,76**	**0,84***
Nombre d'items	4	6	2

Tableau 29 : ACP des **changements managériaux au cours de la démarche de certification**

Concernant la nature du système documentaire résultant de la certification, l'ACP (**Tableau 30** page suivante) a permis de constituer trois variables correspondant parfaitement aux trois facteurs fondamentaux identifiés au sein de la littérature : la quantité de documents, la structuration des documents (selon les processus de l'entreprise ou les chapitres de la norme), ainsi que le niveau d'informatisation.

Items	Composantes principales		
	V33-1 : "Niveau d'informatisation"	**V33-2 : "Quantité documentaire par employé"**	**V33-3 : "Structure documentaire processuelle plutôt que normative"**
Pourcentage de procédures consultables informatiquement	**0,863**	-0,277	60,259
Pourcentage du manuel qualité consultable informatiquement	**0,849**	-0,211	-0,230
Pourcentage d'instructions consultables informatiquement	**0,788**	-0,191	-0,267
Pourcentage de modes opératoires consultables informatiquement	**0,649**	-0,142	-0,130
Nombre d'enregistrements par employé	0,310	**0,747**	0,012
Nombre de procédures par employé	0,271	**0,736**	-0,183
Nombre de pages du manuel qualité par employé	0,122	**0,722**	-0,023
Nombre d'instructions par employé	0,272	**0,595**	-0,002
Nos procédures sont plutôt rattachées aux processus mis en œuvre dans notre entreprise	0,428	0,002	**0,800**
Nos procédures sont plutôt rattachées aux chapitres de la norme ISO 9001	-0,299	0,130	**-0,760**
La structure de notre manuel qualité reflète plutôt les processus mis en œuvre dans notre entreprise	0,255	0,068	**0,757**
α de Cronbach	**0,87**	**0,70**	**0,76**
Nombre d'items	4	4	3

Tableau 30 : ACP des **caractéristiques du "système documentaire ISO 9000"**

- **Validation des variables relatives aux dilemmes du TQM (variables à expliquer)**

Le nombre important d'items formulés concernant les quatre dilemmes fondamentaux du TQM nous a conduit à mener deux ACP :

- Une ACP sur les items qui concernent spécifiquement le dilemme relatif au système de partage des gains de l'entreprise. En effet, ce dilemme se distingue clairement des trois autres qui ont plus particulièrement trait au principe d'amélioration continue. Les résultat de l'ACP (**Tableau 31** page suivante) conduisent au formatage de deux variables dont la distinction nous apparaît à la fois cohérente et pertinente au regard des travaux antérieurs[399] : une variable relative au partage du profit et une variable relative à la rémunération au mérite.

[399] Cf. les explications sur le dilemme 2 en Partie 1, Chapitre II, Section 3, § 1.2 « Les dilemmes du TQM ».

Items	Composantes principales	
	V42-1 : "Faible partage du profit"	**V42-2 : "Faible rémunération au mérite"**
Existence d'un accord d'intéressement	**-0,954**	0,343
Pourcentage de l'intéressement (par rapport à la masse salariale brute)	**-0,865**	0,307
La qualité intervient comme critère de l'intéressement	**-0,720**	0,260
Les résultats financiers interviennent comme critère de l'intéressement	**-0,719**	0,263
Existence d'un accord de participation	**-0,545**	0,172
Pourcentage de la Réserve Spéciale de Participation (par rapport au bénéfice net de l'entreprise)	**-0,513**	-0,003
Existence de primes collectives	-0,307	**-0,767**
Pourcentage de salariés qui bénéficient de primes collectives	-0,293	**-0,761**
Existence de primes individuelles	-0,375	**-0,688**
Pourcentage de salariés qui bénéficient de primes individuelles	-0,389	**-0,668**
α de Cronbach	**0,71**	**0,70**
Nombre d'items	6	4

Tableau 31 : ACP du **dilemme du TQM relatif au système de partage des gains de l'entreprise**

- Une ACP combinant les items relatifs aux trois autres dilemmes du TQM, car compte tenu de leur rattachement commun au principe d'amélioration continue, nous avons souhaité privilégier l'identification de composantes principales particulièrement fiables à l'obtention d'une uni-dimensionnalité moins fiable pour chacun d'eux[400]. De plus les résultats de l'ACP (**Tableau 32** page suivante) font apparaître une variable particulièrement pertinente dans le cas de notre recherche, relative à l'engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue. En effet, cet engagement constitue un des enjeux classiques du succès des démarches TQM[401] ainsi que des démarches de certification[402] : problème d'engagement de l'encadrement dans un processus de changement organisationnel au cours duquel sa sphère de pouvoir diminue au profit d'une autonomie et d'une responsabilisation accrues des subordonnés.

[400] Si une uni-dimensionnalité fiable a pu être obtenue pour les dilemmes 3 et 4 du TQM (α de Cronbach > 0,7), l'uni- dimensionnalité du dilemme 1 n'a pu être vérifiée.

[401] WILKINSON et alii (1992), REGER et alii (1994), LAWLER (1994), HACKMAN et WAGEMAN (1995), MOHRMAN et alii (1996), CHIU (1999), DIMTRIADES (2000), SUN et alii (2000).

[402] BEAUMONT (1996), SEGRESTIN (1997), CAMPINOS-DUBERNET et MARQUETTE (1997), ARLIAUD et alii (1998), BABICZ (2000), STAHAN (2002).

Items		Composantes principales	
		V41-1 : "Inadéquation entre méthodes de travail et principe d'amélioration"	**V41-2 : "Engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue"**
Le décalage entre la mise à jour du système documentaire et la mise en application d'une nouvelle méthode de travail est…	inévitable ; la réactivité du processus de modification documentaire doit être améliorée	**0,730**	0,224
	inexistant ; les acteurs concernés participent à la nouvelle définition de la méthode de travail et à son intégration documentaire	**-0,691**	-0,005
Fréquence de participation des opérationnels à des groupes de travail trans-fonctionnels		**-0,639**	-0,048
Les documents de notre système qualité sont…	utilisés par les acteurs pour améliorer la qualité et l'efficacité des processus	**-0,621**	-0,218
	Appréhendés par les acteurs comme une documentation propre à la fonction qualité, cette dernière s'assurant de l'adéquation avec la "réalité terrain"	**0,617**	0,092
Niveau de participation des opérationnels à des groupes de travail trans-fonctionnels		**-0,609**	-0,037
Les salariés disposent des moyens adéquats (formations, matériels, temps,…) pour maîtriser eux mêmes l'adéquation de leurs tâches quotidiennes aux objectifs de l'entreprise		**-0,594**	-0,224
Les acteurs de notre entité perçoivent le système documentaire comme une base pour l'amélioration des processus		**-0,584**	-0,220
Des contraintes ne permettent pas de déléguer suffisamment aux salariés la responsabilité du contrôle de leurs activités quotidiennes		**0,536**	0,304
Les responsables de services prennent l'initiative de l'organisation de groupes de travail		-0,251	**0,806**
Ce sont les responsables de service qui animent les groupes de travail		-0,263	**0,770**
Ce sont les responsables de service qui rapportent formellement à la direction les conclusions des groupes de travail		-0,278	**0,715**
Lors des groupes de travail, ce sont les responsables de services qui prennent les décisions qui s'imposent		-0,295	**0,642**
α de Cronbach		**0,81**	**0,83**
Nombre d'items		9	4

Tableau 32 : ACP des **dilemmes du TQM relatifs au principe d'amélioration continue**

Selon notre modèle de recherche, les variables relatives à la conception TQM, aux motivations de certification et aux pratiques de certification sont supposées expliquer les quatre variables relatives aux dilemmes du TQM que nous venons de constituer. Or, pour pouvoir utiliser nos 15 variables explicatives dans des modèles de régression multiple, nous

devons au préalable nous assurer de leur indépendance. HAMILTON (1992) considère qu'il ne doit pas y avoir de variables explicatives corrélées à plus de 0, 80 ; et le **Tableau 33** ci-dessous montre que ce critère est bien vérifié.

	V11	V12	V21	V22	V31-1	V31-2	V31-3	V31-4	V31-5	V32-1	V32-2	V32-3	V33-1	V33-2	V33-3
V11															
V12	0,00														
V21	-0,15	-0,16													
V22	0,11	0,16	0,00												
V31-1	0,03	0,12	-0,02	-0,05											
V31-2	0,11	0,16	-0,13	-0,01	0,00										
V31-3	-0,04	-0,18	0,03	-0,16	0,00	0,00									
V31-4	0,20	0,06	-0,13	-0,01	0,00	0,00	0,00								
V31-5	0,03	0,05	-0,05	-0,03	0,00	0,00	0,00	0,00							
V32-1	-0,15	-0,01	-0,02	-0,13	-0,00	0,07	0,00	-0,14	-0,09						
V32-2	-0,02	-0,19	0,20	-0,13	0,10	0,04	0,1	0,05	-0,05	0,00					
V32-3	-0,16	-0,04	0,06	-0,06	-0,03	-0,06	0,09	-0,02	-0,03	0,00	0,00				
V33-1	0,07	0,04	-0,08	-0,12	0,06	0,04	-0,04	0,14	0,03	0,05	-0,07	0,12			
V33-2	0,10	-0,12	0,23	-0,09	0,00	-0,17	0,08	-0,06	0,04	0,05	0,10	0,03	0,00		
V33-3	0,09	-0,12	0,07	-0,12	0,09	-0,07	-0,06	0,07	-0,09	-0,01	0,14	0,06	0,00	0,00	

Tableau 33 : Corrélations entre variables explicatives du modèle de la recherche

PARTIE 2 - CHAPITRE II - SECTION 2

ANALYSES QUANTITATIVES

Les étapes d'opérationnalisation décrites dans la section précédente nous ont permis de nous assurer que nous disposions de données pertinentes, fiables et valides pour tester les hypothèses de notre modèle de recherche. A ce titre, il est important de souligner que nous ne nous attachons pas à mettre en évidence l'existence de relations de causalité entre variables de la recherche. Nos traitements statistiques ont pour but de mettre en évidence des cooccurrences entre la conception TQM du dirigeant, ses motivations de certification, les pratiques de certification et, finalement, la prédisposition de l'entreprise certifiée à résoudre les dilemmes fondamentaux du TQM[403]. L'objectif de la présente section est de présenter la méthode statistique utilisée à cet effet, en l'occurrence la régression linéaire multiple (**§ 1**), ainsi que l'ensemble des résultats obtenus que nous commenterons au regard des hypothèses formulées et des travaux antérieurs (**§ 2**).

1. METHODES ET CRITERES

La mise en évidence de relations entre variables est le fondement des analyses multivariées. Les Analyses en Composantes Principales décrites section précédente ont permis la constitution de variables quantitatives (normales centrées réduites). Nous utiliserons donc la méthode de régression linéaire multiple, classiquement utilisée afin de mettre en évidence des relations de corrélation entre variables explicatives et variables à expliquer d'un modèle (EVRARD et alii, 1997). Les principes de la régression multiple sont généralement bien connus, mais il n'est pas inutile de les rappeler rapidement pour bien comprendre la

[403] Compte tenu du recueil simultané des données relatives aux variables de la recherche, des relations de causalité au sens de COOK et CAMPBELL (1979) ne peuvent être établies. Le terme "relations explicatives" que nous emploierons lors de la présentation des résultats doit donc être compris au sens statistique et non au sens causal. Cf. Partie 2, Chapitre III, Section 2 « Limites ».

nature des résultats qui seront obtenus (**§ 1.1**). En particulier, un élément fondamental à considérer a trait à la sélection des variables explicatives. En effet, lors des analyses de régression, elles peuvent être choisies de différentes manières et la méthode de sélection peut éventuellement avoir un impact sur les variables significatives finalement retenues (**§1.2**). En outre, la validation des résultats repose sur des conditions de validité et des critères de qualité qu'il est nécessaire de préciser (**§ 1.3**).

1.1. Principes de la régression linéaire multiple

La régression multiple a pour objectif de mesurer la corrélation entre une variable dépendante (également appelée variable à expliquer) et un ensemble de variables indépendantes (également appelées variables explicatives). La variable dépendante mesure un phénomène que l'on souhaite expliquer et les variables indépendantes représentent des phénomènes qui sont supposés jouer sur le phénomène à expliquer. Il s'agit à la base de construire une combinaison de variables indépendantes qui restitue du mieux possible la variabilité de la variable dépendante (EVRARD, 1997). La question que la régression muliple cherche à résoudre est la suivante : connaissant les valeurs des variables indépendantes et la formule de leur combinaison, peut-on calculer la valeur du phénomène à expliquer ? Le terme "expliquer" doit donc être compris au sens statistique et non au sens causal. Il ne s'agit pas de dire que les variables indépendantes déterminent la variable dépendante, mais de dire que les phénomènes sont liés et que les valeurs des variables indépendantes permettent de prédire la valeur de la variable dépendante.

Dans ce sens, la régression multiple constitue une extension de l'analyse des corrélations : au lieu de mesurer la corrélation entre deux variables, elle mesure la corrélation entre une variable et un groupe de variables. L'intérêt de la régression multiple par rapport à l'étude des corrélation simples est qu'elle permet de prendre en compte les interrelations entre variables explicatives. Certaines corrélations significatives lorsque les variables sont prises deux à deux ne le sont plus lors d'une régression multiple, car leur corrélation était due à un effet de concomitance[404]. En substance, la régression multiple permet de mettre à jour les relations significatives avec la variable à expliquer en contrôlant les effets des variables indépendantes les unes par rapport aux autres.

[404] La concomitance (*spuriousness*) apparaît lorsqu'une corrélation apparente entre deux variables provient de la relation des deux variables avec une troisième variable, et non de leur relation spécifique.

Au niveau mathématique, l'objectif de la régression multiple est d'établir la fonction $Y = f(X_1, X_2,\ldots, X_P)$ où Y est la variable à expliquer et $X_1, X_2,\ldots, X_P$ les variables explicatives. Le plus souvent, la fonction f est choisie linéaire, ce qui permet de s'assurer de la validité des résultats obtenus au travers des différents tests statistiques qui s'appliquent alors (EVRARD, 1997). La relation cherchée sera donc de la forme :

$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 +\ldots+a_PX_P + e$

où e est une fonction d'erreur (ou résidu) qui représente le fait que les variables indépendantes ne sont pas capables d'expliquer toute la variance de la variable dépendante. L'analyse de régression linéaire multiple calcule ainsi les valeurs des paramètres a_i qui minimisent la somme des carrés des erreurs sur la population[405].

1.2. Méthodes de régression utilisées

Le problème qui se pose au chercheur est d'identifier des variables explicatives significatives afin de construire un modèle de régression répondant à deux conditions éventuellement contradictoires :

- avoir un pouvoir explicatif élevé, c'est-à-dire restituer une part importante de la variabilité de la variable à expliquer ;
- être parcimonieux, c'est-à-dire comprendre le plus petit nombre de variables explicatives possible[406].

Pour une variable dépendante donnée, il est possible d'imaginer une vaste combinaison de variables indépendantes. A cet effet, l'analyse théorique effectuée préalablement à la collecte des données avait pour but d'identifier une série de variables potentiellement pertinentes. Une première méthode de régression consiste alors à introduire dans le modèle la totalité de ces variables en tant que variables indépendantes. Il s'agit là de la méthode de régression *entrée* (logiciel SPSS). Mais cette méthode a l'inconvénient de garder dans l'analyse les variables non significatives et l'influence de ces variables peut perturber les résultats des autres variables. Il convient donc de sélectionner les variables à retenir afin de dégager le modèle le plus performant.

[405] Il s'agit de la procédure la plus usuelle dite "estimation aux moindres carrés ordinaires" (OLS, *Ordinary Least Squares*). Cette procédure nécessite le respect de certains critères relatifs aux résidus (cf. **§ 1.3** suivant).

[406] A des niveaux de pouvoir explicatif comparables, on préférera le modèle le plus simple, c'est à dire celui qui inclut le moins de variables explicatives.

Idéalement, la meilleure solution consisterait à prendre toutes les combinaisons possibles de variables explicatives les unes après les autres et de chercher la meilleure combinaison. Cette solution n'est toutefois guère envisageable lorsque le nombre de variables est grand. Le choix des variables à retenir se fait donc généralement en utilisant des méthodes heuristiques de sélection des variables basées sur des procédures séquentielles :

- La méthode *pas à pas* (logiciel SPSS) consiste à prendre comme première variable la variable la plus corrélée avec la variable dépendante, puis à introduire progressivement, ou à éliminer, les autres variables à chaque étape en fonction de leur impact sur la qualité du modèle.
- La méthode *descendante* part de la régression incluant toutes les variables et enlève successivement chaque variable qui diminue le moins le pouvoir explicatif du modèle, jusqu'à obtention d'un modèle constitué de variables significatives.
- La méthode *ascendante* consiste au contraire à introduire les variables successivement jusqu'à ce que l'amélioration résultante du pouvoir explicatif ne soit plus significative.

L'avantage des procédures séquentielles est la simplicité de leur utilisation. En revanche, elles comportent un risque d'instabilité : les résultats peuvent être différents en fonction de la méthode utilisée. De plus, certaines configurations de variables indépendantes peuvent perturber les relations obtenues. Par exemple, si deux variables indépendantes sont corrélées entre elles, mais on un effet (significatif) inverse sur la variable à expliquer, les méthodes séquentielles peuvent ne pas retenir une des variables, voire les deux (HAMILTON, 1992). Il convient donc d'être prudent lors de leur utilisation. En ce qui concerne nos analyses de régression, nous avons retenu la méthode de sélection suivante :

- pour chaque variable dépendante, une première régression *descendante* a été effectuée afin d'éliminer les variables indépendantes non significatives ;
- puis, une régression *entrée* a été menée pour comparer les résultats avec ceux de la première régression ;
- une deuxième régression *entrée* a été réalisée avec les variables apparues significatives (à $p \leq 0{,}05$) au cours d'une des deux premières régressions.

Ce sont les variables apparues significatifs au cours de cette troisième régression qui ont été incluses dans le modèle définitif, et c'est sur ces traitements que les tests de validité et de qualité de la régression (présentés ci-après) ont été effectués.

1.3. Critères de validité et de qualité des régressions

La validité des résultats obtenus par une analyse de régression linéaire multiple suppose que certaines conditions soient remplies. Ces conditions ont trait aux relations entre les variables explicatives, aux résidus de la régression[407] et à l'élimination d'éventuelles observations perturbatrices. Elles sont nécessaires pour s'assurer de la validité des traitements effectués par la méthode des moindres carrés. En outre, le modèle doit présenter certains critères de qualité qui en permettent l'interprétation.

Concernant les variables explicatives, les résultats d'une régression ne sont valides que dans une situation d'absence de corrélations importantes entre ces variables[408]. Il s'agit d'éviter ce que l'on appelle le phénomène de *multicolinéarité* qui apparaît lorsqu'une ou plusieurs variables sont des combinaisons linéaires d'autres variables. La multicolinéarité se détecte en étudiant la *tolérance* de chaque variable de la régression, c'est-à-dire sa part de variance non partagée avec les autres variables explicatives. En pratique, la tolérance de chaque variable doit être supérieure à 0,20 pour obtenir des résultats acceptables (HAMILTON, 1992).

Par ailleurs, les résidus de la régression doivent vérifier certaines conditions pour garantir la validité des résultats de la méthode des moindres carrés ordinaires. Les critères à respecter sont au nombre de trois (HAMILTON, 1992 ; EVRARD, 1997) :

- Les résidus doivent être distribués selon une loi normale de moyenne nulle. Ce critère peut se vérifier en effectuant un test de normalité des résidus.
- La variance des résidus doi être constante pour tous les niveaux de la variable dépendante. Lorsque ce n'est pas le cas, on est en présence d'*hétéroscédasticité* : le niveau des erreurs varie en fonction de la variable dépendante. Ce phénomène se détecte à l'aide de représentations graphiques des résidus par rapport aux prédictions. Les nuages de points qui apparaissent doivent être aléatoires.
- Les résidus doivent être indépendants les uns des autres (pas de phénomène d'*autocorrélation*). L'autocorrélation se détecte à l'aide de la statistique de Durbin-Watson : elle doit être supérieure à 1, 65.

[407] C'est-à-dire aux différences entre les valeurs prédites et les valeurs réelles de la variable à expliquer.

[408] Les corrélations faibles ne sont pas gênantes et sont de toute façon inévitable.

Enfin, certains individus de la population peuvent avoir une influence indésirable sur les résultats de l'analyse. Une observation est dite *influente* lorsque le fait de la retirer a un impact sur les résultats de la régression. Cette observation peut éventuellemnt avoir un impact perturbateur sur les coefficients du modèle, sur la qualité du modèle en général ou sur la significativité de certaines variables. Pour s'assurer de l'absence de telles observations, trois critères peuvent être pris en compte (HAMILTON, 1992) :

- Il faut s'assurer qu'aucun individu n'ait un résidu trop important par rapport à la prédiction. On considère en général que les individus présentant une erreur supérieure à trois écart-types de la variable dépendante doivent être éliminés.
- Le *bras de levier* mesure l'influence que peut prendre une observation en raison de la valeur particulièrement élevée ou faible d'une des variables indépendantes. En pratique, on considère que la régression est robuste lorsque aucun bras de levier ne dépasse 0,20.
- La *distance de Cook* mesure l'influence d'une observation sur la qualité générale du modèle. Cette distance ne doit dépasser 1 pour aucune des observations.

Outre la vérification des hypothèses sous-jacentes aux traitements mathématiques utilisés dans les analyses de régression (critères de validité), une autre série de critères a trait à la qualité globale de représentation des résultats, et donc à la valeur des interprétations que l'on peut en retirer :

- La signification du modèle est déterminée à l'aide d'un test basé sur la statistique F de Fisher-Snedecor. Elle permet de s'assurer de l'importance de l'explication fournie par le modèle par rapport aux variations de la variable dépendante apportées par les résidus. Un test de significativité permet de s'assurer que le modèle est satisfaisant.
- Le carré du coefficient de corrélation multiple R^2 (appelé coefficient de détermination) représente la proportion de variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes. Il mesure le pouvoir explicatif du modèle. Si les sciences dites "dures" ont des exigences sévères à cet égard, la complexité des phénomènes étudiés fait qu'en sciences sociales, il est rare de dépasser 0,40, et certaines recherches publiées ne dépassent guère 0,10. Dans le cadre de nos analyses, nous fixerons la valeur d'un R^2 acceptable à 0, 15.
- Le coefficient de détermination ajusté (R^2_{aj}) est une correction du coefficient R^2 effectuée pour tenir compte de la taille de l'échantillon par rapport au nombre de variables. Il convient de s'assurer qu'il est voisin du R^2. Dans le cas contraire, le modèle est trop complexe par rapport au nombre d'observations et les résultats ne sont pas fiables.

2. RESULTATS

Chacune des quatre variables relatives à la résolution des dilemmes du TQM (variables à expliquer du modèle de la recherche) a fait l'objet d'une série d'analyses de régression. Parmi ces quatre variables, trois d'entre elles ont donné lieu à l'obtention d'une régression répondant aux critères de validité et de qualité définis au paragraphe précédent[409] :

- Variable V41-1 : "Inadéquation entre méthodes de travail et principe d'amélioration continue" ;
- Variable V41-2 : "Engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue" ;
- Variable V42-1 : "Faible partage du profit".

Afin de rendre compte des deux hypothèses centrales de la recherche, la présentation des résultats de ces régressions n'est pas structurée par variable à expliquer, mais selon les deux axes principaux suivants :

- **§ 2.1** : Relations entre variables relatives aux pratiques de certification et variables relatives à la résolution des dilemmes du TQM (concerne l'hypothèse HC2[410]) ;
- **§ 2.2** : Relations entre variables relatives au dirigeant et variables relatives à la résolution des dilemmes du TQM (concerne l'hypothèse HC1[411]).

2.1. Relations entre pratiques de certification et résolution des dilemmes du TQM

Les régressions des deux variables mesurant la résolution des dilemmes de l'amélioration continue (V41-1 et V41-2) font intervenir cinq variables explicatives relatives à des pratiques de certification :

- Une variable liée à la nature même du système documentaire (**§ 2.1.1**) : la quantité de documents ISO 9000 par employé.
- Quatre variables relatives à des pratiques de GRH au cours de la démarche de certification (**§ 2.1.2**) : l'élargissement des responsabilités et compétences des salariés,

[409] La quatrième variable à expliquer, V42-2 "Faible rémunération au mérite", a donné lieu à un modèle de régression disposant d'un pouvoir explicatif trop faible pour être interprété et discuté de manière pertinente (R^2 de 0,056).

[410] Hypothèse HC2 : plus les pratiques de certification sont fonctionnalistes, moins les dilemmes du TQM sont résolus (cf. Partie 1, Chapitre II, Section 3, § 3).

[411] Hypothèse HC1 : plus la conception TQM de la direction de l'entreprise certifiée est fonctionnaliste, moins les dilemmes du TQM sont résolus (cf. Partie 1, Chapitre II, Section 3, § 3).

l'augmentation de la rémunération de l'encadrement, ainsi que deux variables concernant la participation des acteurs dans la conception du système documentaire.

Il s'agit donc de discuter chacune de ces relations explicatives obtenues au regard des recherches antérieures qui les ont déjà étudiées.

2.1.1. Influence des caractéristiques du système documentaire

La prolifération des procédures et enregistrements, gérés dans le cadre du système documentaire ISO 9000[412], est souvent présentée dans la littérature comme un risque de rigidification organisationnelle, susceptible de restreindre l'autonomie des acteurs (DOMENC, 1996), de les démotiver (BALLERY, 1999) et de les conduire parfois à un contournement des règles établies (LOBRE, 2000). A condition que certaines précautions soient prises, il est paradoxalement admis que l'existence de procédures standardisées peut permettre de renforcer le sentiment d'autonomie des acteurs (BERNY et PEYRAT, 1995 ; ALLAFORT, 1996 ; DU ROY, 1996 ; DOUCET, 1998 et 2000). C'est ce que confirment d'ailleurs les résultats de l'enquête menée par le CEREQ[413] en 1995 auprès de 186 salariés de six entités certifiées : les procédures donnent aux acteurs *« la possibilité de se débrouiller seul, là où précédemment il fallait recourir à l'encadrement »* (CAMPINOS-DUBERNET et MARQUETTE, 1997 : p.19). De quelles caractéristiques le système documentaire ISO 9000 doit-il donc disposer pour ne pas restreindre l'autonomie des acteurs ? C'est à cette question que la plupart des auteurs mentionnés ci-dessus ont essayé de répondre. Ils donnent ainsi plusieurs conseils que l'on peut ramener à deux déterminants principaux : d'une part, la structure et le contenu des documents ISO 9000 et d'autre part, leur quantité. Les résultats de nos analyses quantitatives sont donc présentés suivant ces deux déterminants.

- <u>Un des enjeux réside dans la structure et le contenu des documents ISO 9000</u> :
  - Utiliser des logigrammes plutôt que de longues descriptions textuelles (BERNY et PEYRAT, 1995 ; BALLERY, 1999). Le niveau de détail des procédures et enregistrements exigés par la norme étant laissé à la discrétion de chaque

[412] C'est-à-dire les procédures et enregistrements qui répondent aux exigences de maîtrise documentaire de la norme ISO 9001 : identification des documents, maîtrise des versions en vigueur, existence d'un processus d'approbation et de revue, maîtrise de la diffusion y compris le retrait des versions périmées. Pour simplifier, nous les appellerons "documents ISO 9000".

[413] Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications.

entreprise[414], il est parfaitement envisageable, lors d'un audit de certification, de présenter des documents "allégés" qui font place au professionnalisme et aux capacités d'adaptation des acteurs (DOMENC, 1996 ; ALLAFORT, 1996).

- Eviter un style d'écriture trop impersonnel, policé, voire parfois abscons, qui pourrait peser de manière néfaste sur les relations entre acteurs en imposant par exemple *« une logique étrangère aux jeux habituels de la hiérarchie »* (COCHOY et alii, 1998 : p.678).
- Mettre en application l'approche processus dans la rédaction du contenu des procédures afin de tranversaliser toutes les actions en terme d'objectifs, de moyens et de résultats (DOUCET, 1998 ; GASQUET, 2000 : p.9 ; MATHIEU et SEGOT, 2000 : p.10).

Si ces différents conseils sur la structure et le contenu des documents ISO 9000 paraissent tout à fait justifiés[415], la dimension contextualiste de la démarche de certification empêche les chercheurs de formuler des recommandation précises, susceptibles d'être pertinentes pour toutes les organisations. Dans le cadre de notre modèle de trente variables (testé auprès d'un échantillon représentatif des organisations certifiées en France), la seule variable relative à la structure documentaire n'intervient dans aucune des régressions effectuées. Il s'agit de la variable V33-3 "Structure documentaire processuelle plutôt que normative" qui mesure le fait que les documents ISO 9000 ont un champ d'application et une interrelation entre eux qui soient structurés selon les processus de l'entreprise et non selon les points de la norme. Cependant, pour deux des trois items participant à cette variable, on observe une "tendance" qui va dans le sens des travaux antérieurs sur l'apport de l'approche processus :

Résultat 1 : plus le manuel qualité et plus les procédures sont structurés selon les processus de l'entreprise, plus l'adéquation entre les méthodes de travail et le principe d'amélioration continue *semble* importante (cf. **Figures 14** et **15**).

Le terme *semble*, employé ici, a son importance dans la mesure où cette tendance ne donne pas lieu à des significations suffisantes du test de Fisher d'analyse de la variance[416]. Cette

[414] Cf. § 4.2.2 de ISO 9001 : 1994 et § 4.2.1 de ISO 9001 : 2000 (**Annexe 7** page 6).

[415] Ils sont issus d'observations et/ou d'entretiens réalisés au sein d'entreprises certifiées. L'étude du cas de l'entreprise ICS a elle aussi montré que « *privilégier l'esprit à la règle* », intégrer l'approche processus et *« être proche de l'utilisateur »* constituent les bases essentielles d'une documentation ISO 9000 *« utile »* et efficace (cf. **verbatims 11** à **13** de l'**Annexe 18d**).

[416] Après vérification de l'homogénéité des variances (signification des tests de Levene > 0,05), les tests de Fisher indiquent une signification supérieure à 0,05 : 0,098 pour l'influence de la structure du manuel qualité ; et 0,127 pour l'influence de la structure des procédures.

tendance mérite tout de même d'être signalée, car elle corrobore la pertinence de l'*approche processus* introduite dans l'édition 2000 des normes ISO 9000[417]. Elle suggère que des études complémentaires mériteraient d'être menées sur le sujet : en incluant d'autres variables sur le contenu et la structure des documents[418], ainsi que des variables relatives aux contextes des entreprises plus précises et nombreuses que celles que nous avons envisagées[419].

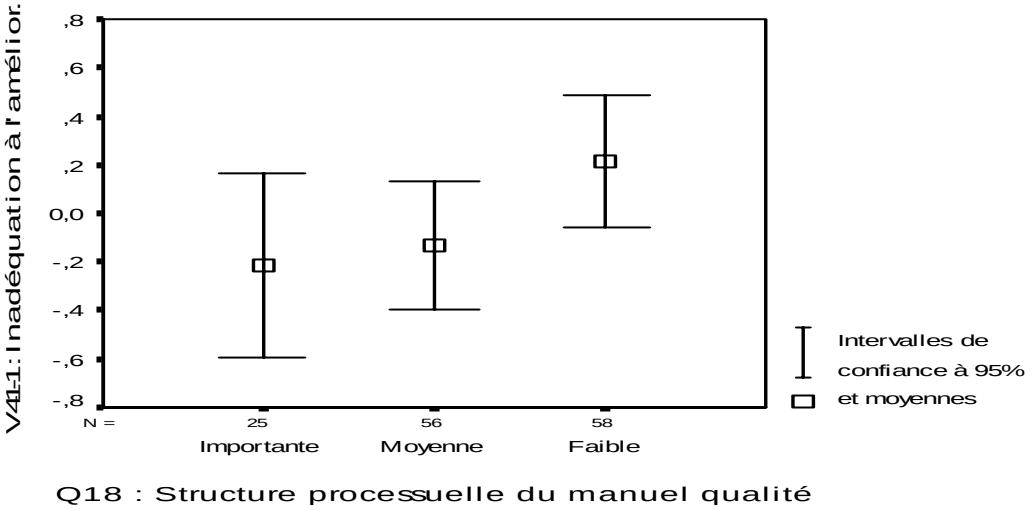


Figure 14 : Plus le manuel qualité est structuré selon les processus, plus l'adéquation entre les méthodes de travail et le principe d'amélioration continue semble importante [420]

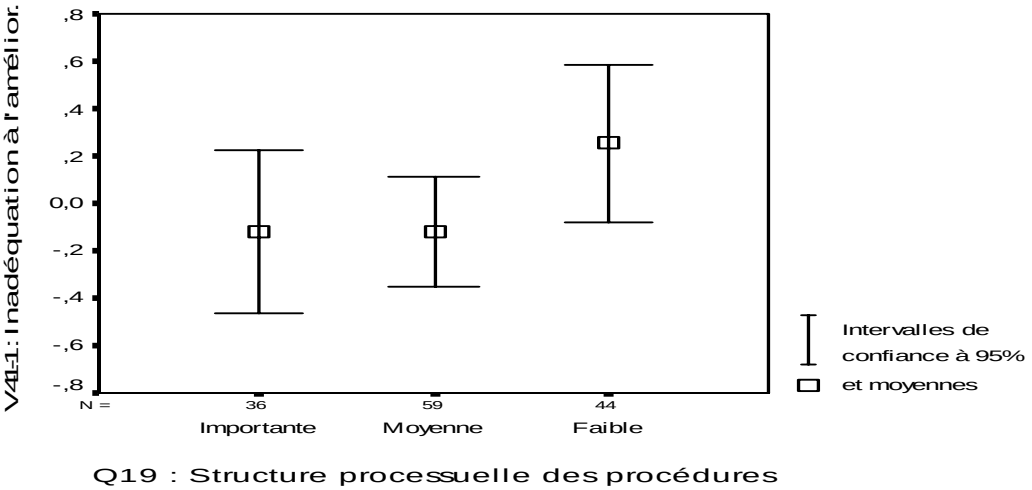


Figure 15 : Plus les procédures sont structurées selon les processus, plus l'adéquation entre les méthodes de travail et le principe d'amélioration continue semble importante

[417] Cf. entre autres **Figure 4** et **Tableau 10** dans Partie 1, Chapitre II, Section 1, § 2 « Contenu et pratiques associées des normes ISO 9000, ISO 9001 et ISO 9004 – Comparatif entre les éditions 1994 et 2000 ».

[418] Par exemples : niveau d'utilisation de logigrammes et de dessins, plan et taille des documents.

[419] Par exemples : activité précise des entreprises et pas seulement leur secteur d'activité, niveau de complexité des produits et services offerts.

[420] Questions Q18 et Q19 du questionnaire (**Annexe 27**) : lorsque le directeur qualité indique que les documents reflètent en premier lieu les processus de l'entreprise, la structure processuelle est dite "importante". Si c'est en deuxième lieu, elle est dite "moyenne" ; et en troisième lieu, elle est dite "faible".

♦ Un second enjeu concerne la quantité de documents à inclure dans le système de maîtrise documentaire exigé par la norme.

« L'enjeu n'est pas tant la formalisation pour elle-même que la formalisation inscrite dans le système "géré". Si une procédure est effectivement gérée, ceci se traduit par un alourdissement des ajustements progressifs qui peuvent être entrepris au fur et à mesure des avancées cognitives. La solution la plus appropriée parait être celle adoptée par certaines entreprises consistant à bien distinguer les procédures gérées, celles qui concernent la part d'activité maîtrisée pour laquelle la règle est pertinente, des modes opératoires qui ne constituent que des formalisations transitoires se rapportant à une maîtrise limitée et provisoire des procédés » (CAMPINOS-DUBERNET et MARQUETTE, 1997 : p.43). Une prolifération de documents ISO 9000 apparaîtrait donc comme un *facteur de rigidité*[421]. Or, à notre connaissance, aucun résultat de recherche n'a à ce jour mis en évidence une quelconque relation entre la quantité de documents ISO 9000 et la difficulté ou non d'utiliser cette documentation dans le cadre de l'amélioration continue.

Sur ce point, nos analyses quantitatives fournissent plusieurs résultats particulièrement intéressants :

Résultat 2 : plus la quantité documentaire par employé est importante, plus l'adéquation entre les méthodes de travail et le principe d'amélioration continue est assurée.

Ce résultat est mis en évidence par la présence de V33-2 "quantité documentaire par employé" dans le modèle de régression de V41-1 "Inadéquation[422] entre méthodes de travail et principe d'amélioration continue" (**Tableau 34**). Le R^2 du modèle est de 0,413. Il a donc été possible d'expliquer 41,3% de la variance de la variable dépendante, ce qui constitue un résultat satisfaisant. Le R^2 ajusté (qui tient compte du nombre de variables du modèle par rapport à la taille de l'échantillon) n'est que légèrement inférieur (0,389), ce qui indique une bonne robustesse du modèle. Les critères de validité et de qualité de la régression (présentés précédemment au § 1.3) sont vérifiés[423].

---

[421] Selon BERNY et PEYRAT (1995 : p.99-100) cette prolifération de documents, *facteur de rigidité*, n'a pas pour origine le référentiel ISO 9000 lui-même, mais l'utilisation qui en est faite par les entreprises.

[422] A l'issue des ACP, certaines des variables dépendantes ou indépendantes du modèle ont pris un sens inverse à celui choisi à l'origine lors de la catégorisation des items. Ainsi par exemple, la variable V41-1 correspond à une *inadéquation*, alors que la résolution des dilemmes du TQM va dans le sens d'une *adéquation*.

[423] Les critères vérifiés sont portés dans le **Tableau 34**, sauf la représentation graphique des résidus (absence d'hétéroscédasticité) qui est incluse dans l'**Annexe 29**.

R^2	Signification du test de Fisher-Snedecor	Signification du test de Kolmogorov-Smirnov	Durbin-Watson	Bras de levier maximum	Distance de Cook maximum
0,413	0,000	0,380	2,037	0,180	0,221

Variables explicatives	β	β standard.	p	Tolérance
(constante)	-0,647		0,004	
V21 : motivations internes de certification versus motivations liées au groupe	-0,284	-0,280	0,000	0,900
V33-2 : quantité documentaire par employé	-0,244	-0,265	0,000	0,911
V31-4 : participation des opérationnels dans la conception du système documentaire	-0,225	-0,234	0,002	0,889
V32-2 : élargissement du champ des responsabilités et des compétences lors de la démarche de certification	-0,214	-0,228	0,002	0,966
Vj : délai d'obtention de la certification, > 24 mois versus < 24 mois	0,538	0,230	0,002	0,888

Tableau 34 : Modèle de régression de V41-1
"Inadéquation entre méthodes de travail et principe d'amélioration continue"

La **Figure 16** montre de manière concrète[424] la relation entre la quantité de documents ISO 9000 par employé et la mise en œuvre du principe d'amélioration continue. L'homogénéité des variances est vérifiée par le test de Levene (signification = 0,419 > 0,05) et l'influence significative par le test de Fisher (signification = 0,004 < 0,05).

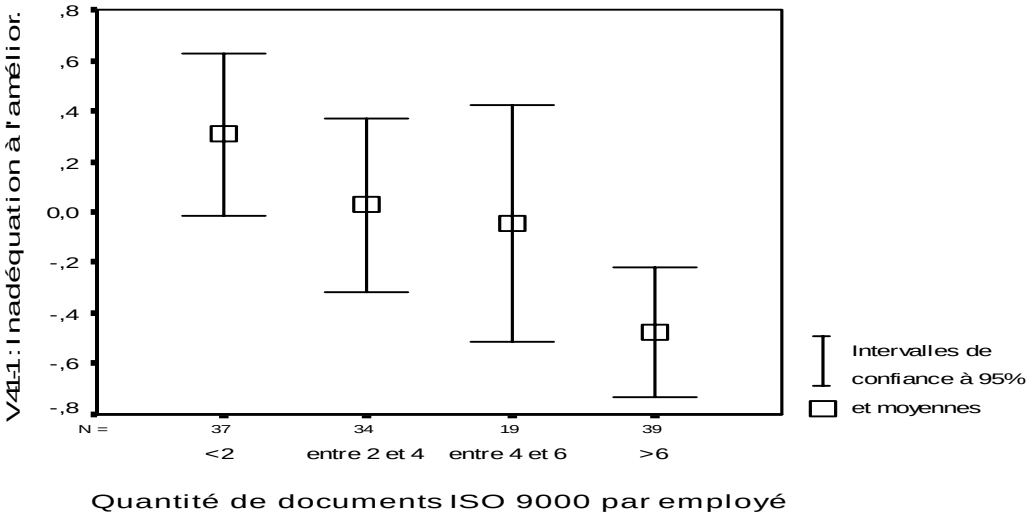


Figure 16 : Plus la quantité documentaire par employé est importante, plus l'adéquation entre les méthodes de travail et le principe d'amélioration continue est assurée

[424] A l'issue des ACP, la variable V33-2 "quantité documentaire par employé" s'était constituée à partir d'une combinaison linéaire du nombre de pages du manuel qualité et du nombre de procédures, d'instructions et d'enregistrements (tous ramenés au nombre d'employés). Afin de privilégier une représentation graphique concrète, la **Figure 16** prend pour abscisse la simple somme de ces différentes quantités documentaires.

A l'issue des ACP, la variable mesurant l'adéquation entre les méthodes de travail et le principe d'amélioration continue (V41-1) s'était constituée à partir de neuf items du questionnaire. Parmi ces neuf items, cinq concernaient précisément les méthodes d'utilisation de la documentation ISO 9000[425]. Ce retour à la liste des items suggère[426] qu'une quantité accrue de documents ISO 9000 ne freine pas l'utilisation de la documentation dans le cadre de l'amélioration continue, bien au contraire. D'ailleurs, une analyse de la variance montre que (**Figure 17**) :

Résultat 2a : l'absence de décalage entre mise en application et mise à jour du système documentaire a lieu dans les entreprises qui disposent le plus de documents par employé.

L'homogénéité des variances est vérifiée par le test de Levene (signification = 0,053 > 0,05) et l'influence significative par le test de Fisher (signification = 0,008 < 0,05)[427].

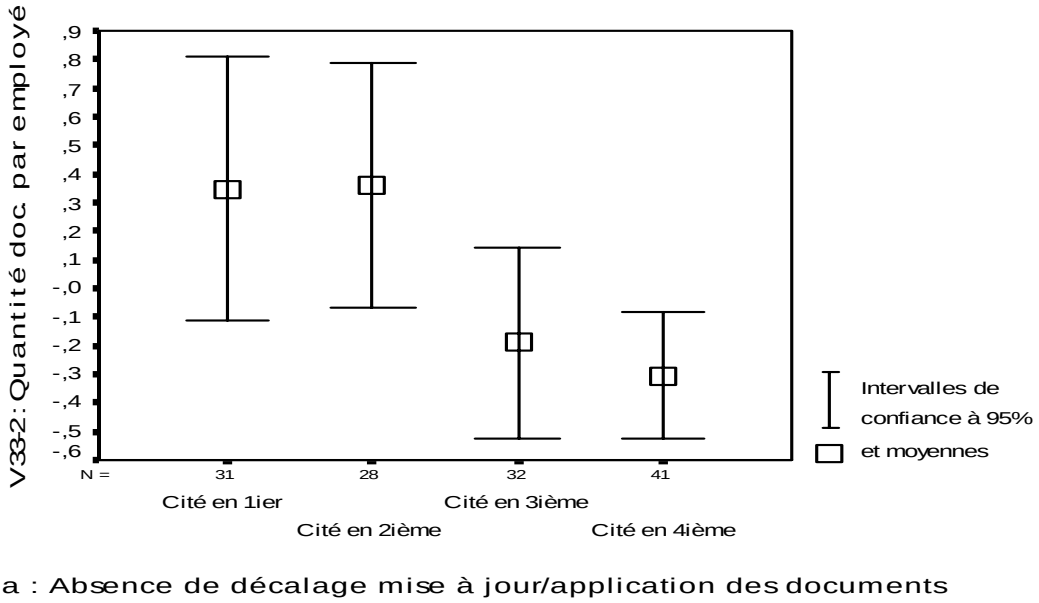


Figure 17 : L'absence de décalage entre mise en application et mise à jour du système documentaire a lieu dans les entreprises qui disposent le plus de documents par employé[428]

---

[425] Réactivité du processus de modification documentaire ; participation des acteurs dans l'intégration documentaire des nouvelles méthodes de travail ; utilisation des documents pour améliorer la qualité et l'efficacité des processus ; perception de la documentation par les acteurs comme propre à la fonction qualité ; perception du système documentaire par les acteurs comme base pour l'amélioration des processus.

[426] Ce résultat ne peut être que *suggéré* car ces six items ne forment qu'une partie de la variable régressée.

[427] Pour les cinq autres items relatifs aux méthodes d'utilisation de la documentation, les variances non homogènes de la quantité documentaire par employé ne permettent pas de valider les test de Fisher.

[428] Question Q21 du questionnaire (**Annexe 27**) : parmi les quatre choix proposés, l'item Q21a correspond à la situation idéale (*« il n'y a pas de décalage entre la mise en application et la mise à jour du système documentaire car les acteurs concernés participent eux-mêmes activement à la nouvelle définition de la méthode de travail et à son intégration documentaire »*).

Le fait qu'une augmentation du nombre de documents par employé aille dans le sens d'une résolution des dilemmes de l'amélioration continue (Résultat **2**) nous a conduit à mener des analyses statistiques complémentaires. En effet, d'un coté ce résultat confirme les constations empiriques relatives à une plus grande autonomie des acteurs grâce aux procédures ; mais d'un autre coté, il s'oppose à l'idée selon laquelle *« le développement de l'écrit et la formalisation accrue peuvent freiner la dynamique des apprentissages à travers les conditions d'évolution des règles et procédures adoptées »* (CAMPINOS-DUBERNET et MARQUETTE, 1997 : p.43). Les analyses complémentaires ont ainsi permis d'établir trois autres résultats :

Résultat 3 : la quantité totale de documents (non ramenée au nombre d'employés) n'a pas d'influence sur la résolution des dilemmes de l'amélioration continue.

En effet, en remplaçant la variable V33-2 "quantité documentaire par employé" par la somme totale des documents ISO 9000, cette dernière n'intervient dans aucune des régressions des variables à expliquer. D'ailleurs, la **Figure 18** (qui peut être comparée à la **Figure 16**) confirme ce résultat pour la variable V41-1 "Inadéquation entre méthodes de travail et principe d'amélioration continue". L'homogénéité des variances est vérifiée par le test de Levene (signification = 0,409 > 0,05) et la non-influence de la quantité documentaire totale par le test de Fisher (signification = 0,174 > 0,05).

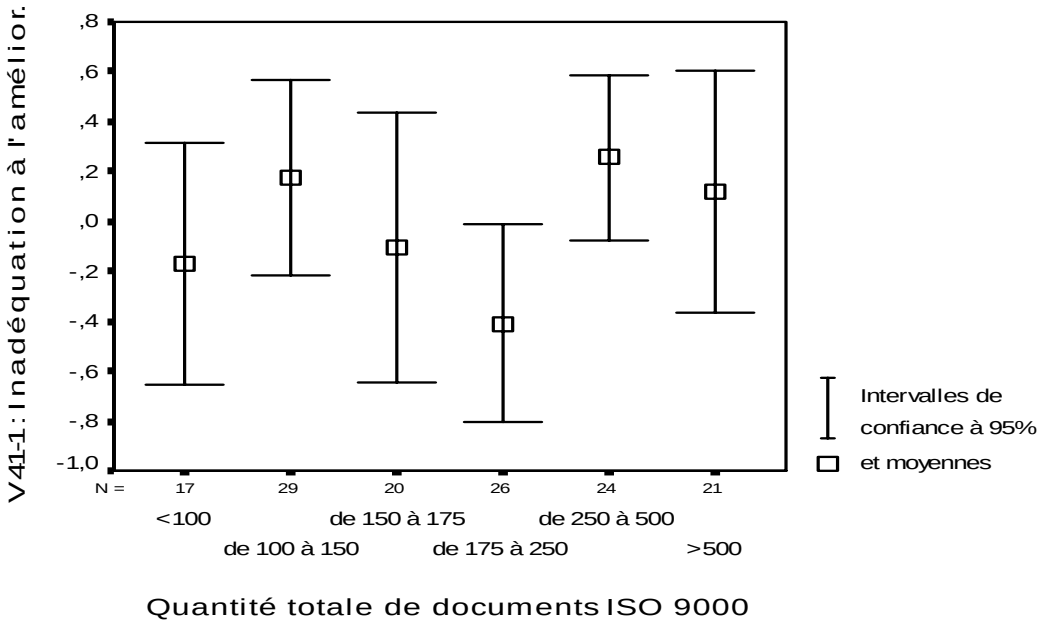


Figure 18 : La quantité documentaire totale (non ramenée au nombre d'employés) n'a pas d'influence sur l'adéquation entre méthodes de travail et principe d'amélioration continue

Résultat 4 : le niveau d'informatisation du système documentaire n'a pas d'influence sur la résolution des dilemmes de l'amélioration continue.

A l'issue des ACP, la variable V33-1 "Niveau d'informatisation" s'était constituée sous la forme d'une combinaison linéaire des pourcentages du manuel qualité, des procédures, des instructions et des modes opératoires consultables informatiquement. Or, cette variable n'intervient dans aucune des régressions effectuées. En toute logique, l'item du questionnaire sur lequel ce niveau d'informatisation aurait au moins dû avoir une influence est l'item relatif à l'absence ou non de décalage entre mise en application et mise à jour du système documentaire (modifications en temps réel des documents et non pas attente d'une "diffusion papier"). Or, la **Figure 19** (qui peut être comparée à la **Figure 17**) indique que cela n'est pas le cas : l'informatisation n'a pas d'impact. L'homogénéité des variances est vérifiée par le test de Levene (signification = 0,066 > 0,05) et la non-influence de l'informatisation par le test de Fisher (signification = 0,571 > 0,05).

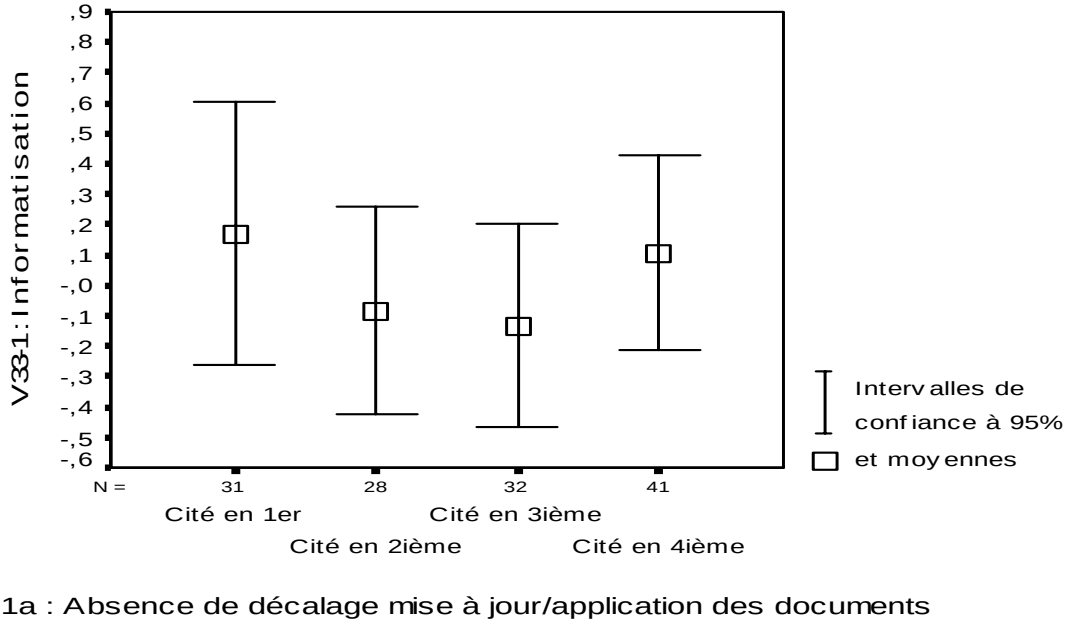


Figure 19 : Le niveau d'informatisation du système documentaire n'a pas d'influence sur l'absence ou non de décalage entre sa mise en application et sa mise à jour[429]

[429] Question Q21 du questionnaire (**Annexe 27**) : parmi les quatre choix proposés, l'item Q21a correspond à la situation idéale (*« il n'y a pas de décalage entre la mise en application et la mise à jour du système documentaire car les acteurs concernés participent eux-mêmes activement à la nouvelle définition de la méthode de travail et à son intégration documentaire »*).

Résultat 5 : la quantité documentaire par employé est plus importante lorsque l'entreprise n'appartient pas un groupe et lorsque le modèle de certification est ISO 9002 (versus 9001).

Ce résultat est mis en évidence par les rôles significatifs des variables Vc "Appartenance à un groupe" et Vg "Modèle de certification" dans le modèle de régression de V33-2 "Quantité documentaire par employé" (**Tableau 46** page 288). Notons que l'absence de corrélation importante entre l'appartenance à un groupe et le modèle de certification est vérifiée par le test de multicolinéarité (tolérance de chaque variable > 0,2) ; et que la quantité documentaire par employé n'est pas corrélée au secteur d'activité.

La **Figure 20** montre que les entreprises appartenant à un groupe disposent (en moyenne) de trois documents en moins par employé (4 au lieu de 7). L'homogénéité des variances est vérifiée par le test de Levene (signification = 0,052 > 0,05) et l'influence significative par le test de Fisher (signification = 0,019 < 0,05).

Lorsqu'une entreprise fait partie d'un groupe, une partie de sa documentation est très susceptible d'être une documentation groupe (volonté d'homogénéiser les pratiques). Or, la recherche d'une adéquation entre les documents et les pratiques des différentes entités du groupe nécessite une simplification de la documentation pouvant se traduire par un nombre plus limité de documents. De plus, les entités qui bénéficient des certifications antérieures au sein d'un groupe bénéficient de l'allègement du système documentaire qui s'est en général progressivement opéré[430].

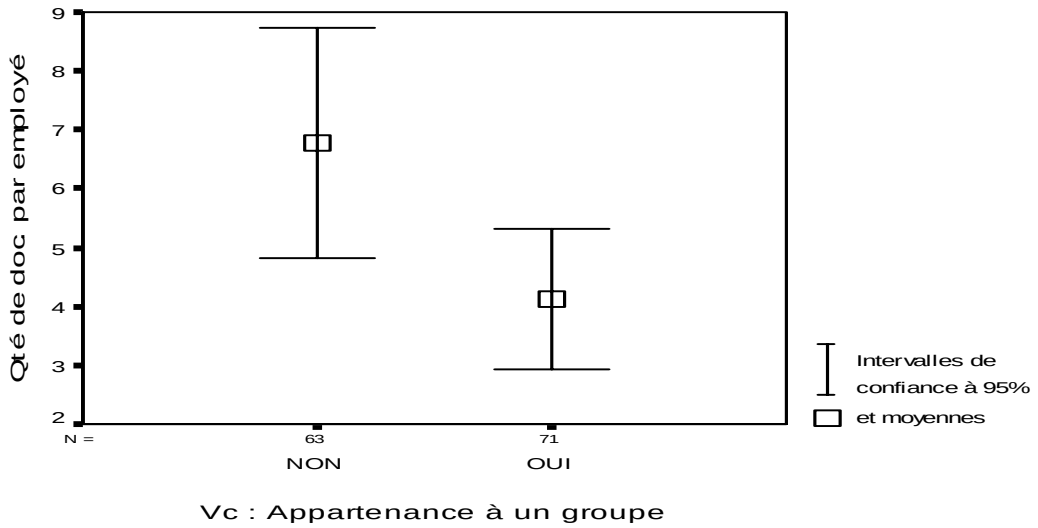


Figure 20 : La quantité documentaire par employé est plus importante lorsque l'entreprise n'appartient pas un groupe

[430] BERNY et PEYRAT (1995 : p. 100) citent le cas de Rhône Poulenc Rorer qui est passé en quelques années d'un manuel qualité de deux cent pages à un manuel qualité de cinquante pages.

La **Figure 21** montre que les entreprises certifiées ISO 9001 disposent (en moyenne) de deux documents en moins par employé (4 au lieu de 6) par rapport à celles certifiées ISO 9002[431]. Ici, l'homogénéité des variances n'étant pas vérifiée (signification du test de Levene = 0,021 < 0,05), l'influence significative ne peut pas être validée par le test de Fisher. Mais ceci ne remet pas en cause la relation établie par la régression entre le modèle de certification (Vg) et la quantité documentaire par employé (V33-2)[432].

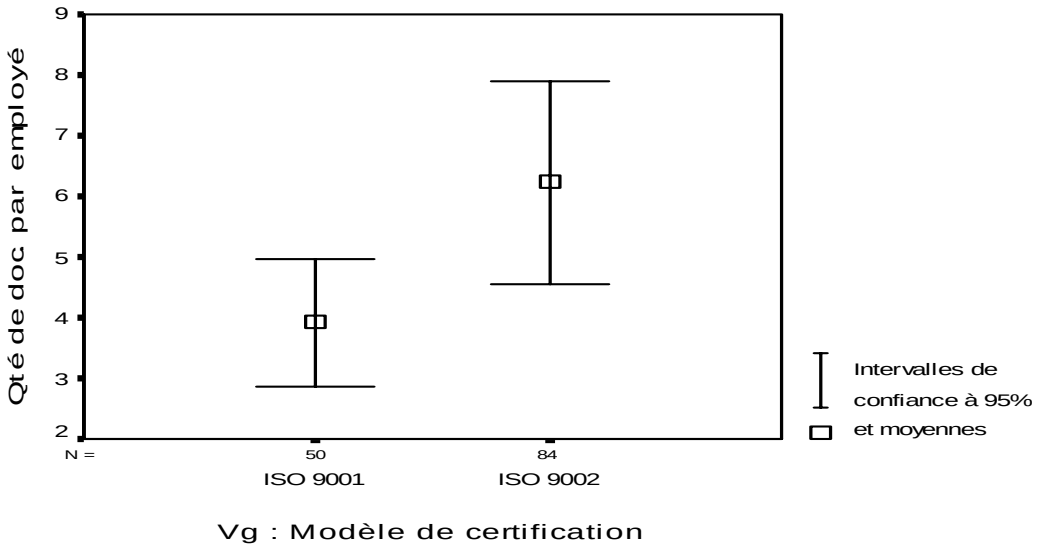


Figure 21 : La quantité documentaire par employé est plus importante lorsque le modèle de certification est ISO 9002 (versus 9001)

Lorsqu'il y a séparation physique entre sites de conception/développement et sites de production d'une même entreprise, les sites de conception/développement (certifiés ISO 9001 : 1994) sont généralement amenés à formaliser moins de pratiques d'assurance de la qualité que les sites de production (certifiés ISO 9002 : 1994). En effet, même s'ils doivent en plus documenter le chapitre 4.4 *Maîtrise de la conception*, la documentation est moins détaillée pour sept autres chapitres de la norme (moins d'instructions et d'enregistrements)[433].

[431] Rappelons que parmi les 139 entreprises de l'échantillon, 138 sont certifiées selon les éditions de 1994. Trois normes sont donc applicables (ISO 9001, 9002 ou 9003) au lieu d'une seule dans le cas de l'édition 2000 (ISO 9001) : cf. **Annexe 5**. Par ailleurs, aucune entreprise de l'échantillon n'est certifiée ISO 9003.

[432] En effet, les **Figures 20** et **21** ont pour objectif principal de donner une représentation concrète de la quantité de documents ISO 9000 (somme des différentes quantités documentaires et non pas une combinaison linéaire comme celle établie pour V33-2 à l'issue des ACP).

[433] Chapitres 4.8 *Identification et traçabilité du produit*, 4.9 *Maîtrise des processus*, 4.13 *Maîtrise du produit non conforme*, 4.15 *Manutention, stockage, conditionnement, préservation et livraison* ; et éventuellement les chapitres 4.10 *Contrôles et essais*, 4.11 *Maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et d'essai* et 4.*12 Etat des contrôles et des essais* (cf. **Annexe 8**).

♦ Conclusions sur les relations entre caractéristiques des documents ISO 9000[434] et résolution des dilemmes du TQM :

Concernant l'impact de la structuration de ces documents (c'est-à-dire leurs champs d'application et leurs interrelations) sur leur utilisation dans le cadre de l'amélioration continue, les analyses quantitatives mettent en évidence une tendance qui suggère l'apport positif d'une *approche processus* de la documentation (Résultat **1**). Cette tendance va dans le sens de l'hypothèse HC2f[435] ; elle corrobore les recommandations des professionnels de la certification[436] et confirme par ailleurs la pertinence de la révision 2000 des normes ISO 9000[437]. Néanmoins, elle suggère que des études plus précises mériteraient d'être menées sur le sujet.

Par ailleurs, ni la quantité totale de documents ISO 9000 (Résultat **3**), ni le niveau d'informatisation du système documentaire (Résultat **4**) n'ont d'influence sur les dilemmes de l'amélioration continue[438]. Par contre, les entreprises certifiées qui résolvent le mieux ces dilemmes sont celles qui disposent le plus de documents *par employé* (Résultats **2** et **2a**). Ces résultats permettent d'affirmer qu'une quantité documentaire accrue ne constitue ni un frein à l'autonomie des acteurs, ni un frein à la dynamique des innovations ou des apprentissages. Ils apportent donc sans ambiguïté une réponse aux propos souvent contradictoires exprimés sur le sujet, par des auteurs distincts ou parfois au sein d'une même publication. C'est par exemple le cas des articles de BERNY et PEYRAT (1995), de DOMENC (1996), de ALLAFORT (1996), de DU ROY (1996) et de CAMPINOS-DUBERNET et MARQUETTE (1997) : d'un coté les documents ISO 9000 sont présentés comme source d'autonomie et d'innovation et, d'un autre coté, les auteurs mettent en garde les entreprises sur les risques de

---

[434] Les "documents ISO 9000" sont le manuel qualité et l'ensemble des procédures, instructions, modes opératoires et enregistrements qui satisfont aux exigences de maîtrise documentaire de la norme ISO 9001.

[435] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 4 « Modèle explicatif du passage d'une certification au TQM » :

- Hypothèse HC2f : moins le système documentaire a une structure processuelle, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

[436] - GASQUET, 2000 : p.9 : C. Gasquet est responsable du centre de formation du certificateur LRQA-France.

- MATHIEU et SEGOT, 2000 : p.10 : S. Mathieu est ingénieur normalisation à l'AFNOR et J. Ségot est président de la commission de normalisation "qualité et management".

[437] L'édition 2000 introduit l'*approche processus* comme un des *huit principes de management de la qualité* : cf. Partie 1, Chapitre II, Section 1, §2.

[438] Dilemmes 1 et 3 du TQM (Partie 1, Chapitre II, Section 3, § 1.2) : dilemmes causés par la coexistence de règles et de pratiques standardisées avec le principe d'amélioration continue. Ils ont entre autres été mesurés par la réactivité des modifications documentaires, par l'utilisation ou non des documents pour améliorer les processus, par le niveau d'autonomie et de responsabilité des acteurs dans le cadre des objectifs fixés.

leur prolifération. Ainsi, l'hypothèse HC2g[439], selon laquelle un système documentaire de taille importante freinerait la mise en œuvre du TQM, n'est pas vérifiée. Ceci apparaît d'autant plus probant au vue des données relatives à notre échantillon de 139 entreprises : la quantité documentaire par employé s'échelonne de 0,16 à 42,5 (moyenne à 5,5 documents par employé).

2.1.2. Influence des pratiques de GRH au cours de la démarche de certification

♦ Participation des acteurs dans la conception du système documentaire.

Si la norme ISO 9001 contient *« un véritable postulat de mobilisation »* (IGALENS et PENAN, 1994 : p.115), la nature de la participation des acteurs dans la conception (et la mise à jour) du système documentaire peut, du point de vue des pratiques, sensiblement varier selon les entreprises. La raison principale de cette variabilité réside dans l'absence, au sein de la norme, d'exigences quelconques relatives aux conditions et méthodes d'élaboration de la documentation[440]. Les recherches antérieures menées sur le sujet ont permis d'identifier trois principaux modes possibles de participation (DOMENC et MARQUIE, 1998)[441] :

- Un mode *non participatif* (ou *directif*) : *« le responsable qualité écrit les procédures et ensuite il les explique et les "vend" aux acteurs concernés. Cette explication se fait le plus souvent sur le lieu de travail mais peut aussi s'inscrire dans un programme de sensibilisation et de formation du personnel »*.
- Un mode *faiblement participatif* (ou *de concertation*) : *« les personnes concernées sont consultées soit avant la rédaction, soit sur un premier projet. Le rédacteur final intègre un certain nombre de remarques et de critiques »*.
- Un mode *participatif* (ou *de délégation*) : *« d'une manière ou d'une autre, en totalité ou partiellement, les utilisateurs participent réellement à la rédaction des documents »* (en groupes de travail le plus fréquemment).

---

[439] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 4 « Modèle explicatif du passage d'une certification au TQM » :
- Hypothèse HC2g : plus le système documentaire a une taille importante, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

[440] La *marge de manœuvre* (LOBRE, 2000) laissée aux organisations dans la mise en place des dispositions de la norme, y compris celles relatives à la documentation, permet en effet de garantir le caractère générique du texte normatif. Cette marge de manœuvre, souhaitée par les normalisateurs, est clairement précisée : *« ces normes décrivent les éléments que les systèmes qualité devraient englober, mais non pas la façon dont il convient qu'un organisme spécifique mette en œuvre ces éléments »* (AFNOR, 1994).

[441] Typologie aussi utilisée par CAMPINOS-DUBERNET et MARQUETTE (1997) et LOBRE (2000 : pp.68-74).

L'utilisation des modes *non participatif* et *faiblement participatif* peut se justifier par l'incapacité supposée ou réelle des opérationnels pour le travail d'écriture très *formalisant* que requiert la certification : *en amont*, un style d'écriture particulier issu du texte normatif ; *en aval*, une mise en mots des pratiques qui anticipe le succès des audits de certification[442] ; et *au milieu*, un contenu des documents qui doit garantir l'adéquation entre travail prescrit et travail réel (COCHOY et alii, 1998 : p.682-687). Le respect de ces trois *caractéristiques formalisantes* et l'impératif d'harmonisation des documents conduit donc à ce que la mise en procédure soit essentiellement l'œuvre d'une personne, ou à la rigueur d'un petit groupe, composé le plus souvent du responsable qualité et de quelques cadres. Mais contrairement au mode *faiblement participatif*, le mode *non participatif* rend généralement compte de *stratégies d'acteurs*[443] bien particulières : un opportunisme de certains acteurs qui tentent de renforcer leur pouvoir par le surcroît de contrôle qu'ils peuvent exercer au travers des procédures. De manière consensuelle, tous les articles et ouvrages sur le sujet proscrivent un tel mode *non participatif*, en premier lieu parce qu'il constitue une source de non conformités lors de l'audit de certification, car une source d'écart entre prescriptions et réalisations : comme l'organisation réelle du travail *« est à la fois distribuée et collective, implicite et explicite, écrire l'organisation passe par la mobilisation et la sommation de l'ensemble des savoirs impliqués »* (COCHOY et alii, 1998 : p.689).

Se pose alors la question de l'impact respectif des modes *faiblement participatif* et *participatif*. CAMPINOS-DUBERNET et MARQUETTE (1997 : pp.20-23) montrent que le mode *faiblement participatif* (relectures, validations) peut parfaitement suffire pour obtenir une forte adhésion des acteurs au système documentaire : les simples consultations ont été perçues par les acteurs comme un *facteur de légitimation de leur expertise* et comme *une reconnaissance de leur professionnalisme*. Par ailleurs, dans les six entreprises étudiées par Campinos-Dubernet et Marquette, les rédacteurs des documents étaient des responsables qualité ou des cadres ayant tous *« une connaissance intime des pratiques de terrain »*[444], ce qui, selon les auteurs, a grandement contribué à l'adhésion des exécutants (langage adapté,

---

[442] *« Ecrire les procédures, c'est anticiper l'audit de l'AFAQ, ou bien anticiper l'audit du consultant censé anticiper cet audit, et donc se mettre à leur place. Parce que toutes les choses ne sont pas bonnes à écrire, et que nombre de choses ne peuvent s'écrire telles quelles, les acteurs sont conduits à réévaluer leurs pratiques, à les trier, à les ordonner, à les reformuler en des termes plus présentables, plus convenables ou convenus »* (COCHOY et alii, 1998 : p.685).

[443] Au sens de CROZIER et FRIEDBERG (1977).

[444] Anciens opérateurs disposant de plus de quinze années d'ancienneté et ayant accompagné pour la plupart d'entre eux les différentes transformations technologiques et organisationnelles de leur entreprise.

bon reflet de la réalité). Comme le soulignent COCHOY et alii (1998 : p.688), le choix du (ou des) *scripteur(s)* est en effet un facteur indissociable du processus d'élaboration de la documentation. Les observations de Campinos-Dubernet et Marquette les amènent donc à conclure que *« c'est finalement la capacité du système établi, davantage que les modalités mêmes de sa construction, qui suscite l'adhésion »* (p.24). Pourtant, COCHOY et alii (1998 : p.696) concluent leur étude de cas sur un point de vue très différent : *« peu importe, au fond, que les procédures soient appliquées ou même applicables, que ce qui se fait corresponde à ce qui se dit. Le véritable enjeu de l'assurance-qualité est ailleurs. Ce qui compte…c'est le pacte normatif qui s'instaure entre la norme, la direction et les salariés, au moment de la mise en œuvre du dispositif. Paradoxalement, ce qui compte, c'est donc moins l'écrit que le relationnel qui se noue autour de l'écrit »*. Leurs propos visent entre autres à insister sur le rôle prépondérant des interactions entre acteurs lors du processus d'élaboration des documents. Les interactions permettent l'engagement socio-cognitif des acteurs, condition *sine qua none* d'une réelle appropriation du système documentaire. Contrairement à une "simple" adhésion (acceptation et respect des procédures, sentiment d'autonomie), cette appropriation permet de créer une véritable dynamique collective d'amélioration continue, comme le suggère d'ailleurs DE TERSSAC (1996 : p.1996) : *« l'efficacité de la règle formelle tient au fait que ceux qui doivent la mettre en œuvre se l'approprient, l'adaptent ou la redéfinissent et non pas à son énoncé qui comporte des blancs ou des "trous" »*. Or nos analyses statistiques confirment ce point de vue au travers de différents résultats :

Résultat 6 : plus la conception[445] du système documentaire est déléguée aux opérationnels et interactive au cours de la démarche de certification, plus l'adéquation entre les méthodes de travail et le principe d'amélioration continue est assurée.

Ce résultat confirme les hypothèses HC2a et HC2b[446]. Il est mis en évidence par le rôle très significatif (p=0,002) de la variable V31-4 "Participation des opérationnels dans la conception du système documentaire" dans le modèle de régression de V41-1 "Inadéquation entre méthodes de travail et principe d'amélioration continue" (**Tableau 34** page 264). L'impact de la dimension interactive de la participation des acteurs transparaît clairement de la corrélation

[445] La conception du système documentaire allie la sélection des documents, leur rédaction et leur validation.

[446] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 4 « Modèle explicatif du passage d'une certification au TQM » :

- Hypothèse HC2a : moins la conception du système documentaire est déléguée aux opérationnels, moins les dilemmes du TQM sont résolus.
- Hypothèse HC2b : moins la conception du système documentaire est interactive, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

significative entre ces deux variables. En effet, les six items[447] constitutifs de la variable V31-4 disposent d'échelles ordinales qui prennent en compte la quantité de participants (*pratiquement aucun*, *quelques-uns*, *la plupart* ou délégation totale) ainsi que le mode de participation (*individuel* ou *collectif*). A titre d'exemple significatif, les tableaux croisés présentés ci-après (**Tableaux 35** et **36**) montrent à quel point :

Résultat 6a : plus la rédaction du système documentaire est déléguée aux employés et opérateurs et interactive au cours de la démarche de certification, plus le directeur qualité juge *a posteriori* son système documentaire comme réactif aux évolutions organisationnelles.

Ces deux résultats (**6** et **6a**) confirment donc le point de vue de COCHOY et alii (1998) présenté précédemment, ainsi que celui de SEGRESTIN (1997) : c'est la mise en place de *dispositifs cognitifs collectifs*[448] qui favorise l'existence au sein de l'entreprise d'une dynamique organisationnelle d'amélioration. Les étude de cas de CAMPINOS-DUBERNET et MARQUETTE (1997) et de LOBRE (2000) ont montré que des démarches de certification *faiblement participatives* pouvaient suffire à une adhésion des acteurs. Notre enquête auprès de 139 entreprises permet quant à elle d'éclairer l'apport fondamental des démarches véritablement *participatives* (où à la fois la délégation et les interactions sont privilégiées) : une meilleure mise en œuvre du principe d'amélioration continue, indissociable du TQM.

Khi-deux de Pearson = 10,883 Signification = 0,004 < 0,05				
		Réactivité du système documentaire aux évolutions organisationnelles[449]		
		Jugée mauvaise	Jugée bonne	Total
Participation des employés et opérateurs dans la rédaction[450]	*Pratiquement aucun*	52% (30)	48% (28)	100% (n=58)
	Quelques uns	30% (16)	70% (37)	100% (n=53)
	La plupart ou délégation totale	18% (5)	82% (23)	100% (n=28)
	Total	n=51 (37%)	n=88 (63%)	n=139 (100%)

Tableau 35 : Plus la rédaction du système documentaire est déléguée au cours de la démarche de certification, plus le directeur qualité juge *a posteriori* son système documentaire comme réactif aux évolutions organisationnelles

[447] Trois items relatifs aux employés et opérateurs : participation dans la sélection des documents, dans leur rédaction et dans leur validation. Trois items relatifs aux responsables de services : participation dans la sélection des documents, dans leur rédaction et dans leur validation.

[448] SEGRESTIN (1997 : p.575) reprend l'expression de FAVEREAU (1989).

[449] Question Q21 du questionnaire (**Annexe 27**) : lorsque l'item *« décalage inévitable - réactivité doit être améliorée »* est placé en premier ou second choix par le directeur qualité, la réactivité est dite "mauvaise". Lorsqu'il est placé en troisième ou quatrième choix, la réactivité est dite "bonne".

[450] Question Q25 du questionnaire, colonne relative aux *employés* et *opérateurs*.

Khi-deux de Pearson = 10,017 Signification = 0,007 < 0,05				
		Réactivité du système documentaire aux évolutions organisationnelles		
		Jugée mauvaise	Jugée bonne	Total
Participation des employés et opérateurs dans la rédaction	*Pratiquement aucun*	52% (30)	48% (28)	100% (n=58)
	Individuellement	33% (4)	67% (8)	100% (n=12)
	Collectivement	24% (5)	76% (23)	100% (n=69)
	Total	n=51 (37%)	n=88 (63%)	n=139 (100%)

Tableau 36 : Plus la rédaction du système documentaire est interactive au cours de la démarche de certification, plus le directeur qualité juge *a posteriori* son système documentaire comme réactif aux évolutions organisationnelles

Par ailleurs, des résultats complémentaires méritent d'être signalés :

Résultat 7 : la participation du responsable qualité dans la conception du système documentaire, celle du dirigeant, ainsi que celle d'acteurs externes (consultant ou stagiaire), n'ont pas d'influence sur la résolution des dilemmes de l'amélioration continue (aucun des modèles de régression obtenus ne fait intervenir l'une ou l'autre de ces trois variables).

Résultat 8 : plus les *adjoints* du responsable qualité participent à la conception du système documentaire, plus l'engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue est important. Ce résultat est mis en évidence par la présence de V31-2 "Participation des adjoints qualité lors de la conception documentaire" dans le modèle de régression de V41-2 "Engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue" (**Tableau 37**). Le R^2 du modèle est de 0,328. Il a donc été possible d'expliquer 32,8% de la variance de la variable dépendante, ce qui constitue un résultat satisfaisant. Le R^2 ajusté n'est que légèrement inférieur (0,293), ce qui indique une bonne robustesse du modèle. Les critères de validité et de qualité de la régression (présentés précédemment au § 1.3) sont vérifiés[451].

Bien que nous ne disposions d'aucune information sur le parcours professionnel des adjoints qualité, ces deux résultats complémentaires (**7** et **8**), couplés aux résultats **6** et **6a**, suggèrent que c'est principalement la participation des acteurs disposant d'une *«connaissance intime des pratiques de terrain »*[452] qui, à l'issue de la démarche de certification, joue en faveur de l'amélioration continue.

[451] Les critères vérifiés sont portés dans le **Tableau 37**, sauf la représentation graphique des résidus (absence d'hétéroscédasticité) qui est incluse dans l'**Annexe 30**.

[452] Pour reprendre les propos de CAMPINOS-DUBERNET et MARQUETTE (1997 : p.21) mentionnés précédemment.

R^2	Signification du test de Fisher-Snedecor	Signification du test de Kolmogorov-Smirnov	Durbin-Watson	Bras de levier maximum	Distance de Cook maximum
0,328	0,000	0,548	1,853	0,139	0,064

Variables explicatives	β	β standard.	p	Tolérance
(constante)	2678,499		0,034	
V32-3 : augmentation de la rémunération d'implication de l'encadrement lors de la démarche de certification	0,231	0,273	0,001	0,991
Vj : délai d'obtention de la certification, entre 6 et 24 mois versus < 6 ou > 24 mois	0,400	0,232	0,003	0,981
V12 : importance accordée par le dirigeant aux actionnaires par rapport aux salariés	0,199	0,238	0,004	0,903
V21 : motivations internes de certification versus motivations liées au groupe	0,188	0,221	0,006	0,963
V31-2 : participation des adjoints qualité lors de la conception documentaire	0,191	0,226	0,006	0,911
Vg : modèle de norme ISO 9002 versus ISO 9001	-0,298	-0,168	0,034	0,959

Tableau 37 : modèle de régression de V41-2
"Engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue"

♦ Changements managériaux au cours de la démarche de certification.

Lors de la phase d'opérationalisation[453] du modèle de la recherche, trois variables fiabilisées s'étaient constituées concernant les modifications des pratiques managériales au cours de la démarche de certification :

- Variable V32-1 : "Amélioration des enquêtes de satisfaction" ;
- Variable V32-2 : "Elargissement du champ des responsabilités et des compétences" ;
- Variable V32-3 : "Augmentation de la rémunération d'implication de l'encadrement".

En ce qui concerne l'influence de ces variables sur la résolution des dilemmes du TQM, les analyses de régression permettent de mettre en évidence les résultats suivants :

Résultat 9 : l'amélioration des enquêtes de satisfaction au cours de la démarche de certification (en fréquence, en précision, auprès des salariés ainsi qu'auprès des clients) n'a pas d'impact sur la résolution des dilemmes du TQM.

En effet, la variable V32-1 "Amélioration des enquêtes de satisfaction" n'intervient dans aucun des modèles de régression établis. Ce résultat soulève le problème de l'utilisation souvent peu effective des données collectées lors des enquêtes auprès des clients ou des salariés (AZOULAY, 1996 ; MITONNEAU, 2000). Réaliser des enquêtes de satisfaction sans

[453] Cf. Partie 2, Chapitre II, Section 1, § 4.

mener a posteriori les changements organisationnels adéquats est non seulement inefficace mais est même susceptible d'engendrer une insatisfaction supplémentaire des personnes interrogées[454]. Notons que dans le cadre de l'édition 2000 des normes ISO 9000, le renforcement des exigences en matière d'*« identification des besoins et attentes de toutes les parties intéressées »* risque d'accentuer le problème, tout particulièrement en ce qui concerne les enquêtes auprès du personnel. En effet, si les Prix qualité intègrent explicitement des exigences relatives au suivi des actions concourant à la satisfaction des salariés, les dispositions de l'ISO 9000 restent nettement plus floues en la matière, car seulement assujetties au principe d'amélioration continue[455]. Finalement, les deux résultats suivants de notre enquête quantitative (résultats **10** et **11**) indiquent clairement que, quelle que soit la réalisation ou non d'enquêtes auprès du personnel au cours de la démarche de certification, ce qui compte c'est la mise en œuvre réelle de changements managériaux.

Résultat 10 : plus le champ des responsabilités et des compétences des salariés est élargi au cours de la démarche de certification, plus l'adéquation entre les méthodes de travail et le principe d'amélioration continue est assurée.

Ce résultat confirme les hypothèses HC2c et HC2d[456]. Il est mis en évidence par le rôle très significatif (p=0,002) de la variable V32-2 "Elargissement du champ des responsabilités et des compétences" dans le modèle de régression de V41-1 "Inadéquation entre méthodes de travail et principe d'amélioration continue" (**Tableau 34** page 264).

---

[454] Lors de l'étude de cas de l'entreprise ICS (Partie 2, Chapitre I, Section 2, § 2), l'analyse des *Enquêtes de satisfaction des salariés* a montré, qu'en 1997, seulement 46% des salariés étaient convaincus que l'entreprise allait prendre *« des mesures pour résoudre certains des problèmes soulevés »* lors de l'enquête (cf. **Annexe 23** page 7). De 1998 à 1999, ce taux a diminué pour atteindre 35%.

[455] Même dans le cas de l'ISO 9004 : 2000 *« Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances »* (AFNOR, 2001), les relations entre identifications, actions et résultats sont plutôt évasives : *« L'organisme identifie également les besoins et les attentes du personnel en termes de reconnaissance, de satisfaction professionnelle, de compétences et de développement des connaissances. Ces considérations permettent d'assurer une implication et une motivation des personnes les plus fortes possibles »*. Le *modèle européen de management par la qualité totale* (EFQM, 1997), quant à lui, intègre explicitement des exigences en matière de suivi des actions : *« les résultats des indicateurs prévisionnels du niveau de satisfaction des employés et leurs perceptions réelles sont-ils connus des employés et sont-ils suivis d'actions par l'encadrement ? »* (**Annexe 25** page 7).

[456] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 4 « Modèle explicatif du passage d'une certification au TQM » :

- Hypothèse HC2c : moins la démarche de certification s'accompagne d'une augmentation des compétences, moins les dilemmes du TQM sont résolus.
- Hypothèse HC2d : moins la démarche de certification s'accompagne d'un élargissement des responsabilités, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

Ce résultat va dans le sens de plusieurs travaux antérieurs :

- L'étude de cas de ARLIAUD et alii (1998)[457] montre que l'appropriation par les acteurs de la démarche de certification ne se construit pas seulement au travers de leur association au projet, mais aussi en fonction des changements induits sur leur sphère de travail. Leurs résultats confirment d'ailleurs les points de vue de DE TERSSAC (1996) et de COCHOY et alii (1998) mentionnés précédemment : les acteurs qui se sont le moins appropriés la démarche de certification *« paraissent les moins susceptibles de mettre leur réactivité au service d'une ambition d'amélioration permanente »* (ARLIAUD et alii, 1998 : p.110).
- L'enquête de CAMPINOS-DUBERNET et MARQUETTE (1997 : pp.41-44) les amène à conclure que *« les dynamiques d'amélioration et le développement de savoirs d'action »* n'accompagnent le processus de certification que dans la mesure où émerge parallèlement une nouvelle *figure d'acteur*[458], dont les compétences et les responsabilités sont élargies, le rôle et le statut renforcés.

Résultat 11 : l'encadrement s'engage d'autant plus dans l'amélioration continue lorsque la démarche de certification s'est accompagnée d'une rémunération d'implication.
Ce résultat va dans le sens de l'hypothèse HC2e de la recherche[459]. Il est mis en évidence par le rôle très significatif (p=0,001) de la variable V32-3 : "Augmentation de la rémunération d'implication de l'encadrement" dans le modèle de régression de V41-2 "Engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue" (**Tableau 37** page 276).

A titre d'exemple significatif, le **Tableau 38** montre à quel point :

Résultat 11a : la participation actuelle de l'encadrement à des groupes de travail est plus importante lorsque la démarche de certification s'est accompagnée d'une rémunération d'implication.

---

[457] L'étude a été effectuée en trois vagues d'enquêtes de février 1996 à septembre 1997. Les investigations (entre autres entretiens enregistrés et analyse de leur contenu) ont porté sur une trentaine d'employés suivis durant tout le déroulement d'une démarche de certification.

[458] Campinos-Dubernet et Marquette reprennent ici l'expression de HATCHUEL et WEIL (1992).

[459] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 4 « Modèle explicatif du passage d'une certification au TQM » :

- Hypothèse HC2e : moins la démarche de certification s'accompagne d'une reconnaissance du travail des salariés, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

Khi-deux de Pearson = 14,398 Signification = 0,006 < 0,05					
		Participation actuelle de l'encadrement à des groupes de travail[460]			
		Jamais ou parfois	*Assez souvent*	*Toujours ou presque*	Total
Rémunération d'implication de l'encadrement au cours de la certification[461]	*Inexistante ou diminuée*	21% (9)	42% (18)	37% (16)	100% (n=43)
	Existante mais inchangée	3% (2)	42% (34)	55% (44)	100% (n=80)
	Augmentée	6% (1)	27% (4)	67% (10)	100% (n=15)
	Total	n=12 (9%)	n=56 (40%)	n=70 (51%)	n=138 (100%)

Tableau 38 : la participation actuelle de l'encadrement à des groupes de travail est plus importante lorsque la démarche de certification s'est accompagnée d'une rémunération d'implication

Une limite des résultats **11** et **11a** réside dans le doute qui peut être émis sur la validité faciale (ou de contenu) de la variable V32-3 relative à l'augmentation de la rémunération de l'encadrement au cours de la démarche de certification. En effet, la notion de "rémunération d'implication" ainsi que le jugement sur son augmentation sont laissés à l'interprétation des répondants au questionnaire (la plupart d'entre eux étant des directeurs qualité). Disposant d'items plus précis relatifs aux modes de rémunération actuels des entreprises interviewées, il nous a semblé intéressant de vérifier leur impact sur l'engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue. Or, les variables V42-1 "Faible partage du profit" et V42-2 "Rémunération au mérite faible" n'interviennent pas dans le modèle de régression de V41-2 "Engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue". Par ailleurs, aucun des **Tableaux** croisés **39** à **42** ci-après (qui peuvent être comparés au **Tableau 38**) ne met en évidence une quelconque influence significative des modes de rémunération actuels sur la participation de l'encadrement aux groupes de travail[462]. Ces constatations complémentaires suggèrent que :

Résultat 12 : l'amélioration des modes de rémunération pendant la démarche de certification a davantage d'impact sur la création d'une dynamique d'amélioration continue qu'une amélioration réalisée en dehors du contexte de la certification.

[460] Question Q30 du questionnaire (**Annexe 27**) : item *« les responsables de services participent aux éventuels groupes de travail »*.

[461] Question Q27 du questionnaire, item *« la part de rémunération encourageant l'implication des cadres »*.

[462] De plus, il n'y a pas de relation significative entre les modes de rémunération actuels et l'augmentation de la rémunération en cours de certification : cf. **Tableau 43** page 283 et absence de régression satisfaisante de V42-2.

Ce résultat va dans le sens des récents travaux de ALLEN et KILMANN (2001b). A partir d'une enquête auprès d'une centaine d'entreprises ayant engagé une démarche TQM, les auteurs montrent en effet que l'utilisation de récompenses monétaires (*monetary rewards*) au lancement de la démarche favorise l'impact sur les performances de l'entreprise (p.82)[463].

Khi-deux de Pearson = 1,800 Signification = 0,406 > 0,05					
		Participation actuelle de l'encadrement à des groupes de travail			
		Jamais ou parfois	*Assez souvent*	*Toujours ou presque*	Total
Existence actuelle de primes individuelles[464]	*NON*	12% (7)	36% (21)	52% (30)	100% (n=58)
	OUI	6% (5)	44% (35)	50% (40)	100% (n=80)
	Total	n=12 (9%)	n=56 (40%)	n=70 (51%)	n=138 (100%)

Tableau 39 : pas de relation significative entre l'existence actuelle de primes individuelles et la participation de l'encadrement aux groupes de travail

Khi-deux de Pearson = 1,184 Signification = 0,553 > 0,05					
		Participation actuelle de l'encadrement à des groupes de travail			
		Jamais ou parfois	*Assez souvent*	*Toujours ou presque*	Total
Existence actuelle de primes collectives[465]	*NON*	10% (10)	40% (38)	50% (48)	100% (n=96)
	OUI	5% (2)	43% (18)	52% (22)	100% (n=42)
	Total	n=12 (9%)	n=56 (40%)	n=70 (51%)	n=138 (100%)

Tableau 40 : pas de relation significative entre l'existence actuelle de primes collectives et la participation de l'encadrement aux groupes de travail

[463] Le questionnaire adressé aux entreprises participantes inclut les trois variables suivantes :

- Le niveau des pratiques TQM mises en œuvre : sept items correspondant à sept pratiques TQM ; les répondants estiment le pourcentage de salariés de l'entreprise qui est impliqué dans chacune de ces pratiques.
- Le système des rétributions monétaires (6 items) : participation, intéressement, primes individuelles, primes collectives de productivité, récupération ou paiement des heures supplémentaires, sécurité de l'emploi.
- La performance de l'entreprise mesurée au moyen de deux échelles reconnues au sein de la littérature (GUPTA et GOVINDARAJAN, 1984 ; DESS et ROBINSON, 1984).

[464] Question Q12 du questionnaire (**Annexe 27**), item relatif aux *primes individuelles*.

[465] Question Q12 du questionnaire, item relatif aux *primes collectives*.

Khi-deux de Pearson = 1,929 Signification = 0,381 > 0,05					
		Participation actuelle de l'encadrement à des groupes de travail			
		Jamais ou parfois	*Assez souvent*	*Toujours ou presque*	Total
Existence actuelle d'un accord d'intéressement[466]	*NON*	11% (10)	40% (36)	49% (44)	100% (n=90)
	OUI	4% (2)	42% (20)	54% (26)	100% (n=48)
	Total	n=12 (9%)	n=56 (40%)	n=70 (51%)	n=138 (100%)

Tableau 41 : pas de relation significative entre l'existence actuelle d'un accord d'intéressement et la participation de l'encadrement aux groupes de travail

Khi-deux de Pearson = 4,934 Signification = 0,085 > 0,05					
		Participation actuelle de l'encadrement à des groupes de travail			
		Jamais ou parfois	*Assez souvent*	*Toujours ou presque*	Total
Existence actuelle d'un accord de participation[467]	*NON*	8% (6)	34% (28)	58% (48)	100% (n=82)
	OUI	10% (6)	50% (28)	40% (22)	100% (n=56)
	Total	n=12 (9%)	n=56 (40%)	n=70 (51%)	n=138 (100%)

Tableau 42 : pas de relation significative entre l'existence actuelle d'un accord de participation et la participation de l'encadrement aux groupes de travail

[466] Question Q13 du questionnaire (**Annexe 27**).

[467] Question Q14 du questionnaire.

2.2. Relations entre positionnements du dirigeant et résolution des dilemmes du TQM

2.2.1. Influence des motivations de certification

A l'issue des Analyses en Composantes Principales[468], deux variables distinctes s'étaient constituées concernant les motivations du dirigeant à l'égard de la certification :

- La variable V21 "Motivations internes de certification versus motivations liées au groupe" qui oppose des motivations internes (par exemples, l'amélioration des processus ou celle de la qualité des produits et services) à une injonction de certification émanant de la maison mère.
- La variable V22 " Motivations internes de certification versus motivations liées au marché" qui oppose les motivations internes à des contraintes issues du marché (pression directe des clients ou indirecte des concurrents).

Or, chacune des trois variables relatives à la résolution des dilemmes du TQM[469] (variables à expliquer du modèle de la recherche) fait intervenir dans son modèle de régression l'une ou l'autre de ces deux variables de motivation :

Résultat 13a : plus le dirigeant fait état de motivations internes de certification (par opposition à une injonction issue du groupe), plus l'adéquation entre les méthodes de travail et le principe d'amélioration continue est assurée.

Ce résultat est mis en évidence par le rôle très significatif (p=0,000) de la variable V21 dans le modèle de régression de V41-1 "Inadéquation entre méthodes de travail et principe d'amélioration continue" (**Tableau 34** page 264).

Résultat 13b : plus le dirigeant fait état de motivations internes de certification (par opposition à une injonction issue du groupe), plus l'encadrement s'engage dans l'amélioration continue.

Ce résultat est mis en évidence par le rôle très significatif (p=0,006) de la variable V21 dans le modèle de régression de V41-2 "Engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue" (**Tableau 37** page 276).

---

[468] Cf. Partie 2, Chapitre II, Section 1, § 4.

[469] V41-1 "Inadéquation entre méthodes de travail et principe d'amélioration continue" ; V41-2 "Engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue" ; V42-1 "Faible partage du profit". Rappelons que la quatrième variable à expliquer, V42-2 "Faible rémunération au mérite", a donné lieu à un modèle de régression disposant d'un pouvoir explicatif trop faible pour être interprété et discuté de manière pertinente (R^2 de 0,056).

Résultat 13c : plus le dirigeant fait état de motivations internes de certification (par opposition à des contraintes issues du marché), plus l'entreprise intègre des dispositions de partage du profit au sein de son système de rémunération (accords d'intéressement, de participation).

Ce résultat est mis en évidence par la présence de V22 " Motivations internes de certification versus motivations liées au marché" dans le modèle de régression de V42-1 "Faible partage du profit" (**Tableau 43**). Le R^2 du modèle est de 0,187. Il a donc été possible d'expliquer 18,7% de la variance de la variable dépendante, ce qui constitue un résultat acceptable. Le R^2 ajusté (qui tient compte du nombre de variables du modèle par rapport à la taille de l'échantillon) n'est que légèrement inférieur (0,168), ce qui indique une bonne robustesse du modèle. Les critères de validité et de qualité de la régression (présentés précédemment au § 1.3) sont vérifiés[470].

R^2	Signification du test de Fisher-Snedecor	Signification du test de Kolmogorov-Smirnov	Durbin-Watson	Bras de levier maximum	Distance de Cook maximum
0,187	0,000	0,231	1,994	0,142	0,168

Variables explicatives	β	β standard.	p	Tolérance
(constante)	1,043		0,000	
Vc : appartenance à un groupe, oui versus non	-0,531	-0,255	0,005	0,827
V22 : motivations internes de certification versus motivations liées au marché	-0,214	-0,202	0,014	0,992
Vb : taille de l'entité certifiée	-1,346E-03	-0,178	0,046	0,832

Tableau 43 : modèle de régression de V42-1 "Faible partage du profit"

Les trois résultats **13a**, **13b** et **13c** signifient donc :

Résultat 13 : plus les motivations du dirigeant à l'égard de la certification sont internes (amélioration des processus, de l'organisation du travail, de la qualité des produits et services, de la préservation du savoir-faire), et non externes (pression directe du groupe et/ou des clients, pression indirecte des concurrents), plus l'entreprise est susceptible, *a posteriori*, de résoudre les dilemmes fondamentaux du TQM. L'hypothèse HC3[471] est donc vérifiée.

[470] Les critères vérifiés sont portés dans le **Tableau 43**, sauf la représentation graphique des résidus (absence d'hétéroscédasticité) qui est incluse dans l'**Annexe 31**.

[471] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 4 « Modèle explicatif du passage d'une certification au TQM » :

- Hypothèse HC3 : plus les motivations de certification de la direction sont externes, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

Quelques précisions doivent cependant être signalées. L'appartenance de l'entreprise à un groupe joue en faveur de la résolution du dilemme lié au partage du profit (**Tableau 43**) ; par contre, le fait que ce groupe impose l'obtention de la certification joue en défaveur des dilemmes de l'amélioration continue (résultats **13a** et **13b**). Ceci confirme les résultats des travaux qui associent le caractère volontaire et consensuel de la normalisation à sa capacité à favoriser l'innovation et la résolution des problèmes de l'entreprise (GOMEZ, 1994 et 1996 ; MIGNOT et PENAN, 1995 ; BENEZECH, 1996 ; COURPASSON, 1996).
Quant aux pressions du marché, elles agissent défavorablement sur les dispositions de partage du profit (**Tableau 43**) mais pas sur les dilemmes de l'amélioration continue (**Tableau 34** page 264 et **Tableau 37** page 276). Cette précision est importante au regard des nombreux travaux qui soulignent le rôle favorable de la normalisation et de la certification qualité dans l'internalisation des contraintes de marché au sein de l'entreprise (EYMARD-DUVERNAY, 1989 ; GRENARD et RAVIX, 1997 ; COCHOY, 2000).

D'un point de vue purement descriptif, la comparaison des résultats de notre enquête avec ceux de l'enquête SOFRES[472] menée en 1995 permet de constater certaines évolutions dans les motivations des dirigeants à l'égard de la certification (**Tableau 44**). Ces évolutions apparaissent assez paradoxales :

- Davantage en 2001 qu'en 1995, les dirigeants espèrent améliorer la qualité de leurs prestations et la satisfaction de leurs clients grâce à la certification, alors que ces deux conséquences sont finalement les moins probantes (cf. **Tableau 8** page 61).
- Si, en 1995, 37% des dirigeants pensaient améliorer la motivation de leur personnel par la certification de leur entreprise, ils ne sont plus que 16% en 2001, alors que cette conséquence est beaucoup plus souvent constatée (cf. **Tableau 8** page 61, ainsi que les travaux qui relatent la fréquente adhésion des acteurs aux démarches de certification[473]).

Selon nous, ces constatations indiquent une certaine méconnaissance de la part des dirigeants des enjeux réels et potentiels d'une démarche de certification, et tout particulièrement de ceux relatifs au facteur humain.

---

[472] Enquête effectuée sur un échantillon de 250 entreprises françaises certifiées (MINISTERE DE L'INDUSTRIE, 1996 : p.21).

[473] Cf. la plupart des travaux mentionnés précédemment : par exemples, CAMPINOS-DUBERNET et MARQUETTE (1997) ; ARLIAUD et alii (1998) ; DOMENC et MARQUIE (1998) ; LOBRE (2000).

Motivations initiales pour obtenir la certification ISO 9000	**Pourcentage de répondants ayant cité la motivation comme *déterminante***	
	Enquête SOFRES - 1995 -	Question 10 (**Annexe 27**) - 2001 -
Motivations d'origine interne		
Améliorer la qualité des produits et services	38%	52%
Motiver le personnel	37%	16%
Mieux maîtriser la production	28%	30%
Préserver le savoir-faire de l'entreprise	25%	25%
Motivations d'origine externe		
Répondre aux exigences des clients	51%	63%
Améliorer l'image de l'entreprise	36%	30%
Obtenir un avantage concurrentiel	34%	12%
Conquérir de nouveaux marchés	29%	25%
Respecter les exigences du groupe	25%	8%

Tableau 44 : Evolution des motivations de certification entre 1995 et 2001

2.2.2. Influence de la conception TQM

A l'issue des Analyses en Composantes Principales[474], deux variables distinctes s'étaient constituées concernant la conception TQM du dirigeant :

- La variable V11 "Importance de la confiance par rapport au contrôle hiérarchique" : elle oppose une conception de la place de l'homme au sein de l'entreprise basée sur la confiance et la coopération à une conception plus fonctionnaliste axée sur la coordination managériale des activités (GRANT et alii, 1994 ; HACKMAN et WAGEMAN, 1995). Par exemple : les salariés sont-ils dignes de confiance ou est-il nécessaire de les surveiller pour que les objectifs de l'organisation puisse être atteints ?[475]
- La variable V12 " Importance des actionnaires par rapport aux salariés" : elle oppose une conception des enjeux de l'entreprise basée sur les *« principes de maximisation de la valeur en bourse »* à une conception plus humaniste selon laquelle la satisfaction des salariés et des consommateurs constituent les enjeux fondamentaux, la maximisation du profit étant la résultante (AKTOUF, 1992a ; GRANT et alii, 1994).

[474] Cf. Partie 2, Chapitre II, Section 1, § 4.

[475] Exemple d'items participant à la variable V11 (cf. Partie 2, Chapitre II, Section 1, § 4).

Au moyen de ces deux variables, la conception TQM du dirigeant est ainsi mesurée selon un axe mettant en opposition les paradigmes *fonctionnaliste* et *humaniste-radical* du TQM, tels que BEAUMONT (1996 : pp.88-105) les a identifiés. Or, aucune de ces variables n'explique directement l'adéquation entre les méthode de travail et le principe d'amélioration continue (**Tableau 34** page 264). Par contre, l'une d'entre elles intervient indirectement sur cette adéquation par le biais des pratiques managériales menées au cours de la certification :

Résultat 14 : en favorisant la participation des opérationnels et en augmentant la quantité documentaire par employé, la confiance que le dirigeant accorde à ses salariés va dans le sens d'une meilleure adéquation entre les méthodes de travail de l'entreprise certifiée et le principe d'amélioration continue (**Figure 22**[476]).

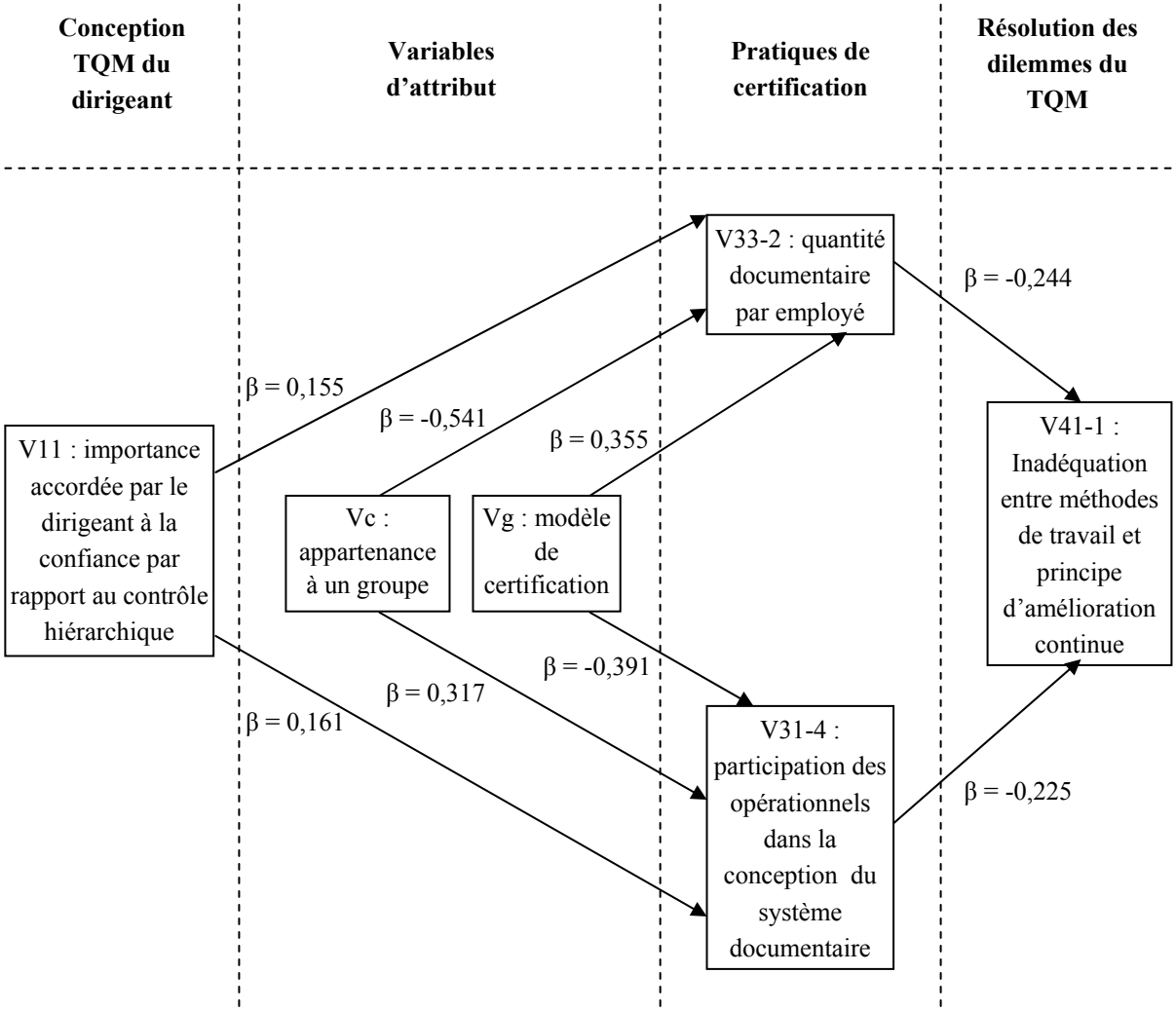


Figure 22 : Le rôle de la confiance dans la mise en œuvre du principe d'amélioration continue

[476] Remarque : l'absence de colinéarité entre V33-2 et V31-4 s'explique par l'influence opposée des variables Vc et Vg (β de signes contraires). L'absence de V11 dans le modèle de régression de V41-1 s'explique alors par le critère de colinéarité qui ne permet pas sa coexistence avec V33-2 et V31-4.

Le résultat **14** procède des deux résultats **14a** et **14b** suivants :

Résultat 14a : plus le dirigeant accorde de la confiance à ses salariés, plus la conception du système documentaire est déléguée aux opérationnels et interactive au cours de la démarche de certification.

Ce résultat est issu d'une série de régressions réalisées sur la variable V31-4 "Participation des opérationnels dans la conception du système documentaire" (**Tableau 45**). Le R^2 du modèle est de 0,182. Il a donc été possible d'expliquer 18,2% de la variance de la variable dépendante, ce qui constitue un résultat acceptable. Le R^2 ajusté est inférieur de moins de 15% (0,155), ce qui indique une robustesse acceptable du modèle. Les critères de validité et de qualité de la régression (présentés précédemment au § 1.3) sont vérifiés[477].

R^2	Signification du test de Fisher-Snedecor	Signification du test de Kolmogorov-Smirnov	Durbin-Watson	Bras de levier maximum	Distance de Cook maximum
0,182	0,000	0,439	1,993	0,150	0,066

Variables explicatives	β	β standard.	p	Tolérance
(constante)	3520,556		0,019	
Vj : délai d'obtention de la certification	-2,450E-02	-0,280	0,001	0,971
Vg : modèle de certification, ISO 9002 versus ISO 9001	-0, 391	-0,198	0,019	0,955
V11 : importance accordée par le dirigeant à la confiance par rapport au contrôle hiérarchique	0,161	0,167	0,045	0,965
Vc : appartenance à un groupe, oui versus non	0,317	0,166	0,050	0,936

Tableau 45 : modèle de régression de V31-4
"Participation des opérationnels dans la conception du système documentaire"

Le fait que la confiance soit un élément explicatif de la participation collective et interactive dans une démarche de certification rejoint l'idée selon laquelle une relation de confiance se caractérise par (PALLAS et RICHARD, 1998) :

- La *tolérance à l'erreur*, obligation qui suscite des devoirs de rigueur de la part des protagonistes.
- La *sécurité psychologique* : les personnes en relation "ont l'esprit dégagé" ; elles ne se mettent pas en situation de contrôle mutuel.

[477] Les critères vérifiés sont portés dans le **Tableau 45**, sauf la représentation graphique des résidus (absence d'hétéroscédasticité) qui est incluse dans l'**Annexe 32**.

- La *confidentialité* : les éléments de l'interaction ne sauraient être divulgués sur la place publique.
- La *fidélisation* : les deux parties s'engagent à créer une relation durable.

D'ailleurs, comme le notent DUBOIS et alii (1998 : p.166)[478], la confiance privilégie *« l'accroissement des interactions qui-sous-tendent un comportement actif de l'acteur »* (développement de la coopération, accroissement de la communication, solidarité accrue…).

Résultat 14b : plus le dirigeant accorde de la confiance à ses salariés, plus la quantité documentaire par employé est importante.

Ce résultat est issu d'une série de régressions réalisées sur la variable V33-2 "quantité documentaire par employé" (**Tableau 46**). Le R^2 du modèle est de 0,151. Il a donc été possible d'expliquer 15,1% de la variance de la variable dépendante, ce qui constitue un résultat acceptable. Le R^2 ajusté est inférieur de moins de 15% (0,131), ce qui indique une robustesse acceptable du modèle. Les critères de validité et de qualité de la régression (présentés précédemment au § 1.3) sont vérifiés[479].

R^2	Signification du test de Fisher-Snedecor	Signification du test de Kolmogorov-Smirnov	Durbin-Watson	Bras de levier maximum	Distance de Cook maximum
0,151	0,000	0,058	2,058	0,065	0,142

Variables explicatives	β	β standard.	p	Tolérance
(constante)	-3196,822		0,022	
Vc : appartenance à un groupe, oui versus non.	-0,541	-0,296	0,000	0,954
Vg : modèle de certification, ISO 9002 versus ISO 9001	0,355	0,189	0,022	0,967
V11 : importance accordée par le dirigeant à la confiance par rapport au contrôle hiérarchique	0,155	0,167	0,042	0,976

Tableau 46 : modèle de régression de V33-2 "Quantité documentaire par employé"

Ce résultat semble à première vue contredire l'une des caractéristiques fondamentales d'un *comportement confiant* (FENNETEAU et GUIBERT, 1997 : p.26) : le *décroissement du contrôle formel* (suivis, mesures, procédures…). En instaurant ou confortant une relation de confiance entre un donneur d'ordre et son sous-traitant, l'assurance de la qualité conduit généralement à un allègement des suivis du sous-traitant[480]. De la même manière, elle est

[478] Etude d'une démarche de certification ISO 9001 au sein d'une entreprise du secteur de l'aérospatiale : entretiens semi-directifs avec un échantillon de 38 opérateurs (déterminé par la méthode des quotas).

[479] Les critères vérifiés sont portés dans le **Tableau 46**, sauf la représentation graphique des résidus (absence d'hétéroscédasticité) qui est incluse dans l'**Annexe 33**.

[480] Cf. la présentation du concept d'assurance de la qualité (Partie 1, Chapitre I, Section 1, § 4).

censée correspondre à une diminution des contrôles hiérarchiques au sein de l'entreprise, au profit d'une augmentation des comportements d'auto-contrôle. Or, une des conditions d'application de l'auto-contrôle peut parfaitement résider dans un accroissement du nombre de procédures. D'ailleurs, à notre connaissance, aucun résultat de recherche n'a mis en évidence une quelconque opposition entre le niveau de confiance interhiérarchique et le niveau de formalisation écrite des tâches et activités.

Par ailleurs, les analyses de régression effectuées permettent d'établir une relation explicative particulièrement intéressante entre conception TQM du dirigeant et résolution des dilemmes du TQM :

Résultat 15 : plus le dirigeant accorde de l'importance aux actionnaires de l'entreprise (par rapport aux salariés), plus l'engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue est important.

Ce résultat est mis en évidence par le rôle très significatif (p=0,004) de la variable V12 "Importance des actionnaires par rapport aux salariés" dans le modèle de régression de V41-2 "Engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue" (**Tableau 37** page 276).

Le sens de cette relation explicative correspond, contrairement au résultat **14**, à un impact positif de la conception fonctionnaliste sur la résolution d'un des dilemmes du TQM. Ainsi, non seulement l'introduction de la "voix de l'actionnaire" au sein de l'organisation ne limite pas la mise en œuvre des pratiques TQM[481], mais elle permet à l'encadrement de (re)prendre une place à part entière dans un dispositif au sein duquel sa sphère de pouvoir a diminué au profit d'une autonomie et d'une responsabilisation accrues de ses subordonnés.

Finalement, si le résultat **14** va bien dans le sens de l'hypothèse de recherche HC1[482], le fait que le résultat **15** la contredise suffit pour la rejeter, en tout cas telle qu'elle avait été formulée lors de la proposition du modèle de la recherche. En fait, ces deux résultats suggèrent que, en tant que composantes de la conception TQM du dirigeant, la conception en matière de coordination organisationnelle d'une part, et celle en matière d'objectifs organisationnels d'autre part, agissent différemment sur la résolution des dilemmes du TQM :

---

[481] Absence de la variable V12 "Importance des actionnaires par rapport aux salariés" dans le modèle de régression de V41-1 "Inadéquation entre méthodes de travail et principe d'amélioration continue" (**Tableau 34** page 264) et dans celui de V42-1 "Faible partage du profit" (**Tableau 43** page 283).

[482] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 4 « Modèle explicatif du passage d'une certification au TQM » :

- Hypothèse HC1 : plus la conception TQM de la direction de l'entreprise certifiée est fonctionnaliste, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

- Une conception fonctionnaliste de la coordination (peu de confiance envers les salariés) empêche la résolution des dilemmes du TQM, ce qui confirme entre autres les propos de GRANT et alii (1994).
- Par contre, une conception fonctionnaliste des objectifs organisationnels (maximisation de la valeur en bourse) n'empêche pas la résolution de ces dilemmes, et peut même la favoriser (cas de l'engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue). Ce résultat s'oppose alors aux considérations proposées sur le sujet par AKTOUF (1992a) et GRANT et alii (1994).

CHAPITRE III :

DISCUSSION DES RESULTATS

PARTIE 2 - CHAPITRE III - SECTION 1

APPORTS DE LA RECHERCHE

L'objectif de cette section est de clarifier les contributions conceptuelles et empiriques de la recherche au regard des travaux antérieurs sur la certification ISO 9001, sur le management par la qualité totale (TQM), et plus spécifiquement au regard de ceux qui se sont intéressés à la problématique du passage de l'un à l'autre.

1. CONTRIBUTION A L' IDENTIFICATION D' UNE CONCEPTION TQM DU DIRIGEANT

Selon nous, un des principaux apports de la recherche réside dans l'identification de ce que nous avons appelé la « conception TQM du dirigeant ». Cette notion renvoie à l'identification faite par BEAUMONT (1996 : pp.88-105) de paradigmes distincts du TQM au sein desquels les chercheurs se positionnent dans le cadre de leurs travaux relatifs au management de la qualité[483]. En effet, dans la mesure où certains chercheurs se positionnent au sein d'un paradigme dit *fonctionnaliste* et d'autres au sein d'un paradigme dit *humaniste radical* (BURRELL et MORGAN, 1988), l'idée selon laquelle les dirigeants peuvent disposer d'une conception du TQM plus ou moins fonctionnaliste (ou humaniste radicale) nous est apparu comme un élément fondamental à prendre en compte dans le cadre de notre travail. Sous l'angle du déroulement temporel de la recherche, ce sont les résultats des analyses thématiques et lexicographiques des entretiens menés auprès des dirigeants de l'entreprise ICS (avril 1998) qui nous ont conduit sur cette piste[484]. Cette notion de « conception TQM du dirigeant » se différencie des typologies de représentations de la qualité proposées

[483] Cf. Partie 1, Chapitre II, Section 2, § 2 « Le paradigme fonctionnaliste du TQM » et § 3 « Le paradigme humaniste radical du TQM ».

[484] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 3, § 1 « Entretiens semi-directifs centrés avec la direction », § 1.2.3 « Conception TQM ».

antérieurement (THEVENET et VACHETTE, 1992[485] ; BONNET, 1996[486] ; BORDES et DOMENC, 2000a[487]) : elle ne fait pas référence à une vision que les acteurs auraient de la qualité au sein de l'entreprise (et encore moins aux connaissances qu'ils ont des principes et pratiques de la qualité), mais elle fait référence à la conception que se font les dirigeants, et spécifiquement eux, des objectifs organisationnels de l'entreprise et de la place de l'homme en son sein. En ce sens, elle apparaît davantage comme une composante commune aux concepts d'*intention stratégique* et de *leadership visionnaire* tels qu'ils sont définis au sein de la littérature : une composante relative à la place que le dirigeant accorde aux salariés dans l'atteinte des ambitions de l'entreprise.

Il faut noter que les travaux antérieurs qui se sont attachés à clarifier les concepts d'intention stratégique et de leadership visionnaire, de manière séparée et parfois conjointe (SMITH, 1994), ont permis d'identifier d'autres composantes communes. Mais ces composantes font davantage référence aux pratiques managériales des dirigeants (communicationnelles ou organisationnelles), et non pas à leur perception personnelle de la place de l'homme au sein de l'entreprise. Ainsi, la *communication d'attentes ambitieuses* est soulignée par BASS (1990 : p.22) et COAD et BERRY (1998) dans le cas du leadership visionnaire ; et par HAMEL et PRAHALAD (1993 : p.65) et SMITH (1994) dans le cas de l'intention stratégique. En terme de pratiques organisationnelles, ces mêmes auteurs soulignent d'autres composantes communes qui peuvent être synthétisées par les propos de POPPER et ZAKKAI (1994 : p.6) : *« le leadership transformationnel est proactif. Ce genre de leader voit le présent comme un tremplin pour accomplir les objectifs futurs. Il ou elle crée de nouvelles espérances chez ses subordonnés et met en mouvement un processus de responsabilisation »*. Ainsi, en ce qui concerne le leadership visionnaire, ANDERSON et alii (1994 : p.480) font référence à la mise en œuvre par le dirigeant d'un *style de direction entraîneur*, d'un *management participatif* et d'une *responsabilisation des salariés*. Et selon

[485] Thévenet et Vachette distinguent cinq populations d'acteurs qui perçoivent différemment la notion de qualité en fonction de leur parcours professionnel : les *artisans*, les *contrôleurs*, les *techniciens*, les *développeurs* et les *expérimentateurs*.

[486] Bonnet identifie d'une part, une *vision techniciste* de la qualité fondée sur les bienfaits des techniques et méthodes de la qualité (que les ingénieurs et techniciens qualité auraient le plus souvent) ; et d'autre part, différentes *visions indigènes* de la qualité, relevant des réalités au travail.

[487] Bordes et évaluent opérationnalisent la *représentation qualité* des acteurs dans sa dimension positive versus négative (Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 3, § 2 « Entretiens directifs avec un échantillon des salariés », et **Annexes 21** et **22**).

HAMEL et PRAHALAD (1993 : p.65), le processus actif de management que sous-tend l'intention stratégique inclut :

- *« une motivation des salariés par une communication sur l'importance des objectifs »* ;
- *« une place faite aux contributions individuelles et collectives »* ;
- *« le soutien d'un enthousiasme par la définition de nouveaux objectifs opérationnels au fur et à mesure que les circonstances changent ».*

La « conception TQM du dirigeant » transparaît ainsi clairement des composantes communicationnelles et organisationnelles communes aux concepts d'intention stratégique et de leadership visionnaire. Ceci justifie en partie notre proposition théorique selon laquelle elle serait une composante commune à ces deux concepts. Par ailleurs, d'autres contributions de la recherche viennent étayer cette proposition :

- Le leadership visionnaire constitue le "moteur" du TQM (ANDERSON et alii, 1994)[488] ; or, notre enquête hypothético-déductive auprès de 139 entreprises certifiées met en évidence le rôle significatif joué par la « conception TQM du dirigeant » dans la résolution des dilemmes du TQM (cf. § 3.5 suivant).
- L'intention stratégique est un des concepts fondateurs de la stratégie centrée sur les ressources ; or, notre revue de la littérature souligne le rôle prépondérant de cette approche stratégique dans le succès durable des démarches TQM[489].

En ce qui concerne l'opérationnalisation de cette notion de « conception TQM du dirigeant », la recommandation d'ARGYRIS (1995 : p.289) selon laquelle *« le caractère incommensurable des paradigmes ne doit pas inhiber la production du savoir actionnable »* nous a convaincu qu'il était possible de considérer que les dirigeants pouvaient disposer d'une conception du TQM mesurable selon un continuum allant de l'*humanisme radical* au *fonctionnalisme*. L'analyse des travaux des chercheurs s'inscrivant dans l'un ou l'autre de ces deux paradigmes[490] nous a ainsi permis d'établir des items qui, après Analyses en Composantes Principales et calculs des α de Cronbach, ont conduit à la constitution de deux variables principales constitutives de la notion[491] :

- La variable V11 "Importance de la confiance par rapport au contrôle hiérarchique" :

[488] Cf. Partie 1, Chapitre II, Section 2, § 2 « Le paradigme fonctionnaliste du TQM ».

[489] Cf. Partie 1, Chapitre I, Section 2 « Qualité et stratégie de l'entreprise ».

[490] Cf. Partie 1, Chapitre II, Section 2, § 2 « Le paradigme fonctionnaliste du TQM » et § 3 « Le paradigme humaniste radical du TQM ».

[491] Cf. Partie 2, Chapitre II, Section 1 « Opérationnalisation ».

elle oppose une conception de la place de l'homme au sein de l'entreprise basée sur la confiance et la coopération à une conception plus fonctionnaliste axée sur la coordination managériale des activités (GRANT et alii, 1994 ; HACKMAN et WAGEMAN, 1995).

- La variable V12 "Importance des actionnaires par rapport aux salariés" : elle oppose une conception des enjeux de l'entreprise basée sur les *principes de maximisation de la valeur en bourse* à une conception plus humaniste selon laquelle la satisfaction des salariés et des consommateurs constituent les enjeux fondamentaux, la maximisation du profit étant la résultante (AKTOUF, 1992a ; GRANT et alii, 1994).

La validité faciale et la validité convergente de la mesure du construit apparaissent vérifiées dans la mesure où les résultats de l'analyse thématique des entretiens auprès de la direction de l'entreprise ICS (qui procèdent d'une logique d'analyse distincte de celle des ACP) font émerger deux dimensions principales dont le contenu et la valeur correspondent aux deux variables V11 et V12[492] :

- Une dimension relative à la coordination organisationnelle et qui s'apparente à V11 : pour les dirigeants de ICS, l'idée selon laquelle les salariés seraient capables de se coordonner volontairement dans le sens des intérêts de l'entreprise est utopique ; le rôle de l'information est perçu comme devant être calqué sur les objectifs et la structure hiérarchique de l'organisation.
- Une dimension relative aux objectifs organisationnels et qui s'apparente à V12 : les dirigeants de ICS attribuent à la satisfaction des clients un statut qui tient plus de la variable d'ajustement (en vue d'une maximisation des résultats financiers) que d'une variable d'objectif.

En ce qui concerne la conception TQM des dirigeants des entreprises certifiées ISO 9000, l'étude hypothético-déductive permet de distinguer six catégories de dirigeants, en fonction des valeurs obtenues pour les variables V11 ("Importance de la confiance par rapport au contrôle hiérarchique") et V12 ("Importance des actionnaires par rapport aux salariés") : cf. **Tableau 47**. Ce résultat est obtenu en croisant les valeurs de V11 et V12 pour chaque dirigeant interrogé : cf. **Tableau 48**.

[492] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 3, § 1 « Entretiens semi-directifs centrés avec la direction », § 1.2.3 « Conception TQM ».

Pourcentage de dirigeants (parmi les 139 de l'échantillon) disposant d'une conception TQM…					
fortement humaniste radicale	plutôt humaniste radicale	"à mi-chemin"	plutôt fonctionnaliste	fortement fonctionnaliste	"hybride"
4%	19%	40%	29%	3%	5%

Tableau 47 : Conception TQM des dirigeants des entreprises certifiées ISO 9000

		V11 → pourcentage de dirigeants (parmi les 139 de l'échantillon) accordant…		
		plus d'importance à la confiance qu'au contrôle hiérarchique	une importance comparable	plus d'importance au contrôle hiérarchique qu'à la confiance
V12 → pourcentage de dirigeants (parmi les 139 de l'échantillon) accordant…	plus d'importance aux salariés qu'aux actionnaires	4% (conception TQM fortement humaniste)	10% (conception TQM plutôt humaniste)	3% (conception TQM "hybride")
	une importance comparable	9% (conception TQM plutôt humaniste)	40% (conception TQM "à mi-chemin")	17% (conception TQM plutôt fonctionnaliste)
	plus d'importance aux actionnaires qu'aux salariés	2% (conception TQM "hybride")	12% (conception TQM plutôt fonctionnaliste)	3% (conception TQM fortement fonctionnaliste)

Tableau 48 : Conception TQM des dirigeants des entreprises certifiées ISO 9000
- détail des variables constitutives de la notion[493] -

Trois précisions doivent être apportées concernant ces résultats :

- Notre échantillon de 139 entreprises est, pour un degré de confiance de 95%, représentatif de la population des entreprises certifiées en France, en terme de secteurs d'activités, de tailles et de modèles de certification (ISO 9001, 9002 ou 9003[494]).
- L'ensemble de l'échantillon est constitué d'entités certifiées par le même organisme certificateur (LRQA-France). Une recherche ultérieure, tous organismes confondus,

[493] Les variables V11 et V12 sont des variables normales centrées réduites (m=0, σ=1). Les trois classes de répartition des valeurs de V11 et V12 correspondent aux intervalles]-∞, -σ] ;]- σ, +σ[; [+σ, +∞].

[494] Cf. Partie 2, Chapitre II, Section 1, § 3 « Collecte des données ». L'administration du questionnaire ayant eu lieu trois mois après l'entrée en vigueur de la version 2000 des normes ISO 9000, seule une entreprise de l'échantillon est certifiée selon cette version. Les autres disposent donc d'une certification selon l'un des trois référentiels de la version 1994 : ISO 9001, ISO 9002 ou ISO 9003.

permettrait ainsi de déterminer si la conception TQM du dirigeant et le choix de l'organisme certificateur sont liés.

- Parmi l'ensemble des variables de contingence prises en compte lors de l'enquête, une seule d'entre elles apparaît comme variable explicative de la conception TQM du dirigeant. Il s'agit de l'"Appartenance de l'entreprise à un groupe" qui explique significativement une importance accrue accordée par le dirigeant aux actionnaires versus aux salariés (variable V12) : cf. **Figure 23**. Notons cependant que cette appartenance à un groupe n'explique pas de manière significative le niveau de confiance que le dirigeant accorde à ses salariés (variable V11) : cf. **Figure 24**. Par ailleurs, il faut préciser que ni la taille de l'entreprise, ni le secteur d'activité n'ont d'influence sur la conception TQM du dirigeant : cf. **Annexe 34**.

Certaines limites de la recherche (cf. section suivante) nous amènent à considérer que cette notion de « conception TQM » du dirigeant devrait être éclaircie par le biais d'études conceptuelles et empiriques complémentaires. Cependant, sa définition et son opérationnalisation, telles que nous venons de les décrire, permettent d'apporter des éléments de réponse particulièrement intéressants concernant la problématique centrale de notre recherche relative au passage d'une certification ISO 9001 au management par la qualité totale (TQM) : cf. § 3.5 suivant.

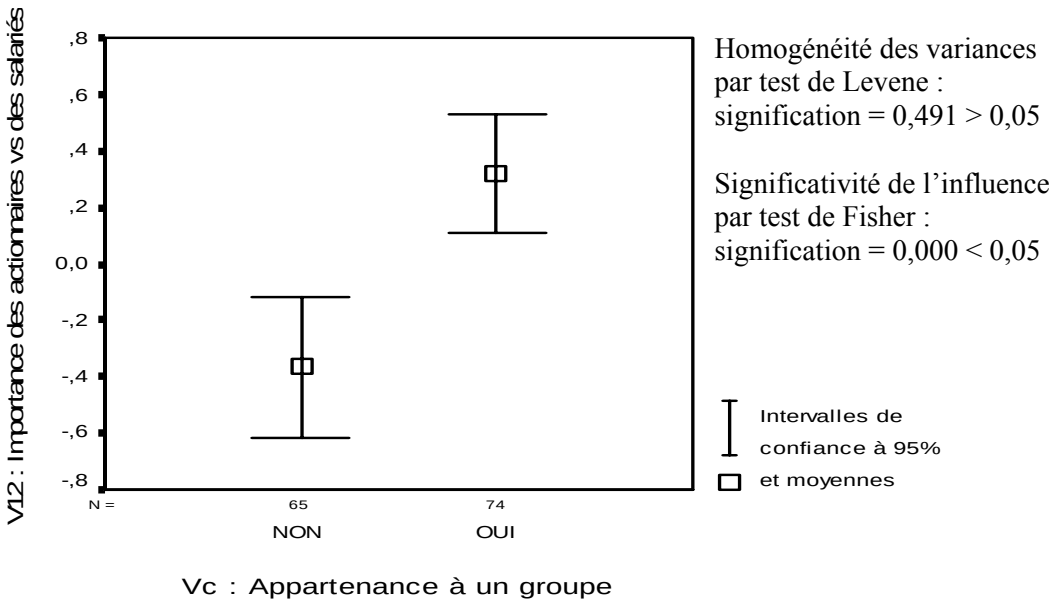


Figure 23 : Le dirigeant accorde davantage d'importance aux actionnaires versus aux salariés lorsque son entreprise appartient à un groupe

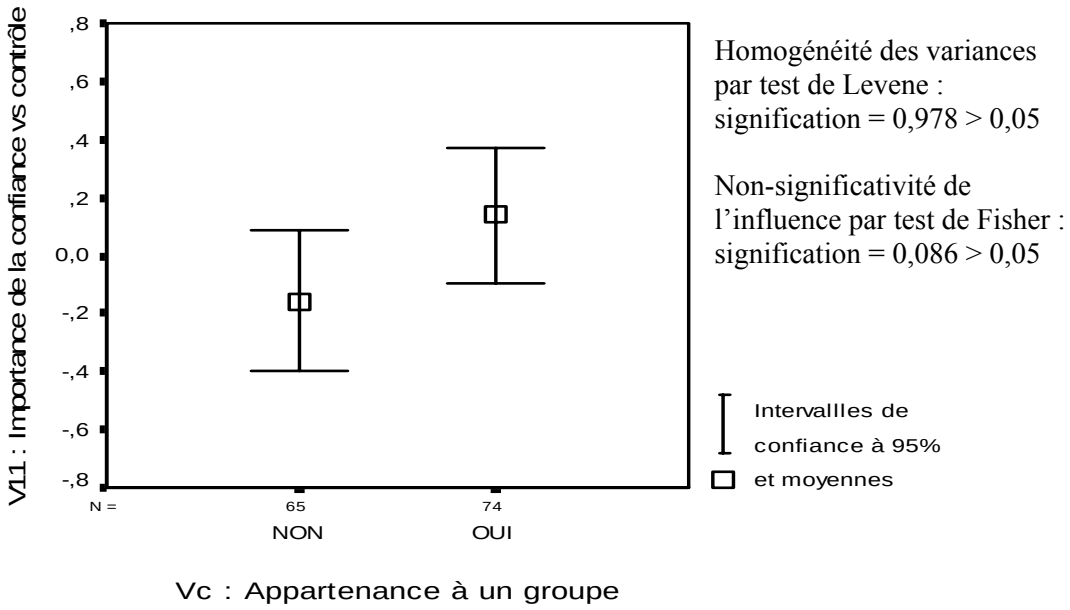


Figure 24 : L'appartenance à un groupe n'a pas d'influence significative sur l'importance que le dirigeant accorde à la confiance

2. MISE EN PERSPECTIVE DES APPORTS

La norme ISO 9001 est le référentiel de management de la qualité le plus utilisé à travers le monde : à fin décembre 2001, plus de 510 000 organisations (réparties au sein de 161 pays) étaient certifiées ISO 9001[495]. Entre décembre 2000 et décembre 2001, l'augmentation annuelle du nombre de certifications a été la plus importante jamais observée : +25% au plan mondial. En France, l'augmentation a été comparable (+22%), le nombre d'organisations certifiées atteignant 21 000 à fin décembre 2001 (ISO, 2002). Les études quantitatives sur les motivations de certification (cf. § 3.4 suivant) révèlent le plus souvent des motivations externes (satisfaction des clients, alignement avec la concurrence,…) et parfois des motivations internes (amélioration de l'efficience des processus, motivation des salariés,…). Or, sur la question des conséquences d'une certification sur les performances de l'entreprise, les résultats parfois contradictoires[496] ne permettent pas selon nous d'apporter des

[495] Dans ces statistiques sont inclues les certifications ISO 9002 et ISO 9003 de l'édition 1994.

[496] A titre d'exemples : à partir d'un échantillon de 126 entreprises nord-américaines du secteur de l'électronique, SIMMONS et WHITE (1999) montrent que la certification ISO 9000 n'a pas d'impact sur le volume des ventes ; l'enquête de LEE et PALMER (1999) auprès de 121 firmes de Nouvelle Zélande confirme ce résultat ; mais celle de TERZIOVSKI et alii (1997, 2002) auprès de 400 entreprises australiennes l'infirme.

réponses à la fois précises et définitives[497]. D'un point de vue scientifique, cette question reste finalement tout autant posée que celle de l'impact de la qualité des produits ou celle de l'impact des démarches TQM : si les résultats de la majorité des travaux empiriques vont dans le sens d'un impact positif sur les performances de la firme, trop de résultats contradictoires existent et trop de limites y sont associés (mesure de la performance, phénomènes exogènes, intervention du facteur temps…)[498].

Afin de clarifier les apports de notre travail, il est important de préciser que c'est une des raisons pour laquelle nous avons délibérément choisi de ne pas inclure cette question de recherche dans le cadre de nos démarches empiriques : il ne s'agissait pas de confirmer ou de remettre en cause les conséquences d'une certification sur les performances de la firme, mais de prendre en considération l'augmentation continue des certifications ISO 9000 en France et à travers le monde, qui justifie à elle seule la question de la suite à donner à une telle démarche. En effet, pour des raisons de stratégie commerciale ou de performances organisationnelles, de nombreuses entreprises certifiées souhaitent développer leurs pratiques de management par la qualité au-delà des seules exigences de la norme ISO 9001. Par exemple, plusieurs d'entre elles s'auto-évaluent selon le *modèle européen de management par la qualité totale*, concourent au prix européen de la qualité correspondant[499] et/ou font appel à des cabinets de consultants qui, depuis plusieurs années déjà, proposent des prestations spécifiques servant de "passerelles" entre la certification et le TQM. Cependant, pour ces entreprises, la mise en œuvre effective du TQM soulève une double problématique :

- Celle des dilemmes managériaux[500] auxquels sont confrontées les firmes lorsqu'elles mettent en œuvre les principes et pratiques du TQM, et qui expliquent les nombreuses

[497] Il faut toutefois noter que les résultats des enquêtes quantitatives que nous avons consultés ne font référence à aucune conséquence négative de la certification (statistiquement significative).

[498] Cf. Partie 1, Chapitre I, Section 2, § 2 « Les composantes compétitives de la qualité ».

[499] Cf. Partie 1, Chapitre II, Section 2, § 4.3 « Le Prix Européen de la Qualité ».

[500] Cf. Partie 1, Chapitre II, Section 3, § 1.2 « Les dilemmes du TQM » :

- Dilemme 1 : exprime la divergence entre d'un coté, l'exhortation des salariés à une implication collective dans les enjeux de l'organisation ; et d'un autre coté le système de coordination et d'évaluation de leur travail individuel qui la plupart du temps demeure inchangé.
- Dilemme 2 : aligner le système de partage des gains de l'entreprise sur les objectifs et les pratiques d'implication du personnel.
- Dilemme 3 : mettre en place l'amélioration continue, mais continuer à demander d'adhérer aux procédures standardisées.
- Dilemme 4 : provient principalement de l'important écart entre le niveau de participation des acteurs dans la résolution des problèmes et la réelle autorité décisionnelle dont ils disposent.

constatations empiriques d'échec.

- Celle du continuum entre norme ISO 9001 et TQM à propos duquel des points de vue opposés émergent de la littérature[501].

Dans le cadre de l'édition 2000 des normes ISO 9000, cette double problématique du passage de la certification au TQM concerne maintenant toutes les entreprises qui souhaitent se faire certifier pour la première fois, ainsi que celles qui sont déjà certifiées selon l'édition 1994 et qui devront obtenir la certification version 2000 avant le 15 décembre 2003. En effet, la norme ISO 9001 ne se présente plus comme un *modèle pour l'assurance de la qualité* dédié aux seuls qualiticiens, mais comme un véritable *référentiel de management de la qualité* dédié aux décideurs et gestionnaires[502]. Tout particulièrement parce qu'elle intègre de façon explicite le principe d'amélioration continue, l'édition 2000 conduit aujourd'hui toutes les entreprises certifiées à être confrontées aux dilemmes managériaux du TQM.

3. LES DETERMINANTS D'UNE TRANSITION REUSSIE ENTRE CERTIFICATION ET TQM

3.1. Une participation interactive des opérationnels dans la conception des documents[503]

Les étude de cas menées au sein d'entreprises en cours de certification ou déjà certifiées ont toutes permis de constater qu'une participation limitée[504] des salariés dans la conception du système documentaire était suffisante pour garantir une forte adhésion des

[501] Cf. Partie 1, Chapitre II, Section 3, § 2 « La question du continuum entre certification et TQM ».

[502] Cf. Partie 1, Chapitre II, Section 1, § 2 « Contenu et pratiques associées des normes ISO 9000, ISO 9001 et ISO 9004 – Comparatif entre les éditions 1994 et 2000 ».

[503] Vérification des hypothèses HC2a et HC2b de la recherche (cf. Partie 2, Chapitre I, Section 4 « Modèle explicatif du passage d'une certification au TQM ») :

- HC2a : moins la conception du système documentaire est déléguée aux opérationnels, moins les dilemmes du TQM sont résolus.
- HC2b : moins la conception du système documentaire est interactive, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

[504] Par exemple : le responsable qualité rédige lui-même la documentation à partir d'une consultation de quelques opérationnels ; ces derniers sont plutôt sollicités pour la relecture ; parfois certains d'entre eux rédigent individuellement des instructions ou des modes opératoires.

acteurs à la démarche, ainsi qu'une acceptation et un respect du système documentaire[505] : même lorsqu'ils sont peu consultés, les acteurs perçoivent la formalisation écrite de leurs tâches comme un facteur de légitimation de leur expertise, comme une reconnaissance de leur professionnalisme, comme une clarification des zones de responsabilité, comme une source d'autonomie ("pouvoir se débrouiller seul alors qu'auparavant il fallait recourir à l'encadrement") et, plus particulièrement en ce qui concerne les nouveaux embauchés, comme une ressource de formation.

Cependant, une participation limitée des acteurs est-elle suffisante pour conduire à une utilisation du système documentaire dans le cadre du principe d'amélioration continue ? Les résultats de notre enquête auprès de 139 entreprises certifiées montrent que non : la participation interactive des acteurs dans la conception du système documentaire joue un rôle fondamental dans son appropriation et dans son utilisation dans le cadre d'une dynamique organisationnelle d'amélioration[506]. Ce résultat constitue selon nous une des contributions importantes de la recherche dans la mesure où les travaux antérieurs qu'il confirme n'ont pas fait l'objet d'études quantitatives mais d'études de cas[507]. Par ailleurs, les résultats de notre enquête montrent que c'est la participation des opérationnels (ceux disposant d'une connaissance intime des pratiques de terrain) et elle seule qui à l'issue de la démarche de certification joue en faveur de l'amélioration continue : la participation du responsable qualité dans la conception du système documentaire, celle du dirigeant, ainsi que celle d'acteurs externes (consultant ou stagiaire) n'ont pas d'influence[508].

D'un point de vue descriptif, les résultats de notre enquête montrent que, dans plus de la moitié des entreprises interviewées, aucun des opérateurs et employés n'a rédigé de documents ou participé à un groupe de rédaction[509]. Dans le cadre de l'édition 2000 de la norme ISO 9001, de tels niveaux de participation des opérationnels limiteront immanquablement les entreprises dans la mise en œuvre effective du principe d'amélioration continue.

---

[505] ALLAFORT (1996) ; évaluent et MARQUETTE (1997) ; LOBRE (2000) ; BORDES et DOMENC (2000a).

[506] **Résultats 6 et 6a** pages 273-275.

[507] DE TERSSAC (1996) ; SEGRESTIN (1997) ; COCHOY et alii (1998) ; ARLIAUD et alii (1998).

[508] **Résultat 7** page 275.

[509] Cf. question Q25 du questionnaire (**Annexe 27**), colonne relative aux employés et opérateurs.

3.2. Une importante "quantité documentaire par salarié"[510]

Le système documentaire d'une entreprise certifiée ISO 9001 est classiquement constitué d'un manuel qualité, de procédures, d'instructions et éventuellement de modes opératoires qui décrivent (chacun sous un angle de vue de plus en plus précis) les dispositions préétablies et systématiques prises par l'organisation dans le cadre du respect des exigences de la norme. Le système est complété par des enregistrements permettant d'apporter la preuve (en interne et en externe) du caractère opérationnel des dispositions et de leur efficacité. C'est à partir de ces enregistrements que des actions correctives et préventives appropriées peuvent être menées. L'existence de ces enregistrements et leur utilisation adéquate conditionnent donc grandement la mise en œuvre de l'amélioration continue.

Les résultats de notre enquête quantitative montrent que les entreprises certifiées selon l'édition 1994 ont construit des systèmes documentaires largement plus conséquents que les exigences de la norme à ce sujet : si le texte normatif n'exige la documentation que de 20 activités principales et l'enregistrement de 15 d'entre elles, les 139 entreprises interviewées disposent en moyenne de 35 procédures, de 64 instructions, de 119 modes opératoires et de 70 enregistrements[511]. Ce résultat va dans le sens des nombreuses constatations empiriques relatives à la prolifération des dispositions documentées lorsque les entreprises s'engagent dans une démarche de certification. L'une des raisons de cette bureaucratisation (souvent invoquée lors des études de cas) réside dans le risque d'échec à l'audit de certification que les entreprises entrevoient (risque de "sous-documentation"). Le rôle joué dans cette anticipation par les éventuels consultants et les auditeurs des organismes de certification est présenté comme prépondérant[512], ce que confirme l'étude du cas de l'entreprise ICS[513].

Mais cette prolifération documentaire joue-t-elle en défaveur de la mise en œuvre du principe d'amélioration continue ? Si l'on en juge par toutes les mises en garde présentes au sein des articles issus des littératures professionnelles et scientifiques[514], il semblerait que oui.

---

[510] Obtention d'un résultat inverse à l'hypothèse HC2g (cf. Partie 2, Chapitre I, Section 4 « Modèle explicatif du passage d'une certification au TQM ») :

- HC2g : plus le système documentaire a une taille importante, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

[511] Notons que toutes d'entre elles disposent d'un manuel qualité et d'au moins un enregistrement ; 3% ne disposent d'aucune procédure, 17% d'aucune instruction et 50% d'aucun mode opératoire.

[512] SEGRESTIN (1996), DU ROY (1996), COCHOY et alii (1998), DOUCET (1999).

[513] Cf. **verbatims 9** et **11** de l'**Annexe 18d**.

[514] BERNY et PEYRAT (1995), DOMENC (1996), ALLAFORT (1996), SEGRESTIN (1996) ; DU ROY (1996) ; évaluent et MARQUETTE (1997) ; BALLERY (1999) ; DOUCET (1998, 1999, 2000).

Ces mises en garde sont justifiées par le système de gestion documentaire exigé par la norme[515] qui *« se traduit par un alourdissement des ajustements progressifs qui peuvent être entrepris au fur et à mesure des avancées cognitives »* (CAMPINOS-DUBERNET et MARQUETTE, 1997 : p.43). Pourtant, ces mêmes articles s'accordent tous sur le fait que le système documentaire est source d'autonomie pour les acteurs ; et plusieurs études empiriques confirment qu'il est en tout cas perçu comme tel par les salariés[516]. Cette double prise de position renforce l'intérêt d'une réponse claire à la question posée, et les résultats de notre enquête auprès de 139 entreprises certifiées l'apportent (aucune étude quantitative n'avait auparavant été menée sur le sujet) : la quantité absolue de documents à maîtriser n'a pas d'influence sur la mise en œuvre du principe d'amélioration continue[517]. Par contre, lorsqu'elle est ramenée au nombre de salariés de l'entreprise, l'augmentation de cette quantité documentaire va de pair avec une meilleure mise en œuvre des pratiques d'amélioration continue[518] : perception et utilisation des documents par les acteurs comme base d'améliorations, participation de ces acteurs dans les modifications documentaires et bonne réactivité de ces modifications, meilleure maîtrise par les opérationnels de l'adéquation entre leurs tâches et leurs objectifs[519]. Ces résultats, qui vont à l'encontre des mises en garde de la littérature et de notre propre hypothèse de recherche[520], signifient en premier lieu que la relation entre la taille du système documentaire et la mise en œuvre de l'amélioration continue doit être envisagée non pas comme une relation qui met en jeu la quantité totale de documents à gérer, mais comme une relation qui met en jeu la quantité de documents dont chaque acteur dispose (en moyenne) pour la réalisation de ses propres tâches et pour la connaissance de celles de ses collègues. Peut-on pour autant conclure qu'une augmentation de la quantité documentaire par salarié va systématiquement dans le sens d'une meilleure mise en œuvre de l'amélioration continue ? Si l'on se réfère aux conditions de la relation causale au sens de

---

[515] Identification des documents, existence d'un processus d'approbation et de revue, gestion des révisions, maîtrise de la diffusion y compris le retrait des versions périmées.

[516] CAMPINOS-DUBERNET et MARQUETTE (1997) ; ARLIAUD et alii (1998) ; BORDES et DOMENC (2000a, b).

[517] Ni la somme totale de l'ensemble des documents constitutifs du système documentaire, ni le nombre de salariés de l'entreprise (susceptible de multiplier le nombre de diffusions aux postes de travail) n'ont d'influence : cf. **Tableau 34** page 264 et **résultat 3** page 266.

[518] **Résultats 2 et 2a** pages 263-265 Au vue des données relatives à notre échantillon de 139 entreprises, ces résultats sont d'autant plus probants dans la mesure où la quantité documentaire par employé s'échelonne de 0,16 à 42,5 (pour une moyenne de 5,5 documents par employé).

[519] Exemples d'items constitutifs de la variable dépendante V41-1 "Inadéquation entre méthodes de travail et principe d'amélioration continue" : Cf. Partie 2, Chapitre II, Section 1 « Opérationnalisation ».

[520] Hypothèse HC2g (cf. Partie 2, Chapitre I, Section 4 « Modèle explicatif du passage d'une certification au TQM ») : plus le système documentaire a une taille importante, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

COOK et CAMPBELL (1979), la réponse est non. Il est en effet possible que les entreprises disposant d'une quantité documentaire importante par employé aient mis en place des dispositions de gestion documentaire beaucoup plus réactives que les autres[521]. A ce sujet, toutes les variables explicatives potentielles n'ont pas été prises en compte lors de notre enquête hypothético-déductive, des investigations complémentaires devant ainsi être menées[522]. En tous cas, les résultats de l'enquête montrent que le fait de disposer d'un système documentaire consultable informatiquement n'a pas d'influence sur la mise en œuvre de l'amélioration continue[523]. Et si l'on examine plus spécifiquement la manière avec laquelle les responsables qualité jugent le décalage entre la mise à jour du système documentaire et sa mise en application par les acteurs, l'informatisation ne joue aucun rôle. En d'autres termes, qui dit simplification et rapidité de la diffusion documentaire (via l'informatique) ne dit pas automatiquement rapidité dans la mise en œuvre effective des dispositions. Ce résultat corrobore les constatations précédentes selon lesquelles la capacité du système documentaire à favoriser l'amélioration continue est plutôt liée à la relation presque intime qui peut s'établir entre lui et les acteurs dans l'organisation, et non pas à ses caractéristiques purement techniques. Il en va de même lorsque l'on examine l'impact de la structure des documents : quel que soit leur contenu intrinsèque, lorsque leur champ d'application et leurs interrelations sont calqués sur les processus de l'entreprise (et non pas sur les chapitres de la norme ISO 9001 : 1994), les résultats de notre enquête indiquent une tendance allant dans le sens d'une meilleure mise en œuvre de l'amélioration continue[524]. Cette tendance ne permet pas de valider statistiquement notre hypothèse de recherche sur le sujet[525], mais elle corrobore les recommandations des professionnels de la certification[526] et confirme la pertinence de la révision 2000 des normes ISO 9000[527]. Elle suggère ainsi que des études plus précises mériteraient d'être menées (par exemple, analyses comparatives du contenu des documents).

---

[521] Par exemple, une gestion des instructions et/ou des modes opératoires par service, voire par poste de travail, et non pas systématiquement coordonnée par la fonction qualité de l'entreprise.

[522] Enquêtes approfondies au sein de plusieurs entreprises de l'échantillon, tout particulièrement celles disposant d'une quantité documentaire importante par employé.

[523] **Résultat 4** page 267.

[524] **Résultat 1** pages 261-262.

[525] Hypothèse HC2f (cf. Partie 2, Chapitre I, Section 4 « Modèle explicatif du passage d'une certification au TQM ») : moins le système documentaire a une structure processuelle moins les dilemmes du TQM sont résolus.

[526] GASQUET, 2000 (LRQA-France) ; MATHIEU et SEGOT, 2000 (AFNOR).

[527] L'édition 2000 introduit l'*approche processus* comme un des *huit principes de management de la qualité* : cf. Partie 1, Chapitre II, Section 1, § 2.

3.3. Une modification des pratiques de GRH lors de la démarche de certification

3.3.1. Un élargissement des responsabilités et une augmentation des compétences[528]

Au moyen d'une étude longitudinale, ARLIAUD et alii (1998)[529] montrent que l'appropriation par les acteurs d'une démarche de certification ne se construit pas seulement au travers de leur association au projet, mais aussi en fonction des changements induits sur leur sphère de travail. Ils mettent en évidence que l'évaluation faite par chaque acteur des améliorations techniques et/ou organisationnelles affectant son travail quotidien fait office d'étalon à l'aune duquel l'ensemble de la démarche est jugé. Par ailleurs, les travaux de DE TERSSAC (1996) et de COCHOY et alii (1998) soulignent le rôle prépondérant de l'appropriation du système qualité dans la réactivité des acteurs face aux ambitions d'amélioration de l'entreprise. Quant aux études de cas menées par CAMPINOS-DUBERNET et MARQUETTE (1997) au sein de six entités certifiées, elles permettent de constater que *« les dynamiques d'amélioration et le développement de savoirs d'action »* n'accompagnent le processus de certification que dans la mesure où émerge parallèlement une nouvelle figure d'acteur, dont les compétences et les responsabilités sont élargies, le rôle et le statut renforcés.

Les enquêtes quantitatives menées au cours de notre travail de recherche permettent, sur un plan statistique, de confirmer les résultats de ces différentes études de cas et apportent par ailleurs des précisions complémentaires. Ainsi, les entretiens directifs menés en 1999 auprès de 146 salariés de sept firmes certifiées (dont l'entreprise ICS faisant l'objet de notre étude de cas) permettent d'établir clairement que, plus un salarié a perçu de changements organisationnels, plus il a une représentation positive de la certification[530]. Dans cette enquête, la perception des changements est mesurée de manière globale puisqu'elle fait référence à

---

[528] Vérification des hypothèses HC2c et HC2d de la recherche (cf. Partie 2, Chapitre I, Section 4 « Modèle explicatif du passage d'une certification au TQM ») :

- HC2c : moins la démarche de certification s'accompagne d'une augmentation des compétences, moins les dilemmes du TQM sont résolus.
- HC2d : moins la démarche de certification s'accompagne d'un élargissement des responsabilités, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

[529] Les investigations (entre autres entretiens enregistrés et analyse de leur contenu) ont porté sur une trentaine d'employés suivis durant tout le déroulement du processus de certification d'une entreprise.

[530] Partie 2, Chapitre I, Section 3, § 2 « Entretiens directifs avec un échantillon des salariés ».

plusieurs domaines de modifications managériales : compétences professionnelles, responsabilités, reconnaissance du travail, relations avec les autres services, avec les clients[531]. De façon plus précise, notre étude hypothético-déductive auprès de 139 entreprises certifiées montre quant à elle que, plus la démarche de certification s'est accompagnée d'une augmentation des responsabilités et des compétences, plus l'entreprise fait état *a posteriori* de pratiques d'amélioration continue[532]. Par contre, l'amélioration (en fréquence et en précision) des enquêtes de satisfaction auprès des salariés et des clients n'a pas d'impact[533]. Ceci soulève le problème de l'utilisation trop souvent peu effective des données collectées lors des enquêtes auprès des clients ou des salariés. Réaliser des enquêtes de satisfaction sans mener *a posteriori* les changements organisationnels adéquats est non seulement inefficace mais est même susceptible d'engendrer une insatisfaction des personnes interrogées. On rejoint ici ce que HACKMAN et WAGEMAN (1995 : p.336) identifient comme une *« voie sans issue »* des démarches TQM, *« celle d'un changement de façade plutôt que réel »*. Les résultats de l'étude du cas de l'entreprise ICS rendent parfaitement compte de ce type de situations : des pratiques et techniques qui vont dans le sens d'une implication des acteurs dans les enjeux de l'entreprise (enquêtes de satisfaction, nombreuses communications *top-down*, dispositions en matière de développement des compétences, nouveau système d'évaluation des performances,…), mais la persistance de routines hiérarchiques et fonctionnelles qui freinent l'apprentissage organisationnel, limitent le pouvoir décisionnel des opérationnels, et n'apportent que peu d'améliorations concrètes dans leur travail quotidien[534].

D'un point de vue descriptif, les entretiens directifs menés au sein des sept firmes certifiées de Midi-Pyrénées (dont ICS) permettent de constater que 70 % des 146 salariés interviewés n'ont perçu que *peu* ou *très peu* de changements organisationnels induits par la démarche de certification[535]. Par ailleurs, 50% des 139 responsables qualité ayant répondu à notre enquête quantitative estiment que la certification ne s'est accompagnée d'aucune augmentation des responsabilités et des compétences professionnelles chez les ouvriers et

[531] Cf. **Annexe 21** page 2 et **Annexe 22**.

[532] **Résultat 10** pages 277-278.

[533] **Résultat 9** pages 276-277.

[534] Cf. principalement Partie 2, Chapitre I, Section 2, § 2.3 « Responsabilisation et coopération » et § 2.4 « Développement des compétences ». Notons qu'en 1997, seulement 46% des salariés de ICS étaient convaincus que l'entreprise prendrait *« des mesures pour résoudre certains des problèmes soulevés »* lors des enquêtes de satisfaction (cf. **Annexe 23** page 7). De 1998 à 1999, ce taux a diminué pour atteindre 35%.

[535] Le pourcentage est le même pour ICS.

employés[536]. D'aussi faibles niveaux de changement ne permettent pas la création d'une dynamique d'amélioration continue et ne sont donc plus compatibles avec l'édition 2000 des normes ISO 9000 ; d'autant plus que cette dernière fait maintenant référence à des dispositions précises en matière d'*« identification des besoins et attentes du personnel »*[537].

3.3.2. Une rémunération d'implication pour l'encadrement

Une majorité de travaux (le plus souvent basés sur des études de cas) insiste sur le rôle contributif du système de reconnaissance du travail (évaluations des performances et récompenses, individuelles et collectives) dans le succès des démarches TQM[538]. Certains chercheurs précisent cependant qu'un système classique basé sur les accomplissements individuels n'est pas congruent avec la nature collective des principes du TQM (travail en équipe, apprentissage organisationnel, focalisation client, amélioration continue des performances organisationnelles)[539]. Et si d'autres soulignent le manque de recherches empiriques sur le sujet[540], il n'en demeure pas moins que, du point de vue des pratiques, 85% des entreprises américaines engagées dans une démarche TQM ont développé des programmes spécifiques de reconnaissance individuelle et collective (ALLEN et KILMANN, 2001a). Couplés à certains résultats de l'étude du cas de l'entreprise ICS[541], ces différents travaux antérieurs nous ont amenés à émettre l'hypothèse selon laquelle l'accompagnement d'une démarche de certification par une reconnaissance du travail des acteurs favorise ultérieurement la mise en œuvre effective des principes et pratiques du TQM (plus particulièrement au travers de la création d'une dynamique d'amélioration continue)[542].

---

[536] Le pourcentage atteint 60% pour la maîtrise et les cadres.

[537] ISO 9004 : 2000 *« Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances »* (AFNOR, 2001) : *« L'organisme identifie également les besoins et les attentes du personnel en termes de reconnaissance, de satisfaction professionnelle, de compétences et de développement des connaissances »*.

[538] JURAN (1993b), BLACKBURN et ROSEN (1993), WILKINSON (1993), SCHONBERGER (1994), CLINTON et alii (1994), KNOUSE (1995), HACKMAN et WAGEMAN (1995).

[539] DEMING (1986), LAWLER et JENKINS (1994), WALDMAN (1994).

[540] GOMEZ-MEJIA et BALKIN (1992), DEAN et BOWEN (1994), LEDFORD (1995).

[541] Exemples : 62% des salariés de ICS estiment que la certification n'a eu aucune conséquence sur la reconnaissance de leur travail (**Annexe 21** page 2) ; continuité de l'insatisfaction des salariés sur le sujet au cours des années post-certification (cf. pages 208-209).

[542] Hypothèse HC2e de la recherche (cf. Partie 2, Chapitre I, Section 4) :

- HC2e : moins la démarche de certification s'accompagne d'une reconnaissance du travail des salariés, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

Les résultats de notre enquête auprès de 139 entreprises certifiées ne conduisent qu'à une vérification partielle de cette hypothèse car ils ne sont relatifs qu'au mode de rémunération des cadres et de la maîtrise : lorsque la démarche de certification s'est accompagnée d'une rémunération d'implication de l'encadrement (et d'autant plus si elle a augmenté), cet encadrement s'engage davantage dans l'amélioration continue *a posteriori*[543]. Ce résultat constitue cependant un apport particulièrement intéressant dans la mesure où l'on constate que cet engagement n'est expliqué par aucune des deux variables relatives au modes de rémunération actuels. Ceci suggère qu'une amélioration des modes de rémunération pendant la démarche de certification a plus d'impact sur la création d'une dynamique d'amélioration continue qu'une amélioration réalisée en dehors du contexte de la certification[544]. Cette proposition va dans le sens des travaux de ALLEN et KILMANN (2001b). A partir d'une enquête auprès d'une centaine d'entreprises ayant engagé une démarche TQM, les auteurs montrent en effet que l'utilisation de récompenses monétaires au lancement de la démarche favorise *a posteriori* l'impact sur les performances de l'entreprise (p.82)[545]. La relation établie entre la rémunération en cours de certification et la création d'une dynamique d'amélioration continue soulève un problème dans le cadre de l'édition 2000 des normes ISO 9000 (intégration explicite de l'amélioration continue). En effet, sur les 139 démarches de certification étudiées dans notre enquête, 31% d'entre elles n'ont été accompagnées d'aucune rémunération d'implication et 55% d'entre elles d'aucune augmentation.

3.4. Des motivations internes de certification[546]

Les études empiriques, statistiquement représentatives, que nous avons pu identifier au sein de la littérature sur les motivations des entreprises à se faire certifier ont toutes été

[543] **Résultats 11** et **11a** pages 278-279.

[544] **Résultat 12** pages 279-280.

[545] Le questionnaire adressé aux entreprises participantes inclut les trois variables suivantes :

- Le niveau des pratiques TQM mises en œuvre : 7 items correspondant à 7 pratiques TQM ; les répondants estiment le pourcentage de salariés de l'entreprise qui est impliqué dans chacune de ces pratiques.
- Le système des rétributions monétaires (6 items) : participation, intéressement, primes individuelles, primes collectives de productivité, récupération/paiement des heures supplémentaires, sécurité de l'emploi.
- La performance de l'entreprise mesurée au moyen de deux échelles reconnues au sein de la littérature (GUPTA et GOVINDARAJAN, 1984 ; DESS et ROBINSON, 1984).

[546] Vérification de l'hypothèses HC3 de la recherche (cf. Partie 2, Chapitre I, Section 4 « Modèle explicatif du passage d'une certification au TQM ») : plus les motivations de certification de la direction sont externes, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

conduites à des niveaux nationaux (LEE et PALMER, 1999 ; BEATTIE et SOHAL, 1999 ; ISMAIL et HASHMI, 1999). Les résultats de ces recherches révèlent que la très grande majorité des entreprises perçoivent essentiellement la certification comme *« un signal crédible d'une mise en œuvre effective de pratiques de management de la qualité »* (ANDERSON et alii, 1999 : p.40). Les trois motivations principales citées sont la pression directe des clients, celle indirecte de la concurrence et le souhait de conquérir de nouveaux marchés. En France, la plus large enquête quantitative sur le sujet est celle réalisée en 1995 par la SOFRES sur un échantillon de 250 entreprises certifiées (MINISTERE DE l'INDUSTRIE, 1996). Par la suite, d'autres études ont été menée, mais sur des échantillons plus restreints et des populations spécifiques (GUILHON, 1998[547] ; LOUKIL, 2002[548]).

En ce sens, notre étude hypothético-déductive menée auprès de 139 entités certifiées semble constituer la plus large enquête réalisée en France depuis 1995 sur cette population spécifique d'entreprises. Le choix de reprendre, pour notre étude, la même série d'items que celle de l'enquête SOFRES permet de constater qu'en 2001 la motivation première de certification demeure pour la majorité des entreprises la même qu'en 1995 : *« répondre aux exigences des clients »*. Notons que cette motivation première est encore plus fréquente en 2001 qu'en 1995 (63% des entreprises interviewées contre 51%). L'analyse comparative des résultats des deux enquêtes[549] permet de constater une évolution des motivations qui apparaît paradoxale au regard des améliorations perçues par les entreprises françaises suite à une certification ISO 9001. Davantage en 2001 qu'en 1995, les dirigeants espèrent améliorer la qualité de leurs prestations et la satisfaction de leurs clients grâce à la certification, alors que ces deux conséquences apparaissent comme les moins probantes. A contrario, si 37% des dirigeants présentaient en 1995 la motivation du personnel comme une raison déterminante de certification, ils ne sont plus que 16%, alors que cette conséquence semble beaucoup plus souvent constatée[550]. Au delà de la question de l'impact d'une certification sur les performances de la firme, qui d'un point de vue scientifique reste à ce jour posée (cf. § 2

[547] Enquête auprès de 42 PME : pour la majorité d'entre elles la certification a été exigée par les clients.

[548] La base de données utilisée est celle de l'enquête menée en 1997 par le CEREQ auprès de 254 organismes de formation, dont 45 étaient certifiés ISO 9000. Pour ce secteur d'activité, *« la première motivation associée à la certification ISO est l'amélioration de l'organisation interne »*, la *« légitimité dans la profession »* s'obtenant quant à elle au travers de labels spécifiques au secteur (LOUKIL, 2002 : p.179).

[549] Cf. **Tableau 44** page 285.

[550] Selon l'enquête SOFRES (**Tableau 8** page 61), la *baisse des plaintes clients* et la *qualité des produits* ne font l'objet d'une *nette amélioration* que pour respectivement 27% et 24% des entreprises interviewées, alors qu'une *nette amélioration* dans la *motivation du personnel* est constatée par 45% d'entre elles.

précédent), cette évolution paradoxale des motivations indique selon nous une certaine méconnaissance de la part des dirigeants des enjeux réels et potentiels d'une démarche de certification, et tout particulièrement de ceux relatifs au facteur humain. Cette accentuation du décalage entre motivations et conséquences pose un problème au regard des relations explicatives mises en évidence par notre enquête. En effet, plus les motivations du dirigeant à l'égard de la certification sont internes (amélioration des processus, de l'organisation du travail, de la qualité des produits et services, de la préservation du savoir-faire), et non externes (pression directe des clients et/ou du groupe, pression indirecte des concurrents), plus l'entreprise est susceptible *a posteriori* de mettre en œuvre de manière effective un management par la qualité totale. Plus précisément, une motivation de certification qui répond à l'injonction d'un groupe jouera en défaveur de l'amélioration continue en termes d'adéquation des méthodes de travail[551] et d'engagement de l'encadrement[552]. Ceci confirme les résultats des travaux qui associent le caractère volontaire et consensuelle de la normalisation à sa capacité à favoriser l'innovation et la résolution des problèmes de l'entreprise (GOMEZ, 1994 et 1996 ; MIGNOT et PENAN, 1995 ; BENEZECH, 1996 ; COURPASSON, 1996). Quant aux pressions du marché, elles agiront défavorablement sur les dispositions prises par l'entreprise en matière de partage du profit, mais pas sur la mise en œuvre de l'amélioration continue[553]. Cette précision est importante au regard des nombreux travaux qui soulignent le rôle favorable de la normalisation et de la certification qualité dans l'internalisation des contraintes de marché au sein de l'entreprise (EYMARD-DUVERNAY, 1989 ; GRENARD et RAVIX, 1997 ; COCHOY, 2000).

En conséquence le renforcement des dispositions de l'édition 2000 des normes ISO 9000 en matière d'approche processus, d'amélioration continue et d'implication du personnel[554] conduiront les entreprises à devoir davantage intégrer des motivations internes de certification (moins du tiers des 139 entreprises de notre échantillon a eu une motivation interne comme motivation principale[555]). Comme nous l'avons observé dans le cas de

[551] **Résultat 13a** page 282.

[552] **Résultat 13b** page 282.

[553] **Résultat 13c** page 283.

[554] Cf. Partie 1, Chapitre II, Section 1, § 2 « Contenu et pratiques associées des normes ISO 9000, ISO 9001 et ISO 9004 – Comparatif entre les éditions 1994 et 2000 ».

[555] Question Q11 du questionnaire (**Annexe 27**) : l'*organisation interne du travail* a constitué la motivation principale pour 21,6% des entreprises, la *qualité des produits et/ou services* pour 10,1% d'entre elles, et les *résultats financiers* pour 1,4%.

l'entreprise ICS[556], une forte prédominance de motivations externes conduit l'entreprise à ne pas intégrer la décision de certification comme partie prenante d'une intention stratégique basée sur le développement continu des ressources internes de l'entreprise. La certification est alors assimilée à un simple signal adressé aux parties prenantes externes à l'organisation et ne participe pas à la création d'une dynamique d'amélioration continue.

3.5. Le rôle mixte de la conception TQM du dirigeant

Comme nous l'avons précisé au § 1 précédent, l'un des apports de la recherche réside dans l'identification d'une « conception TQM » du dirigeant, constituée de deux composantes principales : une composante relative à la coordination organisationnelle (importance que le dirigeant accorde à la confiance par rapport au contrôle hiérarchique) et une composante relative aux objectifs organisationnels (importance que le dirigeant accorde aux actionnaires par rapport aux salariés). Chacune de ces composantes fait référence à une conception plus ou moins fonctionnaliste (versus humaniste) que le dirigeant a du rôle et de la place des salariés dans l'atteinte des ambitions de l'entreprise. Or, les résultats de notre étude hypothético-déductive indiquent que chacune de ces deux composantes agit différemment sur la faculté de l'entreprise certifiée à mettre en œuvre l'amélioration continue. Ainsi, une conception fonctionnaliste de la coordination (peu de confiance envers les salariés, contrôle hiérarchique prédominant) limite la mise en œuvre de pratiques d'amélioration continue par les opérationnels (**§ 3.5.1**), ce qui confirme les propos de GRANT et alii (1994). Par contre, une conception fonctionnaliste des objectifs organisationnels (maximisation de la valeur en bourse comme objectif premier), non seulement ne limite en rien la mise en œuvre de ces pratiques, mais favorise par ailleurs l'engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue (**§ 3.5.2**). Ce dernier point s'oppose alors aux considérations proposées sur le sujet par AKTOUF (1992a), GRANT et alii (1994).

Au regard des hypothèses de la recherche, ce rôle mixte de la « conception TQM » du dirigeant ne permet donc pas de valider notre hypothèse sur le sujet, en tout cas telle que nous l'avions formulée lors de la proposition du modèle de la recherche[557].

---

[556] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 3, § 1.2.1 « Motivations de certification ».

[557] Hypothèse HC1 de la recherche (cf. Partie 2, Chapitre I, Section 4) :

- HC1 : plus la conception TQM de la direction de l'entreprise certifiée est fonctionnaliste, moins les dilemmes du TQM sont résolus.

3.5.1. Une conception humaniste de la coordination organisationnelle

En favorisant la participation interactive des opérationnels lors de la démarche de certification et en augmentant la quantité documentaire par employé, la confiance que le dirigeant accorde à ses salariés va dans le sens d'une plus grande mise en œuvre des pratiques d'amélioration continue[558] : auto-contrôle, systématisation des équipes et des groupes de travail transfonctionnels, maîtrise par les opérationnels de l'adéquation entre leurs tâches et leurs objectifs, utilisation du système documentaire comme base d'améliorations[559]. Le fait que la confiance soit un élément explicatif de la participation interactive des opérationnels dans la certification rejoint les travaux de DUBOIS et alii (1998)[560] et de PALLAS et RICHARD (1998)[561]. Par contre, le fait qu'une augmentation de la confiance conduise à une augmentation de la quantité documentaire par employé semble à première vue contredire l'une des caractéristiques fondamentales d'un comportement confiant : la diminution des contrôles hiérarchiques au profit d'une augmentation des comportements d'auto-contrôle. Or, concrètement une des conditions d'application de l'auto-contrôle réside le plus souvent dans un accroissement du nombre d'instructions documentées auxquelles les acteurs peuvent se référer. Par ailleurs, à notre connaissance, aucun résultat de recherches antérieures n'a mis en évidence une quelconque corrélation négative entre le niveau de confiance inter-hiérarchique et le niveau de formalisation écrite des tâches et activités. Toutefois, les limites de notre travail de recherche en matière de relation de causalité (cf. section suivante) peuvent conduire à une autre interprétation de la corrélation positive entre confiance et quantité documentaire que nous obtenons : les dirigeants qui indiquent privilégier la confiance au contrôle hiérarchique sont peut-être finalement ceux qui peuvent s'appuyer sur un personnel disposant d'un système documentaire détaillé.

3.5.2. Une conception fonctionnaliste des objectifs organisationnels

Les résultats de notre enquête indiquent que, plus le dirigeant accorde de l'importance aux actionnaires de l'entreprise (par rapport aux salariés), plus l'engagement de

---

[558] **Résultat 14** et **Figure 22** page 286.

[559] Exemples d'items constitutifs de la variable dépendante V41-1 "Inadéquation entre méthodes de travail et principe d'amélioration continue" : Cf. Partie 2, Chapitre II, Section 1, § 4 « Validation des variables ».

[560] Etude d'une démarche de certification ISO 9001 au sein d'une entreprise du secteur de l'aérospatiale : entretiens semi-directifs avec un échantillon de 38 opérateurs (déterminé par la méthode des quotas).

[561] Congruence entre les caractéristiques d'une relation de confiance et les conditions d'une interaction créatrice de valeur ajoutée : tolérance à l'erreur, sécurité psychologique, confidentialité, fidélisation.

l'encadrement dans l'amélioration continue est important[562]. La mesure de cet engagement nous semble particulièrement pertinente car elle permet de distinguer clairement les entreprises où l'encadrement à un comportement pro-actif (envers ses subordonnés et la direction) des autres entreprises[563]. Le sens de cette relation explicative correspond, contrairement aux résultats précédents, à un impact positif de la conception fonctionnaliste du dirigeant sur ce qui constitue un des problèmes classiques des démarches TQM[564] ainsi que des démarches de certification[565] : l'engagement de l'encadrement dans un processus de changement organisationnel au cours duquel sa sphère de pouvoir diminue au profit d'une autonomie et d'une responsabilisation accrues des subordonnés. En introduisant la voix du client au sein de l'organisation jusqu'aux postes de travail des opérationnels, les démarches qualité substituent l'autorité hiérarchique par une autorité du client et modifient par conséquent la place traditionnelle des cadres et de la maîtrise (ROT, 1998 ; COCHOY et DE TERSSAC, 1999). Nos résultats suggèrent quant à eux qu'une introduction de la "voix de l'actionnaire" au sein de l'organisation non seulement ne limite en rien la mise en œuvre des pratiques TQM mais permet par ailleurs à l'encadrement de (re)prendre une place à part entière dans le dispositif.

3.6. Le rôle des variables de contingence

Dans le cadre de notre étude hypothético-déductive, dix variables de contingence ont été intégrées. Parmi ces dix variables, cinq d'entre elles caractérisaient l'entité (secteur d'activité, taille, appartenance à un groupe, taille du groupe, ratio résultat courant/chiffre d'affaires) et cinq d'entre elles caractérisaient la certification obtenue (modèle de certification, édition de la norme, année d'obtention, délai d'obtention, présence du dirigeant lors de la certification)[566]. L'échantillon obtenu (139 entités certifiées) est, pour un degré de

[562] **Résultat 15** page 289.

[563] Initiatives dans l'organisation de groupes de travail, animation effective de ces groupes (et non pas délégation à la fonction qualité), prises de décisions qui s'imposent, feed-back à la direction (Cf. Partie 2, Chapitre II, Section 1, § 4 « Validation des variables »).

[564] WILKINSON et alii (1992), REGER et alii (1994), LAWLER (1994), HACKMAN et WAGEMAN (1995), MOHRMAN et alii (1996), CHIU (1999), DIMTRIADES (2000), SUN et alii (2000).

[565] BEAUMONT (1996), SEGRESTIN (1997), CAMPINOS-DUBERNET et MARQUETTE (1997), ARLIAUD et alii (1998), BABICZ (2000), STAHAN (2002).

[566] Cf. Partie 2, Chap. II, Section 1, § 1 et 2. Dans le cadre d'un autre modèle de recherche, deux d'entre elles auraient pu être considérées comme variables dépendantes : le délai d'obtention et le ratio résultat courant/CA.

confiance de 95%, représentatif de la population des entreprises certifiées en France en termes de secteur d'activités, de taille et de modèle de certification (ISO 9001, ISO 9002 ou ISO 9003 de l'édition 1994)[567]. Parmi ces dix variables de contingence, quatre d'entre elles interviennent dans les modèles de régression des variables de la recherche :

- L'appartenance de l'entreprise à un groupe.

Globalement, les entreprises qui font partie d'un groupe (et quelle que soit la taille de ce groupe[568]) résolvent davantage les dilemmes du TQM que les autres. Leur dirigeant accorde davantage d'importance aux actionnaires qu'aux salariés[569], l'engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue s'en trouvant renforcé[570]. Par ailleurs, elles mettent davantage en œuvre des pratiques de partage du profit[571], ce qui selon les récents travaux de ALLEN et KILMANN (2001a, 2001b), les prédispose à un plus grand impact sur les performances de l'entreprise. Par contre, cette appartenance à un groupe a un impact mixte sur la mise en œuvre effective de pratiques d'amélioration continue chez les opérationnels : elle améliore cette mise en œuvre par une plus grande participation des acteurs de terrain dans la démarche de certification[572], mais la freine par la constitution d'une "quantité documentaire par employé" moins importante[573]. D'un coté, les entreprises appartenant à un groupe peuvent bénéficier de l'expérience des certifications antérieures au sein du groupe (systèmes documentaires, méthodes de travail en groupe,…) ; mais d'un autre coté, la recherche d'une adéquation entre les documents et les pratiques des différentes entités du groupe conduit à une simplification de la documentation pouvant se traduire par un nombre plus limité de documents.

- La taille de l'entité certifiée.

Elle correspond au nombre de salariés inclus dans le périmètre d'application du certificat[574].

---

[567] Cf. Partie 2, Chapitre II, Section 1, § 3 « Collecte des données ». L'administration du questionnaire ayant eu lieu trois mois après l'entrée en vigueur de l'édition 2000 des normes ISO 9000, seule une entreprise de l'échantillon était certifiée selon cette édition.

[568] La variable "taille du groupe" n'intervient dans aucune des régressions linéaires effectuées.

[569] Cf. § 1 précédent et **Figure 23**.

[570] Cf. § 3.5.2 précédent.

[571] Cf. **Tableau 43** page 283.

[572] Cf. **Tableau 45** page 287 et § 3.1 précédent.

[573] Cf. **Résultat 5** page 268 et § 3.2 précédent.

[574] Cette précision est importante car une application assez courante de l'édition 1994 des normes ISO 9000 consistait à faire seulement certifier une partie des activités de l'entreprise (ateliers de production par exemple).

Or cette taille n'intervient que très peu comme variable explicative de la mise en œuvre effective des pratiques du TQM par l'entité certifiée. Seule la variable dépendante relative au partage du profit au sein de l'entreprise la fait intervenir, et de manière peu significative de surcroît[575]. L'obligation légale d'un accord de participation pour les entreprises de plus de 50 salariés participe très probablement à l'interprétation de cette relation. Par ailleurs, il faut noter que les pratiques de certification contribuant à une mise en œuvre du TQM[576] ne sont pas liées à la taille de l'entité.

- Le modèle de certification (ISO 9001, 9002 ou 9003).

Les résultats de nos analyses quantitatives mettent en évidence une influence du modèle de certification (ISO 9001 ou ISO 9002 de l'édition 1994[577]) sur certaines pratiques de management de la qualité. Ainsi, les entreprises certifiées ISO 9001 possèdent en moyenne une "quantité documentaire par employé" 30% inférieure à celle des entreprises certifiées ISO 9002[578] ce qui, selon nos résultats précédents, les freinerait dans la mise en œuvre de l'amélioration continue chez les opérationnels[579]. En fait, ceci peut s'expliquer par la séparation physique souvent observée entre sites de recherche/développement et sites de production d'une même entreprise. En effet, les sites de recherche/développement (certifiés ISO 9001) sont généralement amenés à formaliser moins de pratiques d'assurance de la qualité que les sites de production (certifiés ISO 9002) : s'ils doivent en plus documenter le chapitre 4.4 *Maîtrise de la conception*, la documentation est moins détaillée pour sept autres chapitres de la norme (moins d'instructions et d'enregistrements)[580]. Par contre, la participation interactive des opérationnels dans la conception du système documentaire est davantage mise en œuvre dans ces entités certifiées ISO 9001 que dans celles certifiées ISO 9002[581] : en fait, on conçoit bien que des réunions de travail interactives soient beaucoup

---

575 Cf. **Tableau 43** page 283 (signification p=0,046 et donc légèrement inférieur à la limite de 0,05).

576 Participation interactive des opérationnels, "quantité documentaire par salarié", élargissement des responsabilités et augmentation des compétences, rémunération d'implication pour l'encadrement.

577 Aucune entreprise de l'échantillon n'était certifiée selon l'ISO 9003 : 1994 et seulement une selon l'ISO 9001 : 2000.

578 Cf. **Figure 21** page 269 et **Tableau 46** page 288.

579 Cf. § 3.2.

580 Chapitres 4.8 *Identification et traçabilité du produit*, 4.9 *Maîtrise des processus*, 4.13 *Maîtrise du produit non conforme*, 4.15 *Manutention, stockage, conditionnement, préservation et livraison* ; et éventuellement les chapitres 4.10 *Contrôles et essais*, 4.11 *Maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et d'essai* et 4.*12 Etat des contrôles et des essais* (cf. **Annexe 8**).

581 Cf. **Tableau 45** page 287.

plus facilement organisables dans un bureau d'études que dans un atelier de fabrication. Et c'est certainement pour cette même raison que l'engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue apparaît plus important dans ces entreprises[582]. Ainsi, selon nous, les différences constatées entre les entreprises certifiées ISO 9001 et celles certifiées ISO 9002 ne rendent pas compte d'une prédisposition plus ou moins grande à l'égard du management par la qualité totale, mais rendent plutôt compte d'une distinction structurelle entre activités de recherche/développement et activités de production[583].

- Le délai d'obtention de la certification.

Il correspond à l'estimation faite par le directeur qualité du délai entre la décision de faire certifier l'entreprise et l'obtention de la certification. Parmi les 139 entreprises ayant participé à notre enquête, près des 2/3 mentionnent un délai compris entre 12 et 24 mois (moyenne de l'échantillon à 19,5 mois). Les résultats de nos analyses quantitatives indiquent clairement qu'un délai supérieur à 24 mois limite la création d'une dynamique d'amélioration continue, aussi bien au niveau des opérationnels que de l'encadrement[584]. On peut interpréter cette constatation en considérant qu'un tel délai correspond probablement à un engagement limité de l'entreprise dans la démarche, principalement en terme d'allocation de ressources.

D'ailleurs, plus le délai de certification a été long, plus la participation interactive des opérationnels dans la conception du système documentaire a été faible[585]. En fait, du point de vue de la logique temporelle d'un processus de certification, cette relation explicative devrait plutôt s'interpréter dans le sens inverse : plus la participation interactive des opérationnels est importante, plus le délai de certification est court.

[582] Cf. **Tableau 37** page 276.

[583] Précisons que la variable "secteur d'activités" n'explique significativement aucune des variables dépendantes.

[584] Cf. **Tableau 34** page 264, **Tableau 37** page 276 et **Annexe 35**.

[585] Cf. **Tableau 45** page 287.

PARTIE 2 - CHAPITRE III - SECTION 2

LIMITES

Les résultats de la recherche, présentés et discutés section précédente, doivent être appréciés en tenant compte des limites inhérentes à l'approche conceptuelle retenue et à sa mise en œuvre opérationnelle.

Afin de traiter de la prédisposition de l'entreprise certifiée à mettre en œuvre un management par la qualité totale (TQM), le choix d'un cadre conceptuel conjointement emprunté au paradigme *resource-based* de la stratégie et aux paradigmes *fonctionnaliste* et *humaniste radical* des théories des organisations (BURRELL et MORGAN, 1988) nous est apparu comme particulièrement pertinent. Les différentes sections de la partie conceptuelle de notre thèse ont été construites et élaborées afin de justifier de ce choix et ce, à la lumière des travaux antérieurs relatifs à la place de la qualité dans la gestion de l'entreprise (Chapitre I) et sur la base de ceux qui ont plus spécifiquement traité de la certification et du TQM (Chapitre II). Or, l'identification des hypothèses centrales de la recherche, les démarches empiriques menées (étude du cas de l'entreprise ICS et enquête hypothético-déductive) et donc les résultats correspondants ont bien entendu été assujettis à ce choix[586]. Même si nous restons persuadé que le traitement des problématiques relatives à la qualité doivent, en sciences de gestion, privilégier une approche transdisciplinaire combinant les concepts de la stratégie et ceux de la gestion des ressources humaines, d'autres cadres conceptuels auraient pu être empruntés pour traiter du passage d'une certification au TQM. Par exemple, un cadre conceptuel spécifiquement basé sur les étapes classiques du processus de management stratégique (formulation et mise en œuvre) aurait pu être utilisé (ANDREWS, 1980) : étude de l'intégration de la certification dans les plans stratégique et opérationnel de l'entreprise, et impact sur la mise en œuvre du TQM. Des modèles théoriques de transition organisationnelle auraient aussi pu être mis à contribution (par exemple FLAMHOLTZ, 1995).

[586] Rappelons que notre étude de cas ne correspond pas à une recherche exploratoire mais à une recherche de type hypothético-inductive, dont un des objectifs principaux était la constitution d'un modèle théorique précis (Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 1 « Justifications théoriques et conditions opérationnelles de l'étude de cas »).

Concernant les limites de la recherche relatives aux démarches empiriques menées, plusieurs éléments doivent être rappelés ou signalés. Lors de l'étude du cas de l'entreprise ICS, de nombreuses précautions méthodologiques ont été prises : utilisation de différents angles d'observation de la réalité organisationnelle[587] ; clarification de notre positionnement au sein de l'entreprise[588] ; triangulation des données collectées par multiplication des unités d'analyse, des sources d'information et des techniques de collecte[589] ; mise en application des conseils classiques concernant l'observation participante[590], l'analyse documentaire[591] et les entretiens[592]. Cependant, si toutes ces précautions ont très certainement permis de minimiser les effets des limites théoriques inhérentes à toute étude de cas[593], elles ne les ont pas éliminés. Or, l'impact de ces limites théoriques, quoique minimisé, reste impossible à quantifier. Comme le soulignent CASSELL et SYMON (1994 : p.32), la validité des résultats d'une démarche qualitative demeure fortement assujettie à la *validité des interprétations* du chercheur, inévitablement subjectives. Cet état de fait nous a donc conduit à juger comme nécessaire la mise en œuvre d'une enquête quantitative de type hypothético-déductif. Là, dans ce type de démarches empiriques, des méthodes statistiques appropriées permettent de préciser et de quantifier la validité externe de l'étude[594], la fiabilité et la validité interne des mesures opératoires[595], ainsi que la validité et la qualité des résultats obtenus[596]. Pourtant, il n'en demeure pas moins que certaines limites peuvent subsister et il est nécessaire de les préciser et de les commenter dans le cadre de notre propre travail :

- Concernant la construction de nos échelles de mesure, il faut noter que l'une des recommandations de la démarche méthodologique de CHURCHILL (1979) n'a pu être suivie. Cette recommandation préconise que les mêmes données ne soient pas utilisées d'une part, pour la vérification de la validité et de la fiabilité des mesures opératoires et d'autre part, pour les traitements statistiques de ces données. Si nos pré-tests[597] avaient

[587] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 1, § 4 « Stratégie d'accès au réel ».

[588] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 1, § 5 « Accès au terrain ».

[589] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 1, § 5 « Protocole de recherche ».

[590] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 2, § 1.1 « L'observation directe participante».

[591] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 2, § 1.1 « L'observation indirecte par l'analyse des documents et archives».

[592] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 3 « Réalisation d'entretiens », § 1.1 et 2.1 relatifs à la méthodologie.

[593] Cf. Partie 2, Chapitre I, Section 1, § 2 « Limites théoriques et difficultés pratiques de l'étude de cas ».

[594] Cf. Partie 2, Chapitre II, Section 1, § 3 « Collecte des données ».

[595] Cf. Partie 2, Chapitre II, Section 1, § 4 « Validation des variables ».

[596] Cf. Partie 2, Chapitre II, Section 2, § 1.3 « Critères de validité et de qualité des régressions ».

[597] Cf. Partie 2, Chapitre II, Section 1, § 2 « Pré-tests ».

pu s'effectuer sur un large échantillon (et non pas douze entreprises), cette recommandation aurait pu être prise en compte. Cela aurait demandé une première administration exploratoire du questionnaire, nécessairement auprès d'une partie de la population des 1175 entreprises dont nous disposions des coordonnées. Et par voie de conséquence, l'échantillon final disponible pour les analyses aurait été fortement réduit, ce qui aurait très probablement conduit à des problèmes en terme de validité externe de l'étude et de qualité des résultats des régressions.

- Concernant les relations explicatives mises en évidence entre les variables de notre modèle de recherche, il est important de rappeler qu'elles sont de nature statistique et non causale. En fait, il faut préciser que, compte tenu de nos hypothèses de recherche, la réalisation d'une enquête quantitative assurant le respect des trois conditions de causalité de COOK et CAMPBELL (1979) était quasiment impossible. En effet, selon Cook et Campbell, pour qu'une variable X puisse être considérée comme la cause d'une variable Y :

  1. X et Y doivent co-varier conformément à la relation causale supposée ;
  2. X doit précéder Y dans le temps ;
  3. toute autre forme d'explication causale doit avoir été explorée (par exemple une variable Z venant s'interposer entre X et Y : X→Z→Y).

  Or, pour vérifier la condition 2 entre pratiques de certification et positionnement au regard du TQM, il aurait fallu trouver un nombre conséquent d'entreprises souhaitant s'engager dans une démarche de certification et acceptant par deux fois la participation à une enquête (une première fois afin d'évaluer les pratiques de certification et une deuxième fois afin d'évaluer les pratiques TQM). Par ailleurs, les délais variables de certification (auxquels devrait s'ajouter un délai de maturation post certification) auraient certainement conduit à une démarche empirique trop longue dans le cadre d'un travail de thèse. Il aurait été éventuellement possible de mener une telle démarche sur un nombre restreint d'entreprises s'engageant sur un court délai de certification, mais dans ce cas la validité statistique de la condition 1 n'aurait pas pu être assurée. Quant à la condition 3, il n'y a guère que les démarches d'expérimentation qui puissent permettre sa vérification, ce qui pose à nouveau le problème de la taille de l'échantillon, ou celui de l'impossibilité de contrôler la conception TQM du dirigeant , ou les pratiques de certification de l'entreprise.

PARTIE 2 - CHAPITRE III - SECTION 3

RECOMMANDATIONS MANAGERIALES

Parmi les sciences sociales, les sciences de gestion ont pour spécificité le fait d'allier une finalité qui est la fois descriptive, explicative et praxéologique, c'est à dire orientée vers l'action. En ce sens, tout résultat de recherche en sciences de gestion doit être présenté à la lumière de critères de validité scientifique, mais aussi à la lumière de critères d'utilité qui renvoient directement aux possibilités de son utilisation par les praticiens concernés. En tenant compte des limites de la recherche décrites précédemment, il s'agit donc d'identifier, parmi les apports de la recherche, ceux qui peuvent faire l'objet de recommandations. A ce sujet, nous considèrerons qu'une recommandation peut être formulée dans la mesure où les deux conditions suivantes s'avèrent être respectées :

- Le résultat de recherche correspondant est cohérent avec une large majorité des travaux antérieurs sur le sujet. Il ne s'agit pas de se restreindre à confirmer des résultats antérieurs, ce qui limiterait la valeur ajoutée de la recherche, mais il s'agit de s'astreindre à ne pas recommander des pratiques qui seraient en contradiction avec les résultats de recherches connexes où qui n'auraient fait l'objet d'aucune publication antérieure.
- La recommandation proposée s'inscrit dans des conditions et des possibilités de mise en œuvre réalisables, selon notre propre jugement et notre expérience en entreprises.

Formuler des recommandations nécessite de préciser à quels destinataires elles s'adressent et selon quel horizon temporel. Dans le cadre de notre recherche, nous identifions deux destinataires principaux : d'une part (à court terme) les dirigeants des entreprises déjà certifiées ; et d'autre part ceux qui envisagent de faire certifier leur entreprise à plus ou moins long terme. Comme nous allons le voir ci-après nos recommandations portent sur les conditions adéquates d'une démarche de certification ISO 9001 qui permettent à l'entreprise de ne pas limiter ses possibilités de mettre en œuvre un management par la qualité totale (TQM) et plus spécifiquement le principe d'amélioration continue. En effet, de nombreuses

entreprises certifiées souhaitent développer leurs pratiques de management par la qualité au-delà des seules exigences de la norme ISO 9001. Plusieurs d'entre elles s'auto-évaluent selon le *modèle européen de management par la qualité totale*, concourent au prix européen de la qualité correspondant, au prix français de la qualité et/ou font appel à des cabinets de consultants qui proposent des prestations spécifiques servant de "passerelles" entre la certification et le TQM. Par ailleurs, comme nous l'avons souligné tout au long de notre travail, au delà de l'intention du dirigeant de l'entreprise certifiée à mettre en œuvre ou non le TQM[598], la révision 2000 des normes de la série ISO 9000 confère une dimension particulièrement pertinente et actuelle à la double problématique du passage d'une certification au TQM : celle des dilemmes managériaux auxquels sont confrontées les firmes lors d'une démarche TQM et qui expliquent les nombreuses constatations empiriques d'échecs, et celle du continuum entre certification et TQM à propos duquel des points de vue opposés émergent de la littérature. En effet, toutes les organisations qui ne sont pas encore certifiées selon l'édition 2000 (et qui prévoient de le devenir) vont être confrontées à cette double problématique, car cette nouvelle édition intègre maintenant de façon explicite plusieurs des principes fondamentaux du TQM[599].

A l'issue de notre travail, cinq recommandations managériales peuvent être formulées :

- La certification doit être intégrée dans une stratégie globale qui centre son attention sur les ressources humaines. Les salariés constituent pour l'entreprise une ressource interne à la fois inimitable et adaptative. Ils lui permettent de pouvoir se différencier réellement de ses concurrents, d'innover ou de disposer d'une flexibilité adéquate pour s'adapter aux exigences mouvantes de l'environnement. En ce sens, ils peuvent conférer à l'entreprise un avantage compétitif soutenable dans le temps. Ainsi, dans tous les cas, et tout particulièrement lorsque les dirigeants sont confrontés à une "obligation" externe de certification (injonction du groupe, exigence des clients, pression indirecte de la concurrence), les enjeux internes potentiels de la certification doivent être pris en compte. Tout d'abord, il s'agit pour le

[598] Précisons par ailleurs que certains dirigeants d'entreprises souhaitent mettre en œuvre les pratiques du TQM sous l'appellation de "projets d'entreprise", sans faire de référence explicite (en interne et en externe) aux termes de "management par la qualité totale" ou de "démarche de qualité totale". C'était le cas de l'entreprise ICS qui a fait l'objet de notre étude de cas.

[599] En ce qui concerne les entreprises déjà certifiées selon l'édition 1994, la problématique se pose selon un horizon temporel particulièrement court puisque la date limite officielle du passage à l'édition 2000 est fixée au 15 décembre 2003.

dirigeant d'être convaincu, qu'au-delà des motivations externes de certification qui lui sont (plus ou moins) "dictées" par l'environnement de son entreprise à un instant t, des motivations et des objectifs internes de certification doivent être clairement intégrés et formulés. Ceci dans une perspective temporelle largement plus grande que celle du moment $t+\tau$ correspondant à l'obtention du certificat. Le développement du marché des référentiels qualité et le nombre toujours croissant d'organisations certifiées limitent immanquablement dans le temps la valeur ajoutée d'une certification aux yeux des parties prenantes externes à l'organisation. Ceci est d'autant plus vrai lorsque, justement, peu de dispositions ont été prises pour assurer une forte valeur ajoutée en interne : amélioration de la qualité des produits et services, amélioration de l'efficience des processus, préservation et développement du savoir-faire, création d'une dynamique d'amélioration continue. Ceci constitue la première recommandation. Du point de vue de la stratégie de l'entreprise, elle correspond à l'étape de formulation des ambitions et objectifs assignés à la démarche de certification, et elle est essentielle car elle prédispose d'une mise en œuvre effective de pratiques de certification appropriées.

- Une deuxième recommandation a trait à la place que le dirigeant accorde à ses salariés dans l'atteinte des ambitions stratégiques de l'organisation, et plus spécifiquement à la confiance qu'il a dans leur capacité à se coordonner volontairement dans le sens des intérêts de l'entreprise. Bien entendu, la confiance ne se décrète pas mais se construit. Mais il est essentiel que le dirigeant soit conscient que le manque de confiance et le contrôle hiérarchique qui lui est souvent associé ne jouent pas en faveur de la création d'une dynamique d'amélioration continue au sein de l'organisation. Avant le lancement de la démarche de certification, la réflexion que le dirigeant engagera sur ce sujet et les conclusions qu'il en tirera lui permettront de définir avec précision les pratiques de certification les mieux adaptées à la situation de son entreprise. A ce titre, il dispose d'une marge de manœuvre pour que ces pratiques ne remettent pas en cause la possibilité de mettre en œuvre un management par la qualité totale ; mais cette marge de manœuvre doit rester inscrite dans le cadre des trois recommandations managériales précisées ci-après.

- Favoriser la participation interactive des opérationnels dans la conception du système documentaire. Par opérationnels, nous entendons les acteurs qui disposent d'une connaissance intime des pratiques de terrain et qui les mettent en œuvre dans le cadre de leur travail quotidien. Concrètement, pour une quantité totale d'heures affectées à la participation de ces acteurs (sachant bien évidemment qu'elle doit être la plus importante possible), il s'agit de privilégier un nombre accru de participants et des modalités de participation qui conduisent à

des interactions entre ces participants. *A contrario*, il ne s'agit pas de privilégier la participation individuelle de quelques salariés. Même si la nature des activités de la firme peut constituer un frein à l'organisation de participations interactives[600], la prise en compte de cette recommandation est fondamentale pour permettre l'appropriation du système qualité par les acteurs et favoriser la création d'une dynamique d'amélioration continue.

- L'appropriation du système qualité par les acteurs et leur réactivité face aux ambitions d'amélioration de l'entreprise ne se construisent pas seulement au travers de leur association à la démarche de certification, mais aussi en fonction des changements induits sur leur sphère de travail. Plus précisément, il s'agit d'accompagner la certification d'un élargissement du champ de leurs responsabilités et d'une augmentation de leurs compétences. En d'autres termes, les dynamiques d'amélioration et le développement de savoirs d'action n'accompagneront le processus de certification que dans la mesure où émerge parallèlement une nouvelle figure d'acteur, dont les compétences et les responsabilités sont élargies, le rôle et le statut renforcés. Ces changements organisationnels s'adressent aussi bien aux opérationnels qu'à la maîtrise ou aux cadres. Leur mise en œuvre sera d'autant plus facilitée si les recommandations précédentes ont été suivies. En effet, si les enjeux internes potentiels de la certification ont été pris en compte, ces changements auront pu être définis, voire anticipés. Par ailleurs, la réflexion de l'équipe dirigeante sur la nature de la confiance qui peut être accordée aux acteurs aura permis d'en circonscrire les limites. Ensuite, la participation interactive dont nous avons fait part précédemment pourra donner l'opportunité de développer l'apprentissage organisationnel et de définir de manière appropriée de nouvelles distributions des rôles et des tâches.

- La cinquième recommandation concerne plus précisément l'encadrement. Lors d'une démarche de certification (et probablement d'autant plus si les deux recommandations précédentes sont mises en œuvre), les cadres et surtout la maîtrise sont confrontés à un processus de changement organisationnel au cours duquel leur sphère de pouvoir diminue au profit d'une autonomie et d'une responsabilisation accrues de leurs subordonnés. Au travers du système documentaire mis en place, la voix du client est introduite au sein de l'organisation jusqu'aux postes de travail des opérationnels, et l'autorité hiérarchique de l'encadrement est en quelque sorte substituée par une autorité du client. Il est donc nécessaire que l'encadrement puisse (re)prendre une place à part entière dans ce nouveau dispositif, ceci

[600] On conçoit bien qu'au sein d'un atelier de production en série, le détachement de cinq opérateurs pendant une heure est plus compliqué à organiser que le détachement d'un seul opérateur pendant cinq heures.

afin que son engagement dans l'amélioration continue soit effectif. Nous proposons à leur encontre une disposition particulière qui peut compléter les recommandations précédentes relatives à la participation interactive et à l'élargissement des responsabilités et des compétences : privilégier une augmentation des récompenses monétaires au cours de la démarche de certification à une augmentation réalisée en dehors de son contexte. La mise en œuvre de cette disposition sera d'autant plus anticipée si la certification a été intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise (notre première recommandation) et plus spécifiquement dans la politique des rémunérations.

D'autres résultats de la recherche auraient éventuellement pu faire l'objet de recommandations. Mais leur examen à la lumière des limites de la recherche, ainsi que l'inexistence à notre connaissance de travaux antérieurs sur le sujet ou l'identification de plusieurs travaux contradictoires[601] nous ont amené à choisir de ne pas formuler de recommandations correspondantes. Nous pensons par exemple à la relation positive établie entre la quantité documentaire par employé et la mise en œuvre de l'amélioration continue, ou au résultat qui suggère que le système documentaire devrait être calqué sur les processus de l'entreprise et non sur les chapitres de la norme ISO 9001[602].

Si les recommandations managériales que nous proposons s'adressent en premier lieu aux dirigeants, il n'en demeure pas moins que tous les membres des équipes dirigeantes sont concernés. Par ailleurs, de part l'influence qu'ils exercent sur les pratiques de certification des entreprises, les cabinets de consultant mais aussi les organismes certificateurs ainsi que les organismes de normalisation sont bien évidemment aussi concernés. Dans le cadre de l'édition 2000 des normes ISO 9000, la non prise en compte de ces recommandations conduira les organismes de certification à être confrontés à une grande difficulté pour les entreprises, voire à une impossibilité de mettre en œuvre de façon effective le principe d'amélioration continue.

[601] Même s'il s'agit d'études de cas et non d'enquêtes quantitatives.

[602] Cf. Partie 2, Chapitre III, Section 1, § 3.2 « Une importante "quantité documentaire par salarié" ».

CONCLUSION

Au travers de cette recherche, nous avons traité de la problématique du passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale. L'identification de cette problématique est le fruit de plusieurs constatations issues de la recherche en sciences de gestion et de la situation contemporaine du monde de l'entreprise.

Lorsque la première édition des normes internationales ISO 9000 a été publiée en 1987, le champ de la normalisation et celui de la qualité se sont irrémédiablement inscrits au sein de celui du management des organisations. Dans l'évolution historique conjointe des pratiques de normalisation et des pratiques relatives à la qualité, la publication de ces normes a constitué un tournant décisif. En effet, en quinze ans, l'utilisation de la norme ISO 9001 dans un cadre contractuel client-fournisseur a fait l'objet d'une progression fulgurante. De nos jours, la norme ISO 9001 est à la fois la *norme de qualité*[603] et *la norme d'organisation*[604] la plus utilisée à travers le monde : plus de 510 000 organisations (dont plus de 21 000 en France) sont certifiées selon ce référentiel et le nombre de certificats délivrés chaque année est en constante augmentation.

Par ailleurs, depuis plusieurs dizaines d'années, le développement successif et le succès de nouvelles pratiques managériales, ainsi que des travaux successifs en sciences de gestion, ont contribué à conférer une place grandissante au domaine de la qualité dans la gestion de l'entreprise. Un management par la qualité totale (TQM) a pu être défini au travers de concepts, de pratiques et de techniques associées, dont le principe d'amélioration continue a constitué la pierre angulaire.

Pour des raisons de stratégie commerciale, de performance organisationnelle, ou parce que la certification n'a pas répondu à leurs attentes, de nombreuses entreprises certifiées ont souhaité développer leurs pratiques qualité au-delà des exigences de la norme ISO 9001. Certaines se sont explicitement engagées dans des démarches TQM : en s'auto-évaluant selon les référentiels TQM qui se sont développés à partir de la fin des années 1980 ; en concourant aux prix qualité correspondants ; en faisant appel à des cabinets de consultants qui depuis

[603] Norme qui coordonne les relations marchandes et industrielles dans un cadre le plus souvent contractuel (typologie empruntée à BENEZECH, 1996).

[604] Norme qui décrit les fonctions internes de l'organisation et traite de dispositions organisationnelles et/ou managériales (typologie empruntée à IGALENS et PENAN, 1994).

plusieurs années déjà proposent des prestations spécifiques servant de “passerelles” entre la certification et le TQM. D’autres firmes certifiées se sont engagées dans un management par la qualité totale de manière moins explicite, souvent au travers de projets d’entreprise faisant référence aux principes et pratiques du TQM.

Plus récemment, lorsque le 15 décembre 2000 une nouvelle édition des normes ISO 9000 est publiée en intégrant plusieurs des principes du TQM, le passage d’une certification au TQM ne devient plus seulement un enjeu pour quelques entreprises, mais vient concerner l’ensemble des organisations certifiées, ainsi que celles qui souhaitent s’engager dans une démarche de certification à plus ou moins long terme.

Or, sous l’angle des théories des organisations, le succès incontesté de plusieurs firmes ayant mis en œuvre le TQM et, parallèlement, les constats d’échec dans d’autres entreprises ont permis d’identifier les dilemmes managériaux auxquels l’organisation était inévitablement confrontée[605]. Par ailleurs, sous l’angle de la stratégie d’entreprise, plusieurs travaux ont mis en évidence le rôle prépondérant de l’approche *resource-based* dans la capacité d’une démarche TQM à conférer un avantage compétitif soutenable à la firme. Quant aux travaux qui se sont spécifiquement penchés sur la question du continuum entre certification ISO 9001 et TQM, ils ont fait état de points de vue opposés.

Pour ces principales raisons, le passage d’une certification à un management par la qualité totale nous est apparu comme une problématique à la fois pertinente et très actuelle.

Pour traiter de cette problématique, nous avons mobilisé un cadre conceptuel transdisciplinaire issu de la classification paradigmatique des théories des organisations de BURRELL et MORGAN (1988) et du paradigme de la stratégie centrée sur les ressources. Au moyen de ce cadre conceptuel, notre revue de la littérature et les résultats d’une étude de cas en convention CIFRE nous ont conduit à proposer un modèle explicatif d’une transition réussie entre une certification ISO 9001 et un management par la qualité totale. Ce modèle est sous-tendu par trois hypothèses centrales[606] :

[605] Rendre cohérent le système de coordination et d’évaluation du travail avec l’exhortation à l’amélioration continue ; aligner le système de partage des gains de l’entreprise sur les objectifs et les pratiques d’implication du personnel ; mettre en place l’amélioration continue mais continuer à demander d’adhérer aux procédures standardisées ; responsabiliser les membres de l’organisation dans l’accomplissement des objectifs collectifs sans menacer le contrôle hiérarchique traditionnel.

[606] Auxquelles ont été parfois adjointes des sous-hypothèses.

- Plus la conception TQM de la direction de l'entreprise certifiée est fonctionnaliste, moins les dilemmes du TQM sont résolus. Cette notion de « conception TQM » se différencie des typologies de représentations de la qualité proposées antérieurement : elle ne fait pas référence à une vision que les acteurs ont de la qualité au sein de l'entreprise (et encore moins aux connaissances qu'ils ont des principes et pratiques de la qualité), mais à la conception que se font les dirigeants des objectifs organisationnels de l'entreprise et de la place de l'homme en son sein. En ce sens, elle apparaît davantage comme une composante commune aux concepts d'intention stratégique et de leadership visionnaire tels qu'ils sont définis au sein de la littérature.

- Plus les pratiques de certification sont fonctionnalistes, moins les dilemmes du TQM sont résolus. Ici, plusieurs sous-hypothèses ont été émises. Elles concernent les modes de participation des acteurs dans la conception documentaire, le système documentaire lui-même et les changements managériaux menés en parallèle de la démarche de certification[607].

- Plus les motivations de certification de la direction sont externes, moins les dilemmes du TQM sont résolus. Les résultats de recherches antérieures révèlent que la très grande majorité des entreprises perçoivent essentiellement la certification comme *« un signal crédible d'une mise en œuvre effective de pratiques de management de la qualité »* (ANDERSON et alii, 1999 : p.40). Très souvent, les motivations de certification sont de nature externe[608]. L'hypothèse émise ici revient à considérer que, plus la direction intègre des motivations internes de certification[609], plus l'entreprise a des pratiques de certification qui la prédisposent à une mise en œuvre effective du TQM.

Afin de vérifier les hypothèses de la recherche, un questionnaire a été construit, pré-testé, puis renseigné par le dirigeant et le directeur qualité de 139 entreprises certifiées. La validité externe de cette enquête quantitative a été vérifiée, ainsi que la validité interne et la fiabilité des mesures opératoires. Des régressions linéaires multiples ont été effectuées sur les variables à expliquer du modèle de la recherche (variables relatives à la résolution des dilemmes du TQM). Ces régressions font intervenir de manière significative plusieurs des variables supposées explicatives (variables relatives à la conception TQM du dirigeant, à ses

[607] Elargissement des responsabilités, augmentation des compétences, reconnaissance du travail.

[608] Par exemples, exigence des clients, pression indirecte de la concurrence, souhait de conquérir de nouveaux marchés, injonction d'une "maison mère".

[609] Par exemples, amélioration de la qualité des produits et services, amélioration de l'efficience des processus, préservation et développement du savoir-faire, motivation du personnel.

motivations de certification, aux pratiques de certification). A l'issue de la recherche, certains des résultats obtenus permettent de proposer des recommandations managériales, d'autres permettent de proposer des pistes de recherche complémentaires.

Les recommandations correspondent à des résultats de la recherche qui sont cohérents avec la majorité des travaux antérieurs et ont pour caractéristique de s'inscrire dans des possibilités de mise en œuvre réalisables par les entreprises. Elles portent sur les conditions adéquates d'une démarche de certification ISO 9001 qui permettent à l'organisation de ne pas limiter sa capacité à mettre en œuvre le TQM et plus spécifiquement le principe d'amélioration continue. Elles s'adressent principalement aux équipes dirigeantes des entreprises qui envisagent, à plus ou moins long terme, une certification selon l'édition 2000 d'ISO 9001 :

- Dans tous les cas, et tout particulièrement lorsque les dirigeants sont confrontés à une "obligation" externe de certification, les enjeux internes potentiels de la certification doivent être pris en compte et des objectifs internes doivent y être assignés, ceci dans une perspective temporelle largement plus grande que celle de la date prévue pour l'obtention du certificat. Le nombre toujours croissant d'organisations certifiées limite immanquablement dans le temps la valeur ajoutée d'une certification aux yeux des parties prenantes externes à l'organisation. Ceci est d'autant plus vrai lorsque peu de dispositions ont été prises pour assurer sa valeur ajoutée en interne.
- Le manque de confiance et le contrôle hiérarchique qui lui est souvent associé ne jouent pas en faveur de la création d'une dynamique d'amélioration continue au sein de l'organisation. Avant le lancement de la démarche de certification, la réflexion que le dirigeant engagera sur ce sujet et les conclusions qu'il en tirera lui permettront de définir avec précision les pratiques de certification les mieux adaptées à la situation de son entreprise. A ce titre, il dispose d'une marge de manœuvre pour que ces pratiques ne remettent pas en cause la possibilité de mettre en œuvre le TQM ; mais cette marge de manœuvre doit rester inscrite dans le cadre des trois recommandations managériales précisées ci-après.
- Afin de permettre l'appropriation du système qualité et favoriser la création d'une dynamique d'amélioration continue, il faut encourager la participation interactive des opérationnels dans la conception du système documentaire. Concrètement, pour une quantité totale d'heures affectées à leur participation (sachant qu'elle doit être la plus importante possible), il s'agit de privilégier un nombre accru de participants et des modalités de participation qui conduisent à des interactions.

- L'appropriation du système qualité par les acteurs et leur réactivité face aux ambitions d'amélioration de l'entreprise ne se construisent pas seulement au travers de leur association à la démarche de certification, mais aussi en fonction des changements induits sur leur sphère de travail. Plus précisément, il s'agit d'accompagner la certification d'un élargissement de leurs responsabilités et d'une augmentation de leurs compétences[610].
- Lors d'une démarche de certification, l'encadrement est confronté à un processus de changement organisationnel au cours duquel sa sphère de pouvoir diminue au profit d'une autonomie et d'une responsabilisation accrues de ses subordonnés. Pour que son engagement dans l'amélioration continue soit effectif, nous proposons une disposition particulière : privilégier une augmentation des récompenses monétaires au cours de la démarche de certification à une augmentation réalisée en dehors de son contexte[611].

D'autres résultats de la recherche méritent d'être tout particulièrement signalés. Ils ne peuvent, selon nous, donner suite à des recommandations managériales, soit parce qu'ils semblent s'inscrire en contradiction avec certains travaux antérieurs, soit parce qu'aucune recherche n'a à ce jour été publiée sur le sujet. Par contre, ils pourront faire l'objet de recherches ultérieures confirmatoires. Nos régressions linéaires indiquent ainsi que, plus la "quantité de documents par salarié" est importante, plus l'utilisation des documents s'effectue dans le cadre d'une amélioration continue[612]. Compte tenu de l'existence d'études de cas contradictoires sur le sujet, et compte tenu des limites de la recherche en terme de relation causale, il serait pertinent de mener des enquêtes confirmatoires approfondies au sein de plusieurs des entreprises de notre échantillon[613]. En effet, il est possible que les entreprises disposant d'une quantité importante de documents aient mis en place des dispositions de gestion documentaire différentes, peut-être plus interactives et/ou réactives que les autres. Par

[610] La mise en œuvre de ces changements organisationnels sera d'autant plus facilitée si les recommandations précédentes ont été suivies. La prise en compte des enjeux internes de la certification permet de les définir, voire de les anticiper ; la réflexion sur le rôle de la confiance permet d'en circonscrire les limites ; la participation interactive donne l'opportunité de développer l'apprentissage organisationnel et de définir de manière appropriée de nouvelles distributions des rôles et des tâches.

[611] La mise en œuvre de cette disposition pourra être prévue lors de la prise en compte des enjeux internes de la certification (première recommandation). En intégrant la certification dans la stratégie globale de l'entreprise, des dispositions relatives à la politique des rémunérations peuvent être anticipées.

[612] L'utilisation des documents dans le cadre de l'amélioration continue correspond à une perception et à une utilisation des documents comme bases d'améliorations, à la participation des acteurs dans les modifications documentaires et à une bonne réactivité de ces modifications, et à une meilleure maîtrise par les opérationnels de l'adéquation entre leurs tâches et leurs objectifs.

[613] Tout particulièrement celles disposant d'une "quantité de documents par salarié" très importante.

exemple, une gestion des instructions et des modes opératoires par service voire par poste de travail, et non pas systématiquement réalisée par la fonction qualité. Par "gestion documentaire", nous entendons la sélection, la conception, la validation, la mise à jour et l'intégration des documents dans le fonctionnement organisationnel. L'examen de ce type de pratiques et de leurs conséquences pourrait apporter des éléments de réponse sur les conditions et les effets d'un apprentissage de la qualité au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, les résultats de notre enquête quantitative indiquent que, plus le dirigeant accorde une place importante aux actionnaires dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise, plus l'engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue est important. Le sens de cette relation explicative correspond à un impact positif d'une conception fonctionnaliste sur ce qui constitue un des problèmes classiques des démarches TQM. Parmi les entreprises ayant participé à l'enquête quantitative, certaines se situent à des niveaux extrêmes de cette relation (très grande importance accordée aux actionnaires – très fort engagement de l'encadrement ; très grande importance accordée aux salariés – très faible engagement de l'encadrement). Il serait donc intéressant d'effectuer des études de cas au sein de ces organisations, et plus particulièrement de mener des entretiens avec les membres de la direction et de l'encadrement. Parmi les questions de recherche envisageables : comment l'importance accordée par le dirigeant aux actionnaires se concrétise-t-elle au niveau de l'encadrement ? Pourquoi, dans les entreprises où le dirigeant accorde une place prépondérante aux salariés dans l'atteinte des objectifs organisationnels, l'encadrement ne s'engage-t-il que peu dans l'amélioration continue ? Si, lors des démarches qualité, l'introduction de la "voix du client" jusqu'aux postes de travail peut remettre en cause la place traditionnelle de l'encadrement, l'introduction de la "voix de l'actionnaire" lui permet peut-être de (re)prendre une place à part entière dans le dispositif managérial. Les contraintes de l'entreprise issues de la "voix du client" et de la "voix de l'actionnaire" étant parfois contradictoires, elles rendent peut-être difficile leur intégration simultanée par les mêmes individus au sein de l'organisation. Selon nous, la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques dans laquelle s'engagent de nombreuses entreprises de nos jours confère à ces questionnements un intérêt tout particulier.

BIBLIOGRAPHIE

- **AFNOR** ; **1994** ; *Recueil des normes françaises : gérer et assurer la qualité* ; Tome 1 (5ème édition) ; Paris : AFNOR.

- **AFNOR** ; **2000** (juin) ; Rapport d'activité AFNOR 1999.

- **AFNOR** ; **2001** ; *Qualité et systèmes de management ISO 9000* ; Paris : AFNOR.

- **AGATHOCLEOUS A.** ; **1996** ; Introduction générale ; in *Qualité : changement d'organisation et performance* ; Editions ANACT.

- **AKTOUF O.** ; **1985** ; La méthode de l'observation participante ; in *La rupture entre les entreprises et les hommes – Le point de vue des sciences de la vie* ; sous la direction de A. CHANLAT et M. DUFOUR ; Montréal : Editions Québec/Amérique ; et Paris : Les Editions d'Organisation.

- **AKTOUF O.** ; **1992a** ; Management and theories of organizations in the 1990's : toward a critical radical humanism ? ; in *American Management Review* ; Vol.17 ; n°3 ; pp.407-731.

- **AKTOUF O.** ; **1992b** ; *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations* ; Québec : HEC Presses.

- **ALLAFORT M.** ; **1996** ; La certification : une opportunité de développer l'organisation ; in *Qualité : changement d'organisation et performance* ; Editions ANACT ; pp.71-76.

- **ALLEN R.S.** et **KILMANN R.H.** ; **2001a** ; The role of the reward system for a total quality management based strategy ; in *Journal of Organizational Change Management* ; Vol.14 ; n°2 ; pp.110-131.

- **ALLEN R.S.** et **KILMANN R.H.** ; **2001b** (mai-juin) ; Aligning reward practices in support of total quality management ; in *Business Horizons* ; pp.77-84.

- **ANDERSON J.C.**, **MANUS RUNGTUSANATHAM** et **SCHROEDER R.G.** ; **1994** ; A theory of quality management underlying the Deming management method ; in *Academy of Management Review* ; Vol.19 ; n°3 ; pp.472-509.

- **ANDERSON S.W.**, **DALY J.D.** et **JOHNSON M.F.** ; **1999** ; Why firms seek ISO 9000 certification : regulatory compliance or competitive advantage ? ; in *Production and Operations Management* ; Vol.8 ; n°1 ; pp.28-43.

- **ANDREWS K.R.** ; **1980** ; *The concept of corporate stategy* ; Homewood, IL : Irwin.

- **ANSOFF I.** ; **1965** ; *Corporate strategy* ; New York : Mc Graw Hill.

- **ARGYRIS C.** ; **1995** ; *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel* ; Paris : InterEditions.

- **ARLIAUD M.**, **BERET P.**, **DAUNE-RICHARD A.M.**, **LEMAITRE A.**, **LEMAIRE M.**, **MOSSE P.** et **TCHOBANIAN R.** ; **1998** ; Le mécanisme de l'appropriation dans la

coproduction d'une démarche de certification ; in *Actes du colloque « Coproduction de la qualité »*, LERASS - Université Toulouse III ; 12-13 novembre ; pp.100-111.

- **AZOULAY D.** ; **1996** ; Du salarié captif au salarié actif ; in *L'Expansion Management Review* ; septembre ; pp.120-126.

- **BABICZ G.** ; **2000** ; Implementing ISO is'nt easy ; in *Quality* ; Vol.39 ; n°7 ; pp.66-76.

- **BALLERY E.** ; **1999** ; Guide de mise en place des procédures ; in *Qualité en Mouvement* ; n°39 ; pp.55-58.

- **BARDIN L.** ; **1993** ; *L'analyse du contenu* ; Paris : P.U.F. 5ème éd. (Le Psychologue).

- **BAREL Y.** ; **1989** ; *Le paradoxe et le système* ; Presses Universitaires de Grenoble.

- **BARNEY J.** ; **1991** ; Firm resources and sustained competitive advantage ; in *Journal of Management* ; n°17 ; pp.99-120.

- **BASS B. M.** ; **1990** ; From transactional to transformational leadership : learning to share the vision ; in *Organizational Dynamics* ; Vol.18 ; pp.19-31

- **BAUDRY B.** ; **1995** ; *L'économie des relations interentreprises* ; Paris : La Découverte.

- **BAYTON J.A.** ; **1958** ; Motivation, cognition, learning – Basic factors in consumer behavior ; in *Journal of Marketing* ; Vol.22 ; n°3 ; pp.282-289.

- **BEATTIE K.R.** and **SOHAL A.S.** ; **1999** ; Implementing ISO 9000 : a study of its benefits among Australian organizations ; in *Total Quality Management* ; Vol.10 ; n°1 ; pp.95-106.

- **BEAUMONT M.** ; **1996** ; La qualité de la gestion des ressources humaines dans les entreprises certifiées ; thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université Toulouse I ; sous la direction de J. IGALENS**.**

- **BELOHLAV J.A.** ; **1993** ; Quality, strategy and competitiveness ; in *California Management Review* ; Vol.35 ; n°3 ; pp.55-67.

- **BENEZECH D.** ; **1996** ; La norme : une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles ; in *Revue d'Economie Industrielle* ; numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie" ; n°75 ; pp.27-43.

- **BENNIS W.** et **NANUS B.** ; **1985** ; *Leaders : the strategies for taking charge* ; New York : Harper & Row.

- **BERNASCONI M.** ; **1983** ; Stratégie : une analyse comparée des travaux du BCG, du PIMS et de Porter ; in *Revue Française de Gestion* ; n°42 ; pp.13-17.

- **BERNY L.** et **PEYRAT O.** ; **1995** ; La certification d'entreprise : vrais enjeux et faux débats ; in *Revue Française de Gestion* ; n°106 ; pp.99-104.

- **BLACKBURN R.** et **ROSEN B.** ; **1993** ; Total quality management and human resources management : lessons learned from Bladrige award winning-companies ; in *Academy of Management Executive* ; Vol.7 ; n°3 ; pp.49-66.

- **BLANCHET A.** ; **1991** ; *Dire et faire dire : l'entretien* ; Paris : Armand Colin.

- **BLIN J.-F.** ; **1997** ; *Représentations pratiques et identités professionnelles* ; Paris : L'Harmattan.

- **BLUMER H.** ; **1969** ; The methodological position of symbolic interactionism ; in *Symbolic interactionism : perspective and method* ; New Jersey : Prentice-Hall.

- **BOLMAN L.G.** et **DEAL T.E.** ; **1984** ; *Modern approaches to understanding and managing organizations* ; San Fransisco : Jossey-Bass.

- **BONNET E.** ; **1996** ; Les visions indigènes de la qualité - A propos de l'appropriation de la démarche qualité dans l'industrie ; in *Revue d'Economie Industrielle* ; numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie" ; n°75 ; pp.77-93.

- **BORDES O.** et **DOMENC C.** ; **2000a** ; Certification qualité, quels changements pour les salariés ? ; in *Actes du colloque CNR IUT 2000*, tome 1 ; Bourges ; pp.145-154.

- **BORDES O.** et **DOMENC C.** ; **2000b** ; Certification qualité, quels changements dans les compétences des salariés ? ; in *Actes du séminaire MFQ/LERASS "Compétence et qualité"* ; Toulouse ; pp.8-13.

- **BORONAT P.** et **CANARD F.** ; **1995** ; Management par la Qualité Totale et changement organisationnel ; in *Les nouvelles formes organisationnelles* ; Paris : Economica ; pp.93-102.

- **BOUDON R.** ; **1977** ; *Effets pervers et ordre social* ; Paris : P.U.F.

- **BOUZITAT P.** ; **1991** ; Essai d'enrichissement des recommandations du modèle stratégique PIMS ; thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université Paris I ; sous la direction de P. GREGORY.

- **BOWEN D.E.** et **LAWLER E.E. III** ; **1992** ; Total quality-oriented human resources management ; in *Organizational Dynamics* ; Vol.20 ; n°4 ; pp.29-41.

- **BOXALL P.** ; **1998** ; Achieving competitive advantage through human resource strategy : towards a theory of industry dynamics ; in *Human Resource Management Review* ; Vol.8 ; n°3 ; pp.265-288.

- **BRECHET J.P.** ; **1994** ; Quelques éléments de réflexion à propos des sciences de gestion, in *Cahiers du CEREGE* ; n°130 ; p.15.

- **BRYMAN A.** ; **1995** ; *Quantity and quality in social research* ; London : Routledge.

- **BURRELL G.** et **MORGAN G.** ; **1988** ; *Sociological paradigms and organizational analysis : elements of the sociology of corporate life* ; Aldershot, Hants (England) : Gower.

- **BUZZELL R.** et **GALE B.** ; **1987** ; *The PIMS principles : linking strategy to performance* ; New-York : Free Press.

- **CALLON M.** (sous la direction de) ; **1998** ; *The laws of the markets* ; London : Blackwell.

- **CALORI R.** et **SARNIN P.** ; **1993** ; Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants ; in *Revue Française de Gestion* ; n° 93 ; pp.86-94.

- **CAMPINOS-DUBERNET M.** et **MARQUETTE C.** ; **1997** ; Les normes d'assurance qualité ISO 9000 : une opportunité de rationalisation des processus d'apprentissage de l'entreprise ? ; in *Cahiers de recherche du Groupement d'Intérêt Public "Mutations industrielles" CNRS-GIP0002* ; n°73 ; pp.2-46.

- **CAMPINOS-DUBERNET M.** et **MARQUETTE C.** ; **1998** ; Les normes d'assurance qualité ISO 9000, synthèse de l'enquête du CEREQ (Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications) ; in *Qualité en Mouvement* ; n°35 ; pp.76-80.

- **CANDAU P.**, **DUTRAIVE P.** et **VARNIER T.** ; **1996** ; Ne ratez pas votre certification, mettez la sous qualité ; in *Qualité en Mouvement* ; n°24 ; pp.52-56.

- **CANTARELLI V.** ; **1990** ; L'approche démocratique de la qualité ; in *Traité de la qualité totale*, sous la direction de V. LABOUCHEIX ; Paris : Dunod.

- **CARDOZO R.N.** ; **1965** ; An experimental study of customer effort, expectation and satisfaction ; in *Journal of Marketing Research* ; n°2 ; pp.244-249.

- **CASSELL C.** et **SYMON G.** ; **1994** ; Qualitative research in work contexts ; in *Qualitative methods in organizational research* ; London : Sage ; pp.1-13.

- **CASTRO J.-L.**, **GUERIN F.** et **LAURIOL J.** ; **1998** ; Le "modèle des 3 C" en question ; in *Revue Française de Gestion* ; n°118 ; pp.75-89.

- **CHARCOSSET J.-P.** ; **1981** ; *Merleau-Ponty – Approches phénoménologiques* ; Paris : Hachette ; collection « Œuvres et opuscules philosophiques ».

- **CHEVALIER F.** ; **1989** ; L'histoire véritable des cercles de qualité : cinq ans d'enquête ; thèse de doctorat en sciences de gestion de H.E.C. Paris.

- **CHEVALIER F.** ; **1991** ; Les cercles de qualité dix ans après : disparition ou intégration ; in *Sciences Humaines* ; n°5 ; pp.27-29.

- **CHIU R.K.** ; **1999** ; Employee involvement in a total quality management program : problems in Chinese firms in Hong Kong ; in *Managerial Auditing Journal* ; Vol.14 ; n°1 ; pp.8-21.

- **CHURCHILL G.** ; **1979** ; A paradigm for developing better measures of marketing constructs ; in *Journal of Marketing Research* ; Vol.16 ; pp.64-73.

- **CLINTON R.J.**, **WILLIAMSON S.** et **BETHKE A.L.** ; **1994** ; Implementing total quality management : the role of human ressource management ; in *Advanced Management Journal* ; vol.59 ; n°2 ; pp.10-17.

- **COAD A. F. et BERRY A. J.** ; **1998** ; Transformational leadership and learning orientation ; in *Leadership and Organization Development Journal* ; Vol.19 ; n°3 ; pp.64-72.

- **COCHET C.** et **MERLET J.-D.** ; **2000** ; Normalisation et innovation ; in *Annales des Ponts et Chaussées* ; n°95 ; pp.28-33.

- **COCHOY F.** ; **2000** ; De l'AFNOR à NF, ou la progressive marchandisation de la normalisation industrielle ; in *Réseaux* ; Vol.18 ; n°102 ; pp.63-89.

- **COCHOY F.** et **DE TERSSAC G.** ; **1999** ; Les enjeux organisationnels de la qualité : une mise en perspective ; in *Sciences de la société*, numéro spécial « Organisations et qualité » ; n°46 ; pp.3-18.

- **COCHOY F.**, **GAREL J.-P.** et **DE TERSSAC G.** ; **1998** ; Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000 ; in *Revue Française de Sociologie* ; Vol.39 ; n°4 ; pp.673-699.

- **COLE R. E.** ; **BACDAYAN P.** et **WHITE B.J.** ; **1993** ; Quality, Participation and Competitiveness ; in *California Management Review* ; Vol.35 ; n°3 ; pp.68-81.

- **COLLIGNON E.** et **WISSLER M.** ; **1984** ; *Qualité et compétitivité des entreprises : du diagnostic aux actions de progrès* ; Paris : Economica.

- **COLLIS D.J.** et **MONTGOMERY C.A.** ; **1995** ; Competing on resources : strategy in the 1990's ; in *Harvard Business Review* ; Vol.73 ; n°4 ; pp.118-128.

- **CONGER J.** ; **1989** ; Leadership : the art of empowering others ; *Academy of Management Executive* ; Vol.3 ; n°1 ; pp.17-24.

- **CONTI T** ; **1993** ; Approche objective des méthodes actuellement en vigueur dans l'attribution des prix de la qualité ; in *Qualité en Mouvement* ; n°10 ; pp.41-48.

- **COOK T.D.** et **CAMPBELL D.T.** ; **1979** ; *Quasi-experimentations : design and analysis issues for field settings* ; Chicago : Rand Mc Nally.

- **COOK T.D.**, **CAMPBELL D.T.** et **PERRACHIO L.** ; **1990** ; Quasi experimentation ; in *Handbook of industrial and organizational psychology* ; M.D. DUNNETTE et L.M. HOUGH (Eds) ; Vol.1 ; Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press ; pp.491-576.

- **COURET A.**, **IGALENS J.** et **PENAN H.** ; **1995** ; *La certification* ; Paris : P.U.F.(Que sais-je ?).

- **COURPASSON D.** ; **1996** ; Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel ; in *Revue d'Economie Industrielle*, numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie" ; n°75 ; pp.239-256.

- **CREYSSEL P.** ; **1991** ; Agro-alimentaire : pour une stratégie de normalisation, in *Enjeux* ; supplément au n°113.

- **CROSBY P.** ; **1986a** ; *La qualité c'est gratuit* ; Paris : Economica. Traduction de Quality is free : the art of making quality certain ; 1979 ; New-York : New American Library.

- **CROSBY P.** ; **1986b** ; *La qualité sans larme* ; Paris : Economica.

- **CROZIER M.** et **FRIEDBERG E.** ; **1977** ; *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective* ; Paris : Seuil.

- **CRUCHANT L.** ; **1995** ; *La qualité* ; Paris : PUF, coll. Que sais-je ? 2ème éd.

- **CURRY D.J.** et **FAULDS D. J.** ; **1985** ; The measurement of quality competition in strategic groups ; in *Perceived quality* ; Lexington, MA : Lexington Books ; pp.269-293.

- **DEAN J.W.** et **BOWEN D.E.** ; **1994** ; Management theory and total quality : improving research and practice through theory development ; in *Academy of Management Review* ; Vol.19 ; n°3 ; pp.392-418.

- **DE BODINAT H.** et **MERCIER V.** ; **1979** ; L'analyse stratégique moderne ; in *Havard L'Expansion* ; hiver 1978-1979.

- **DE GASTINES B.** ; **1998** ; Le Prix Français de la Qualité, une étape vers l'excellence ; in *Qualité en mouvement* ; n°36 ; pp.28-35.

- **DEMING W.E.** ; **1986** ; *Out of the crisis* ; Cambridge, MA : Massachusetts Institute of Technology Press.

- **DEMING W.E.** ; **1992** ; Does the Baldrige Award really work ? ; in *Harvard Business Review* ; Vol.70 ; n°1 ; pp.126-148.

- **DENZIN N.K.** et **LINCOLN Y.S.** ; **1994** ; Entering the field of qualitative research ; in *Handbook of qualitative research* ; London : Sage ; pp.1-17.

- **DESS G**. G. et **ROBINSON R. B.** ; **1984** ; Measuring organizational performance in the absence of objective measures ; in *Strategic Management Journal* ; juillet-septembre ; pp.265-273.

- **DE TERSSAC G.** ; **1996** ; L'implicite et le décrit - De l'organisation des systèmes de production ; in *Qualité : changement d'organisation et performance* ; Editions ANACT ; pp.195-201.

- **DIMITRIADES Z.S.** ; **2000** ; Total involvement in quality management ; in *Team Performance Management* ; Vol.6 ; n°7 ; pp.117-121.

- **DOMENC M.** ; **1996** ; Certification ISO 9000 : atout ou risque pour l'organisation ; in *Qualité : changement d'organisation et performance* ; Editions ANACT ; pp.77-81.

- **DOMENC M.** et **MARQUIE H.** ; **1998** ; Procédures qualité et coproduction par les acteurs dans l'organisation ; in *Performances humaines et techniques* ; mai-juin.

- **DOUCET C.** ; **1998** ; Atteindre les certifications ISO 9000 / ISO 14000 / ISO 45000 par la méthode fonctionnelle ; in *Qualitique* ; n°97 ; pp.41-46.

- **DOUCET C.** ; **1999** ; La certification : le bilan ; in *Qualitique* ; n°109 ; pp.45-48.

- **DOUCET C.** ; **2000** ; Qualité fonctionnelle – La certification qualité, une démarche motivante, rapide et rentable ; in *Qualité Références* ; n°9 ; pp.73-86.

- **DRAGOMIR R.** et **HALAIS B.** ; **1995** ; *Petite histoire de la qualité* ; Paris : Ministère de l'Industrie.

- **DUBOIS B.** ; **1996** ; Marketing situationnel pour consommateurs caméléons ; in *Revue Française de Gestion* ; n°110 ; pp.83-89.

- **DUBOIS M.**, **DOUTRE E.** et **KOUABENAN R.** ; 1998 ; Participation dans les démarches qualité et confiance sociale ; in *Actes du colloque « Coproduction de la qualité »* ; LERASS - Université Toulouse III ; 12 et 13 novembre ; pp.159-169.

- **DUMONT L.** ; **1997** ; L'auto-évaluation et les dirigeants ; in *Qualité en mouvement* ; n°32 ; pp.57-62.

- **DU ROY O.** ; **1996** ; Les démarches de certification ISO 9000 - Risques et chances pour une organisation plus autonome et responsable du travail ; in *Qualité : changement d'organisation et performance* ; Editions ANACT ; pp.57-69.

- **EASTERBY-SMITH M.**, **CROSSAN M.** et **NICOLINI D.** ; **2000** ; Organizational learning : debates past, present and future ; in *Journal of Management studies* ; Vol.37 ; n°6 ; pp.783-796.

- **EFQM** ; **1997** ; Auto-évaluation basée sur le modèle européen de management par la qualité totale - Directives pour Entreprises.

- **EIGLIER P.** et **LANGEARD E.** ; **1987** ; *Servuction, le marketing des services* ; Paris : Ediscience international.

- **EISENHARDT K.M.** ; **1989** ; Building theories from case study research ; in *Academy of Management Review* ; Vol.14 ; pp.532-550.

- **EVRARD Y.**, **PRAS B.** et **ROUX E.** ; **1997** ; *Market – Etudes et recherches en marketing* (2ième édition) ; Paris : Nathan.

- **EYMARD-DUVERNAY F.** ; **1989** ; Conventions de qualité et formes de coordination ; in *Revue économique* ; Vol.40 ; n°2 ; pp.329-359.

- **EYMARD-DUVERNAY F.** ; **1994** ; Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens ; in A. ORLEAN (Ed) *Analyse économique des conventions* ; Paris : PUF.

- **FARASTIER D.-A.** ; **1995** ; La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise ; in *Revue Française de Gestion* ; n°103 ; pp.43-55.

- **FAVEREAU O.** ; **1989** ; Marchés internes, marchés externes ; in *Revue économique* ; Vol.40 ; n°2 ; p.273-328.

- **FEIGENBAUM A.V.** ; **1956** ; Total quality control ; in *Harvard Business Review* ; novembre-décembre.

- **FENNETEAU H.** et **GUIBERT N.** ; **1997** ; Trust in buyer-seller relationship : toward a dynamic classification of the antecedents ; in *Cahier de Recherche GREGO* ; Université Montpellier II.

- **FEY R.** et **GOGUE J.M.** ; **1984** ; *La maîtrise de la qualité industrielle* ; Paris : Les Editions d'Organisation.

- **FEY R.** et **GOGUE J.M.** ; **1991** ; *La maîtrise de la qualité* ; Paris : Economica.

- **FISHER L.C.** ; **1994** ; Qualitative research as art and science ; in *Qualitative methods in aging research* ; GUBRIUM J.F. et SANKAR A. ; London : Sage ; pp.3-14.

- **FLAMENT C.** ; **1994** ; Structure, dynamique et transformation des représentations sociales ; in J.C. ABRIC (sous la direction de), *Pratiques sociales des représentations* ; Paris : PUF.

- **FLAMHOLTZ E.G.** ; **1995** ; Managing organisational transitions : implications for corporate and human resource management ; in *European Management Journal* ; Vol.13 ; n°1 ; pp.39-51.

- **FORAY D.** ; **1995** ; Standard de référence, coûts de transaction et économie de la qualité : un cadre d'analyse ; in F. NICOLAS et E. VALCESCHINI (Eds), *Agro-alimentaire : une économie de la qualité* ; Paris : Economica.

- **FORAY D.** ; **1996** ; Diversité, sélection et standardisation : les nouveaux modes de gestion du changement technique ; in *Revue d'Economie Industrielle* ; numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie" ; n°75 ; pp.257-274.

- **FORSTER N.** ; **1994** ; The analysis of company documentation ; in CASSELL C. et SYMON G., *Qualitative methods in organizational research* ; London : Sage ; pp.147-166.

- **FRONTARD R.** ; **1994** ; Histoire de la norme ; in *Culture technique*, La normalisation technique ; n°29 ; pp.19-27.

- **GALLAND J.P.** ; **2001a** ; Quelques jalons dans l'histoire socio-économique de la normalisation ; in *Notes du Centre de Prospective et de Veille Scientifique* ; Direction de la Recherche et des Affaires Scientifiques et Techniques du Ministère de l'Equipement, des Transports et du Logement ; n°14 ; pp.6-11.

- **GALLAND J.P.** ; **2001b** ; L'Europe et la normalisation technique ; in *Notes du Centre de Prospective et de Veille Scientifique* ; Direction de la Recherche et des Affaires Scientifiques et Techniques du Ministère de l'Equipement, des Transports et du Logement ; n°14 ; pp.19-23.

- **GARVIN D.A.** ; **1987** ; Competing on the eight dimensions of quality ; in *Harvard Business Review* ; Vol.65 ; n°6 ; pp.101-109.

- **GARVIN D.** ; **1991** ; How the Baldrige Award really works ? ; in *Harvard Business Review* ; Vol.69 ; n°6.

- **GASQUET C.** ; **2000** ; Dialogue autour des futures normes ISO 9000 ; in *Qualitique* ; n°121 ; p.9.

- **GELINIER O.** ; **1990** ; Historique de la direction participative ; in *Traité de la qualité totale*, sous la direction de V. LABOUCHEIX ; Paris : Dunod.

- **GERVAIS M.** ; **1989** (3ème édition) ; *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise* – Tome 2 ; Paris : Economica.

- **GILBERT J.D.** ; **1992** ; TQM flops : a chance to learn from the mistakes of others ; in *National Productivity Review* ; n°11 ; pp.491-499.

- **GOFFMAN E.** ; **1974** ; *Les rites d'interaction* ; Paris : Minuit.

- **GOGUE J.M.** ; **1988** ; *Qualité et productivité, même combat* ; Paris : Edition du Moniteur.

- **GOMEZ-MEJIA L.R.** et **BALKIN D.B.** ; **1992** ; *Compensation, organizational strategy and firm performance* ; Cincinnati, OH : Southwestern Publishing Company.

- **GOMEZ P.Y.** ; **1993** ; Une économie de la qualité : les conventions de qualité comme vecteur d'analyse des pratiques bancaires ; thèse de doctorat de l'université Lyon III.

- **GOMEZ P.Y.** ; **1994** ; *Qualité et théorie des conventions* ; Paris : Economica.

- **GOMEZ P.Y.** ; **1996** ; Normalisation et gestion de la firme : une approche conventionnaliste ; in *Revue d'Economie Industrielle* ; numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie" ; n°75 ; pp.113-131.

- **GRAHAM L.** ; **1993** ; Inside a japanese transplant : a critical perspective ; in *Work and Occupations* ; n°20 ; pp.147-193.

- **GRANT D.** ; **1999** ; HRRM, rhetoric and the psychological contract : a case of "easier said than done" ; in *Journal of Human Resource Management* ; Vol.10 ; n°2 ; pp.328-349.

- **GRANT R.**, **SHANI R.** et **KRISHNAN R.** ; **1994** ; Le TQM, une vraie rupture managériale ; in *L'Expansion Management Review* ; été ; pp.48-59.

- **GRATTON L.**, **HOPE-HAILEY V.**, **STILES P.** et **TRUSS C.** ; **1999** ; Linking individual performance to business strategy : the people process model ; in *Human Resource Management* ; Vol.38 ; n°1 ; pp.17-31.

- **GRAVITZ M.** ; **2001** ; *Méthodes des sciences sociales* (11ème édition) ; Paris : Précis Dalloz.

- **GRENARD A.** ; **1996** ; Normalisation, certification : quelques éléments de définition ; in *Revue d'Economie Industrielle* ; numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie" ; n°75 ; pp.45-60.

- **GRENARD A.** et **RAVIX J.-T.** ; **1997** ; Certification d'entreprise et partenariat industriel ; in *Enjeux scientifiques et industriels de la normalisation* ; Journées d'études IDEFI-LATAPSES ; Sophia Antipolis, 29-30 avril.

- **GUILHON A.**, **MARTIN J.** et **WEILL M.** ; **1998** ; Quality approaches in small or medium-sized enterprises : methodology and survey results ; in *Total Quality Management* ; Vol.9 ; n°8 ; pp.689-701.

- **GUPTA A. K.** et **GOVINDARAJAN V.** ; **1984** ; Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation ; in *Academy of Management Journal* ; mars ; pp.25-41.

- **HACKMAN R. J.** et **WAGEMAN R.** ; **1995** ; Total quality management : empirical, conceptual and practical issues ; in *Administrative Science Quaterly* ; Vol.40 ; n°2 ; pp.309-342.

- **HALL W. K.** ; **1981** ; Survivre dans un environnement plus rude ; in *Harvard L'Expansion* ; été.

- **HALPIN J.** ; **1966** ; *Zero defect - A new dimension in quality assurance* ; New York : Mc Graw Hill.

- **HAMEL G.** et **PRAHALAD C.K.** ; **1989** ; Strategic intent ; in *Harvard Business Review* ; pp.73-76.

- **HAMEL G.** et **PRAHALAD C.K.** ; **1993** ; Strategic intent ; in *International Review of Strategic Management* ; Vol.4 ; pp.63-86.

- **HAMILTON L.C.** ; **1992** ; *Regression with graphics : a second course in applied statistics* ; Belmont : Duxbury.

- **HARTLEY J.F.** ; **1994** ; Case studies in organizational research ; in *Qualitative methods in organizational research* ; CASSELL C. et SYMON G. ; London : Sage ; pp.208-229.

- **HATCHUEL A.** et **WEIL B.** ; **1992** ; *L'expert et le système – Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle* ; Paris : Economica.

- **HAYES R.**, **WHEELWRIGHT S.** et **CLARK K.** ; **1988** ; *Dynamic Manufacturing : Creatring the Learning Organization* ; New York : Free Press.

- **HERMEL P.** ; **1989** ; *Qualité et management stratégiques : du mythique au réel* ; Paris : Les Editions d'Organisation.

- **HODGETTS R.M.** , **LUTHANS F.** et **LEE S.M.** ; **1994** ; New paradigm organizations : from total quality to learning to world-class ; in *Organizational Dynamics* ; Vol.22 ; n°3 ; pp.5-19.

- **IGALENS J.** ; **1991** ; *L'audit des ressources humaines* ; Paris: Editions Liaisons.

- **IGALENS J.** ; **1993** ; Images de la gestion des ressources humaines dans le discours de la qualité ; in *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, sous la direction de J. BRABET ; Paris : Economica.

- **IGALENS J.** et **LOIGNON C.** ; **1997** ; *Prévenir les conflits et accompagner les changements, l'observation sociale au service des entreprises et des administrations* ; L. DU MESNIL (Ed.) ; Paris : Maxima.

- **IGALENS J.** et **PENAN H.** ; **1994** ; *La normalisation* ; Paris : P.U.F.(Que sais-je ?).

- **IGALENS J.** et **ROUSSEL P.** ; **1998** ; *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines* ; Paris : Economica.

- **IMAI M.** ; **PIETRI R.** et **DE BETTIGNIES H.-C.** ; **1989** ; *Kaizen : la clé de la compétitivité japonaise* ; Paris : Editions Eyrolles.

- **ISAACS W.N.** ; **1993** ; Taking flight : dialogue, collective thinking and organizational learning ; in *Organizational Dynamics* ; Vol.22 ; n°2 ; pp.24-39.

- **ISHIKAWA K.** ; **1981** ; *Le TQC à la japonaise* ; Paris : AFNOR Gestion.

- **ISMAIL M.Y.** and **HASHMI M.S.J.** ; **1999** ; The state of quality management in the Irish manufacturing industry ; in *Total Quality Management* ; Vol.10 ; n°6 ; pp.853-862.

- **ISO** ; **2000** (octobre) ; Conseils pour planifier la transition vers ISO/FDIS : 2000 ; Document ISO/TC 176/SC 2/N474R.

- **ISO** ; **2001** (mars) ; Guide sur l'ISO 9001 : 2000, paragraphe 1.2 « Périmètre d'application » ; Document ISO/TC 176/SC 2/N524R2.

- **ISO** ; **2002** ; *The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates – Eleventh cycle* ; Genève : ISO.

- **ISO/CEI** ; **1991** ; Guide n°2 ; Termes généraux et leurs définitions concernant la normalisation et les activités connexes.

- **JAMIESON A.** ; **1989** ; Optimizing quality costs ; in *Quality Progress* ; juillet ; pp.49-54.

- **JONES R.A.** ; **2000** ; *Méthodes de recherche en sciences humaines* ; Bruxelles : De Boeck Université.

- **JÖRGENSEN D.L.** ; **1989** ; *Participant observation : a methodology for human studies* ; Newberry Park : Sage.

- **JOUSLIN DE NORAY B.** ; **1990** ; Le mouvement international de la qualité ; in *Traité de la qualité totale*, sous la direction de V. LABOUCHEIX ; Paris : Dunod.

- **JURAN J.M.** ; **1951** ; *Quality control handbook* ; New-York : McGraw-Hill.

- **JURAN J.M.** ; **1983** ; *Gestion de la qualité* ; Paris : AFNOR.

- **JURAN J.M.** ; **1993a** ; Made in U.S.A. : A Renaissance in Quality ; in *Harvard Business Review* ; Vol.71 ; n°4 ; pp.43-50.

- **JURAN J.M.** ; **1993b** ; Why quality initiatives fail? ; in *Journal of Business Strategy* ; n°14 ; pp.35-38.

- **JURAN J.M.**, **GRYNA F.M.** et **BINGHAM R.S.** ; **1974** ; *Quality control handbook* (3rd ed.); New-York : McGraw-Hill.

- **JURAN J.M.**, **SEDER L.A.** et **GRYNA F.M.** ; **1962** ; *Quality control handbook* (2nd ed.); New-York : McGraw-Hill.

- **KAMMOUN S.** ; **1997** ; Normalisation, coopération et incitation ; thèse de doctorat en sciences économiques de l'Université Toulouse I ; sous la direction de C. CRAMPES.

- **KANO N.** ; **1993** ; A perspective on quality activities in american firms ; in *California Management Review* ; Vol.35 ; n°3 ; pp.12-31.

- **KLAKOWKI L.** ; **1988** ; Normes et déviances ; Rencontres internationales de Genève 1987 ; in *Histoire et Société d'aujourd'hui* ; Neuchâtel : Editions de la Baconnière.

- **KNOUSE S.B.** ; **1995** ; *The reward and recognition process in total quality management* ; Milwaukee, WI : ASQC Quality Press.

- **KOENIG G.** ; **1983** ; Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles ; in *Revue de Gestion des Ressources Humaines* ; n°9 ; pp.4-17.

- **KOLB F.** et **DESPRES C.** ; **1995** ; Le développement de l'auto-évaluation qualité totale : un premier bilan ; in *Qualité en mouvement* ; n°21 ; pp.50-53.

- **KONDO Y.**; **1997** ; *Le management à la japonaise* ; Paris : Economica.

- **KRISHNAN R.**, **RAMI SHANI A.B.**, **GRANT R.M.** et **BAER R.** ; **1993** ; In search of quality improvement : problems of design and implementation ; in *Academy of Management Executive* ; Vol.7 ; n°4 ; pp.7-20.

- **KUEHN A.A.** et **DAY R.L.** ; **1962** ; Strategy of product quality ; in *Harvard Business Review* ; Vol.40 ; n°6 ; pp.100-110.

- **KUHN T.S.** ; **1983** ; *La structure des révolutions scientifiques* ; Paris : Flammarion.

- **KUNZMANN P.**, **BURKARD F.P.** et **WIEDMANN F.** ; **1993** ; *Atlas de philosophie* ; Paris : Librairie Générale Française.

- **LAMBERT C.** ; **1998** ; La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – un processus d'apprentissage ; thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université Toulouse I ; sous la direction de H. PENAN**.**

- **LAMPRECHT J.** ; **2001** ; *ISO 9001 : commentaires et conseils pratiques – une approche statistique* ; Paris : AFNOR.

- **LAURENS P.** ; **1995** ; Quelle organisation pour la qualité ? ; in *Actes du séminaire « L'homme, l'organisation, la qualité »* ; Université Paul Sabatier, Toulouse ; 9 juin 1995 ; pp.1-6.

- **LAURENS P.** ; **1997** ; Qualité et communication organisationnelle ; thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication ; sous la direction de R. BOURE.

- **LAVILLE A.** et **TEIGER C.** ; **1979** ; Conditions de travail et emploi : le point de vue de l'ergonomie ; in *Commissariat Général du Plan, Emploi et Système Productif* ; Paris : La Documentation Française.

- **LAWLER E.E.** ; **1994** ; Total quality management and employee involvement : are tey compatible ? ; in *Academy of Management Executive* ; Vol.8 ; pp.68-76.

- **LAWLER E.E. III** et **MOHRMAN S.A.** ; **1985** ; Quality circles after the fad ; in *Harvard Business Review* ; Vol.63 ; n°1 ; pp.65-71.

- **LAWLER E.E. III** et **JENKINS G.D.** ; **1994** ; Strategic reward systems ; in Dunette M.D. et Hough L.M. (eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2ième ed.) ; Palo Alto, CA : Consulting Psychologist Press Inc. ; pp. 3-94.

- **LAWRENCE P.R. et LORSCH J.W.** ; **1967** ; *Organization and environment* ; Homewood, IL : Irvin.

- **LEDFORD G.E. Jr** ; **1995** ; Pay as an organization development issue ; in *Academy of Management ODC Newsletter* ; été ; pp.1-6.

- **LEE K.S.** et **PALMER E.** ; **1999** ; An empirical examination of ISO 9000-registred companies in New Zealand ; in *Total Quality Management* ; Vol.10 ; n°6 ; pp.887-899.

- **LEININGER M.** ; **1994** ; Evaluation criteria and critique of qualitative research studies ; in *Critical issues in qualitative research methods* ; MORSE J.M. (Ed.) ; London : Sage ; pp.95-115.

- **LENGNICK-HALL C.A.** ; **1996** ; Customer contributions to quality : a different view of the customer-oriented firm ; in *Academy of Management Review* ; Vol.21 ; n°3.

- **LERAT-PYTLAK J.** ; **1997** ; Conséquences d'un plan d'amélioration de la qualité sur le coût d'obtention de la qualité ; mémoire de DEA en sciences de gestion de l'Université Toulouse I ; sous la direction de J. IGALENS**.**

- **LEVI-STRAUSS C.** ; **1973** ; Le champ de l'anthropologie ; in *Anthropologie structurale deux* ; Paris : Plon.

- **LIKERT R.** ; **1974** ; *Le gouvernement participatif de l'entreprise* ; Paris : Gauthiers-Villars ; Traduction de New patterns of management, 1961, New York : Mc Graw Hill.

- **LOBRE K.** ; **2000** ; Processus de certification et marge de manœuvre organisationnelle : à propos du cas d'une unité de production industrielle ; thèse de doctorat en sciences de gestion de l'université Montpellier II ; sous la direction de Y. DUPUY.

- **LORINO P.** ; **1995** ; *Comptes et récits de la performance* ; Paris : Les Editions d'Organisation.

- **LORINO P.** et **TARONDEAU J.C.** ; **1998** ; De la stratégie aux processus stratégiques ; in *Revue Française de Gestion* ; n°117 ; pp.5-17.

- **LOUKIL F.** ; **2002** ; La normalisation et la certification dans la branche formation continue ; thèse de doctorat en sciences économiques de l'Université Toulouse I ; sous la direction de J.M. PLASSARD**.**

- **LU M. H.** et **KUEI C.-H.** ; **1995** ; Strategic marketing planning : a quality function deployment approach ; in *International Journal of Quality & Reliability Management* ; Vol.12 ; n°6 ; pp.85-96.

- **MAILLARD C.** ; **2000** ; L'approche système de management ; in *Préventique* ; n°49.

- **MARQUETTE C.** ; **1993** ; Fondements du projet qualité et perspectives de transformation du travail ; in *Performances Humaines et Techniques* ; n°65 ; pp.6-15.

- **MARQUIE H.** et **DOMENC M.** ; **2001** ; Certification qualité et changement organisationnel ; in *Forum Qualité Scientifique*, Montréal.

- **MARSICK V.J.** ; **1988** ; Learning in the work place : the case for reflectivity and critical reflectivity ; in *Adult Education Quaterly* ; Vol.38 ; n°4 ; pp.187-198.

- **MARTINET A.C.** ; **1993** ; Stratégie et pensée complexe ; in *Revue Française de Gestion* ; n°93 ; pp.64-72.

- **MATHE J.-C.** et **CHAGUE V.** ; **1999** ; L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise ; in *Revue Française de Gestion* ; n°122 ; pp.39-49.

- **MATHIEU S. et SEGOT J.** ; **2000** ; Dialogue autour des futures normes ISO 9000 ; in *Qualitique* ; n°115 ; pp.10-11.

- **MAZALEYRAT M.** ; **2000** ; Un brève histoire de la normalisation ; in *Enjeux* ; n°200.

- **MBENGUE A.** et **PETIT D.** ; **2001** ; Stratégie et gestion des ressources humaines ; in *Revue Française de Gestion* ; n°132 ; pp.4-10.

- **MESSEGHEM K.** ; **1999** ; Contribution à la compréhension de l'adoption d'un modèle d'assurance qualité en PME : les cas des industries alimentaires ; thèse de doctorat de l'université Montpellier I.

- **MERLET J.-D.** ; **2000** ; Normalisation et innovation ; in *Annales des Ponts et Chaussées* ; n°95 ; pp.20-27.

- **MFQ (Mouvement Français pour la Qualité)** ; **1997** (mars) ; Prix Français de la Qualité - Organisation et Référentiel.

- **MFQ (Mouvement Français pour la Qualité) ; 1998** ; Dossier spécial sur le TQM ; in *Qualité en mouvement* ; n°34 ; pp.22-47.

- **MFQ (Mouvement Français pour la Qualité) ; 1999** ; Annuaire des adhérents.

- **MIGNOT H.** ; **2000** ; Dialogue autour des futures normes ISO 9000 ; in *Qualitique* ; n°115 ; p.11.

- **MIGNOT H.** et **PENAN H.** ; **1995** ; Le référentiel normatif ; in *Revue Française de Gestion* ; n°106 ; pp.77-85.

- **MIGNOT H.** et **PENAN H.** ; **2000** ; Négociation des normes contractuelles : la gestion du risque normatif ; in *Annales des Ponts et Chaussées* ; n°95 ; pp.13-19.

- **MILLAN J. Mc** ; **1991** ; La "certification", la reconnaissance mutuelle, et le marché unique, in *Revue du marché unique européen* ; n°2.

- **MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DE LA POSTE ET DES TELECOMMUNICATIONS** et **SOFRES** ; **1996** (janvier) ; Valorisation de l'image qualité des produits et services français ; Rapport final et Rapport de synthèse.

- **MIONE A.** ; **1994** ; Les normes instruments de la stratégie marketing de l'entreprise ; thèse de doctorat de l'Université Montpellier II.

- **MISPELBLOM F.** ; **1995** ; *Au delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur* ; Paris : Syros.

- **MITONNEAU H.** ; **2000** (juillet) ; ISO 9001 version 2000 : faut-il réaliser des enquêtes de satisfaction des clients ; in *Qualité Références* ; pp.18-21.

- **MOHRMAN S.A.**, **LAWLER III E.E.** et **LEDFORD Jr G.E.** ; **1996** ; Do employee involvement and TQM programs work ?; in *Journal for Quality and Participation* ; Vol.19 ; n°1 ; pp.6-10.

- **MOISDON J.C.** ; **1984** ; Recherche en gestion et intervention ; in *Revue Française de Gestion* ; septembre-octobre.

- **MOLITOR M.** ; **1990** ; L'herméneutique collective ; in REMY J. et RUQUOY D., *Méthodes d'analyse de contenu et sociologie* ; Bruxelles : Publications des Facultés Universitaires Saint-Louis.

- **MONTEIL B.**, **PERIGORD M.** et **RAVELAU G.** ; **1985** ; *Les outils des cercles et de l'amélioration de la qualité* ; Paris : Les Editions d'Organisation.

- **MOREAUX E.** ; **1993** ; La normalisation en France ; rapport technique n°93.01 ; GREMAQ ; Université des Sciences Sociales Toulouse I.

- **MUCCHIELLI A.** ; **1991** ; *Les méthodes qualitatives* ; Paris : P.U.F.(Que sais-je ?).

- **NIST (National Institute of Standards and Technology)** ; **2001** ; Dossier 2001 du Trophée Malcom Baldrige.

- **NIVEN D.** ; **1993** ; When times get tough, what happens to TQM ? ; in *Harvard Business Review* ; Vol.71 ; n°3 ; pp.20-34.

- **NOTIS M.-H.** ; **2001** ; Vue d'ensemble et analyse détaillée ; in *Qualité et systèmes de management ISO 9000* ; Paris : AFNOR ; pp.455-459.

- **NUNNALLY J.C.** ; **1967** ; *Psychometric Theory* ; New York : McGraw Hill.

- **O'HANTON T.** ; **1997** ; L'après-certification ; in *Qualité en Mouvement* ; n° 29 ; p.17.

- **OHMAE K.** ; **1982** ; *The mind of the strategist* ; New-York : McGraw Hill.

- **OHNO T.** ; **1989** ; *L'esprit Toyota* ; Paris : Masson.

- **PALLAS V.** et **RICHARD C.** ; **1998** ; La confiance créatrice de valeurs ? ; in P. BRECHET et P. MEVELLEC, *Marketing, stratégie et organisation* ; Actes des XIVèmes Journées nationales des IAE ; Nantes : Presses Académiques de l'Ouest ; pp.513-530.

- **PENAN H.** ; **1995** ; Introduction au dossier spécial « Gérer par les normes » ; in *Revue Française de Gestion* ; n° 106 ; p.76.

- **PENAN H.** ; **2000** ; Normalisation et innovation ; in *Annales des Ponts et Chaussées* ; n°95 ; pp.4-7.

- **PERIGORD M.** ; **1987** ; *Réussir la qualité totale* ; Paris : Les Editions d'Organisation.

- **PERNOUD R.** ; **1951** ; Des origines au Moyen Age ; in *Histoire du peuple français*, sous la direction de L.H. PARIAS ; Paris : Nouvelle Librairie de France.

- **PETERSON D.E.** ; **1992** ; Does the Baldrige Award really work ? ; in *Harvard Business Review* ; Vol.70 ; n°1 ; pp.126-148.

- **PETERSON R.** ; **1995** ; Une méta-analyse du coefficient alpha de Cronbach ; in *Recherche et Applications en Marketing* ; Vol.10 ; n°2 ; pp.75-88.

- **PETTIGREW A.** ; **1985** ; Contextualist research : a natural way to link theory and practice ; in *Doing research that is useful for theory and practice* ; E.E. LAWLER (Ed) ; San Fransisco : Jossey-Bass ; pp.222-274.

- **PEYRAT O.** ; **1997** ; L'après-certification vue par les certificateurs ; in *Qualité en Mouvement* ; n°29 ; pp.23-24.

- **PHILLIPS L. W.**, **CHANG D. R.** et **BUZZELL R. D.** ; **1983** ; Product quality, cost position, and business performance : a test of some key hypotheses ; in *Journal of Marketing* ; Vol.47 ; n°2 ; pp.26-43.

- **POPPER M.** et **ZAKKAI E.** ; **1994** ; Transactional, charismatic and transformational leadership : conditions conducive to their performance ; in *Leadership and Organization Development Journal* ; Vol.15 ; n°6 ; pp.3-7.

- **PORTER M.E.** ; **1982** ; *Choix stratégiques et concurrence* ; Paris : Economica. Traduction française de *Competitive Strategy* ; 1980 ; New-York : Free Press.

- **POURTOIS J.-P. et DESMET H.** ; **1989** ; Pour une recherche qualitative et néanmoins scientifique ; in *Réseaux* ; n°55-56-57.

- **QUALITE REFERENCES** ; **1998** ; Une étude du SESSI sur les normes ISO 9000 ; in *Qualité Références* ; n°1 ; pp.37-39.

- **QUALITE REFERENCES** ; **2000a** ; Enquête sur l'Organisation internationale de normalisation ; in *Qualité Références* ; supplément du n°9 ; pp.35-47.

- **QUALITE REFERENCES** ; **2000b** ; 19000 entreprises certifiées ISO 9000 en France ; in *Qualité Références* ; n°9 ; pp.87-98.

- **QUALITIQUE** ; **1998** ; Les référentiels des prix qualité : le Malcom Baldrige ; in *Qualitique* ; n°96 ; pp.65-66.

- **QUALITIQUE** ; **1999a** ; European foundation for quality management : un nouveau modèle pour une gestion par la qualité totale ; in *Qualitique* ; n°109 ; pp.41-43.

- **QUALITIQUE** ; **1999b** ; Evolution de la certification dans le monde ; in *Qualitique* ; n°109 ; pp.10-11.

- **QUALITIQUE** ; **2000** ; Dialogue autour des futures normes ISO 9000 ; in *Qualitique* ; n°115 ; pp.10-11.

- **RAGIN Ch**. et **BECKER H.S.** ; **1992** ; *What is a case ? Exploring the foundations of social inquiry* ; New-York : Cambridge University Press.

- **REED R.** ; **LEMAK D.J.** et **MONTGOMERY J.C.** ; **1996** ; Beyond process : TQM content and firm performance ; in *Academy of Management Review* ; Vol.21 ; n°1 ; pp.173-202.

- **REEVES C.A.** et **BEDNAR D.A.** ; **1994** ; Defining quality : alternatives and implications ; in *Academy of Management Review* ; Vol.19 ; n°3 ; pp.419-445.

- **REGER R.K.**, **GUSTAFSON L.T.**, **DEMARIE S.M.** et **MULLANE J.V.** ; **1994** ; Reframing the organization : why implementing total quality is easier said than done ; in *Academy of Management Review* ; Vol.19 ; n°3 ; pp.565-584.

- **REINERT M.** ; **1997** ; Notice d'utilisation d'ALCESTE version 4.0 ; Université Toulouse II.

- **REYNAUD J.D.** ; **1988** ; Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome ; in *Revue Française de Sociologie* ; n°29.

- **RICKARD N. E.** ; **1992** ; Does the Baldrige Award really work ? ; in *Harvard Business Review* ; Vol.70 ; n°1 ; pp.126-148.

- **ROBIN R.** ; **1987** ; Imbrication du rationnel et de l'imaginaire dans la constitution et la transplantation d'un modèle ; thèse de doctorat en sciences des organisations de l'université Paris IX.

- **ROT G.** ; **1998** ; Autocontrôle, traçabilité, responsabilité ; in *Sociologie du Travail* ; Vol.40 ; n°1 ; pp.5-20.

- **SALAIS R.** ; **1991** ; Approches économiques et historiques récentes du marché ; in *Genèses* ; n°1 ; pp.162-170.

- **SALGUES B.** ; **1989** ; La normalisation et la certification, outils de compétitivité à l'horizon 1993 - L'exemple des systèmes de communication et d'information ; in *Actes des 9émes journées IAE* ; Strasbourg ; du 23 au 25 octobre 1989.

- **SCHEIN E.H.** ; **1993** ; On dialogue, culture and organizational learning ; in *Organizational Dynamics* ; Vol.22 ; n°2 ; pp.40-51.

- **SCHNEIDER B.** et **BOWEN D. E.** ; **1993** ; The service organization : human resources management is crucial ; in *Organizational Dynamics* ; Vol.21 ; n°4.

- **SCHNEIDER B.**, **BRIEF A. P.** et **GUZZO R. A.** ; **1996** ; Creating a climate and culture for sustainable organizational change ; in *Organizational Dynamics* ; Vol.24 ; n°4.

- **SCHNEIDERMAN A.M.** ; **1986** ; Optimum quality costs and zero defects : are they contradictory concept ? ; in *Quality Progress* ; novembre ; pp.28-31.

- **SCHONBERGER R. J.** ; **1992 ;** Is strategy strategic ? Impact of total quality management on strategy ; in *Academy of Management Executive* ; Vol.6 ; n°3 ; pp.80-87.

- **SCHONBERGER R. J.** ; **1994 ;** Human resource management lessons from a decade of total quality management and reengineering ; in *California Management Review* ; Vol.36 ; n°2 ; pp.109-123.

- **SCHWANDT T. A.** ; **1994** ; Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry ; in *Handbook of qualitative research* ; DENZIN N.K. et LINCOLN Y.S., Eds ; London : Sage ; pp.118-137.

- **SEGRESTIN D.** ; **1996** ; La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production ; in *Revue d'Economie Industrielle* ; numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie" ; n°75 ; pp.291-307.

- **SEGRESTIN D.** ; **1997** ; L'entreprise à l'épreuve des normes de marché - les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie ; in *Revue Française de Sociologie* ; Vol.38 ; n°3 ; pp.553-585.

- **SILVERMAN D.** ; 1993 ; *Interpreting qualitative data : methods for analysing talk, text and interaction* ; London : Sage.

- **SIMMONS B.L.** et **WHITE M.A.** ; **1999** (Automne) ; The relationship between ISO 9000 and business performance : does registration really matter ? ; in *Journal of Managerial Issues* ; pp.330-343.

- **SIMON H.A.** et **MARCH J.G.** ; **1991** ; *Les organisations* ; Paris : Dunod Bordas ; traduction de Organizations ; 1958 ; New-york : John Wiley & sons.

- **SIRE B.** ; **1993** ; *Gestion stratégique des rémunérations* ; Paris : Editions Liaisons.

- **SITKIN S.B.**, **SUTCLIFFE K.M.** et **SCHROEDER R.G.** ; **1994** ; Distinguishing control from learning in total quality management ; *Academy of Management Review* ; Vol. 19 ; n°3 ; pp.537-564.

- **SMITH C.E.** ; **1994** ; The Merlin factor : leadership and strategic intent ; in *Business Strategy Review* ; Vol.5 ; n°1 ; pp.67-84.

- **STAHAN J.** ; **2002** ; Transition to ISO 9000 : 2000 ; in *Quality Progress* ; Vol.35 ; n°3 ; pp.27-30.

- **STAKE R.E.** ; **1994** ; Case studies ; in *Handbook of qualitative research* ; DENZIN N.K. et LINCOLN Y.S., Eds ; London : Sage ; pp.236-247.

- **STEININGER D.J.** ; **1994** ; Why quality initiatives are failing : the needs to adress the foundation of human motivation ; in *Human Ressource Management* ; Vol.33 ; n°4 ; pp.601-616.

- **STRAUSS A.L.** et **CORBIN J.** ; **1994** ; Grounded theory methodology: an overview ; in *Handbook of qualitative research* ; DENZIN N.K. et LINCOLN Y.S., Eds ; London : Sage ; pp.273-285.

- **SUN H.**, **HUI I.K.**, **AGNES Y.K.** et **FRICK J.** ; **2000** ; Employee involvement and quality management ; in *The TQM Magazine* ; Vol.12 ; n°5 ; pp.350-355.

- **TAMM HALLSTRÖM K.** ; **1996** ; Normalisation, certification : quelques éléments de définition ; in *Revue d'Economie Industrielle* ; numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie" ; n°75 ; pp.61-76.

- **TERZIOVSKI M.**, **SAMSON D.** et **DOW D.** ; **1997** ; The business value of quality management systems certification : evidence from Australia and New Zealand ; in *Journal of Operations Management* ; Vol.15 ; n°1 ; pp.1-18.

- **TERZIOVSKI M.**, **POWER D.** et **SOHAL A.S.** ; **2002** ; The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance ; in *European Journal of Operational Research* ; 17p. (accepté le 21 février 2002 pour publication).

- **THEVENET M.** et **VACHETTE J.-L.** ; **1992** ; *Culture et comportements* ; Paris : Vuibert.

- **TUSHMAN M.L.** et **ROMANELLI E.** ; **1985** ; Organizational evolution : a metamorphosis model of convergence and reorientation ; in L.L. CUMMINGS and B.M. STAW (Eds.) ; *Research in organizational behavior* ; Vol.7 ; pp.171-122 ; Greenwich, CT : JAI Press.

- **UZAN O.** ; **1996** ; Ressources de l'entreprise et avantage concurrentiel ; in Les stratégies d'entreprises ; *Cahiers Français* ; n°275.

- **VAN DE VEN A.H.** et **POOLE M.S.** ; **1995** ; Explaining development and change in organizations ; in *Academy of Management Review* ; Vol.20 ; n°3 ; pp.510-540.

- **VAN MAANEN J.** ; **1983** ; *Qualitative methodology* ; London : Sage.

- **VELTZ P.** ; **1993** ; Déstabilisation et résistance du taylorisme ; in *Vers un nouveau modèle productif ?*, sous la direction de J.P. DURAND ; Paris : Syros.

- **WACHEUX F.** ; **1996** ; *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* ; Paris : Economica.

- **WALDMAN D.A.** ; **1994** ; Designing performance management systems fo total quality implementation ; in *Journal of Organizational Change Management* ; Vol.7 ; n°2 ; pp.31-44.

- **WARNOTTE G.** ; **1992** ; Qualité totale : fondements, principes d'action et enjeux ; in *Humanisme et Entreprise* ; n°191 ; pp.93-111.

- **WILKINSON J.** ; **1993** ; Duke Power integrates employee rewards with its business vision of excellence ; in *National Productivity Review* ; Vol.12 ; n°3 ; pp.325-336.

- **WILKINSON A.**, **MARCHINGTON M.**, **GOODMAN J.** et **ACKERS P.** ; **1992** ; Total quality management and employee involvement ; in *Human Resource Management Journal* ; Vol.2 ; pp.1-20.

- **WISSLER M.** ; **1982** ; Qualité des produits et gestion stratégique ; thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université de Lyon ; sous la direction de A. MARTINET.

- **WISSLER M.** ; **1990** ; Normalisation et stratégie ; in *Les Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion* ; Vol.11.

- **YIN R.K.** ; **1994** ; Case study research ; in *Applied social research methods* ; Beverly Hills, CA : Sage.

- **ZBARACKI M. J.** ; 1998 ; The rhetoric and reality of Total Quality Management ; in *Administrative Science Quaterly* ; Vol.43 ; n°3 ; pp.602-636.

INDEX DES TABLEAUX ET FIGURES

Partie 1 - Chapitre I : La place de la qualité dans la gestion de l'entreprise

- **Tableau 1** : Les 14 points de la qualité selon CROSBY (1986a et 1986b) ……. p.40
- **Figure 1** : Qualité Totale versus Organisation Apprenante versus World-Class (selon HODGETTS et alii, 1994 : p.10) ..……...…….……..…. p.43
- **Tableau 2** : Principes et pratiques spécifiques aux organisations apprenantes (extrait de HODGETTS et alii, 1994 : pp.12-14) …….…..……...… p.44
- **Figure 2** : Le modèle de portefeuille du Boston Consulting Group (GERVAIS, 1989) p.49
- **Tableau 3** : La place de la qualité au sein des stratégies compétitives génériques de Porter (inspiré de COLLIGNON et WISSLER, 1984 : p.167) …….....… p.51
- **Figure 3** : Orientation de la firme, contenu du TQM et performances (d'après REED et alii, 1996 : p.177) ……...……..……..….… p.56
- **Tableau 4** : Influence de l'adéquation stratégie/environnement de la firme sur l'impact d'une démarche TQM (selon REED et alii, 1996 : pp.186-189) ……...…….…… p.57
- **Tableau 5** : Les quatre principales priorités actuelles des entreprises industrielles françaises (selon MINISTERE DE L'INDUSTRIE, 1996 : p.11) ……..…….…….....… p.58
- **Tableau 6** : Les principaux buts poursuivis à travers le développement du TQM (KOLB et DESPRES, 1995 : p.51) …….…..…. p.60
- **Tableau 7** : Les motivations des entreprises françaises pour obtenir la certification ISO 9000 (selon MINISTERE DE L'INDUSTRIE, 1996 : p.21) ……...….… p.60
- **Tableau 8** : Les améliorations constatées par les entreprises françaises suite à une certification ISO 9000 (selon MINISTERE DE L'INDUSTRIE, 1996 : p.21) ……..……. p.61

Partie 1 - Chapitre II : Les référentiels qualité

- **Tableau 9** : Cadre normatif de la recherche ……...……..……... p.89
- **Figure 4** : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur des processus selon l'ISO 9000 : 2000 (AFNOR, 2001 : p.17) ……...…….…… p.93
- **Tableau 10** : Les huit principes du management de la qualité selon l'ISO 9000 : 2000 (AFNOR, 2001 : pp.13-14) ……...…….……...… p.94

– **Tableau 11** : Le couple cohérent ISO 9001 / ISO 9004 de l'édition 2000 (NOTIS, 2001 : p.458) ……..…….……..… p.103

– **Figure 5** : Positionnement des systèmes de management de la qualité (SMQ) ISO 9001 et ISO 9004 (NOTIS, 2001 : p.457) ……...……...……..... p.103

– **Figure 6** : La classification paradigmatique des théories des organisations de BURRELL et MORGAN (1988 : p.22) ……...…..……...……...……. p.108

– **Tableau 12** : Principes, pratiques et techniques du TQM selon DEAN et BOWEN (1994 : p.395) …….....……...……..…… p.112

– **Figure 7** : Le schéma du modèle de Deming selon ANDERSON et alii (1994 : p.481) ..… p.112

– **Figure 8** : Les relations entre les items du Prix Deming selon BEAUMONT (1996 : p.75) ……...……...……... p.119

– **Figure 9** : Les critères du modèle européen de Management par la Qualité Totale (EFQM, 1997 : p.9) ……...……..…….……...……...…… p.123

– **Figure 10** : Le schéma du référentiel du Prix Français de la Qualité ……. p.128

– **Figure 11** : La problématique de la spécification contractuelle (MIGNOT et PENAN, 1995 : p.80) ……...…….……....……...…..… p.132

– **Figure 12** : Positionnement relatif des référentiels qualité (d'après CONTI, 1993 : p.46)... p.141

Partie 2 - Chapitre I : Etude de cas au sein d'une entreprise certifiée

– **Tableau 13** : Protocole de l'étude de cas – sources d'informations versus unités d'analyse ……...…..… p.174

– **Tableau 14** : Principaux évènements et principales situations ayant fait l'objet d'observations participantes ……..……...……...…. p.181

– **Tableau 15** : Principales sources documentaires utilisées pour l'étude de cas ……..….p.186

– **Tableau 16** : Auto-évaluation selon le Prix Européen de la Qualité – Résultats de ICS comparés aux résultats des entreprises concourant au prix ……...…. p.207

– **Tableau 17** : Guide du questionnaire d'auto-évaluation EFQM ……...…. p.209

– **Tableau 18** : Guide des entretiens semi-directifs centrés avec les membres du comité de direction de ICS ……...……..……...……..…. p.212

– **Tableau 19** : Relation entre participation et perception des changements organisationnels ……. p.223

– **Tableau 20** : Participation des salariés de ICS dans la mise en place du système qualité .. p.224

– **Tableau 21** : Perception du système qualité par les salariés de ICS ……...……..…. p.224

– **Tableau 22** : Relation entre perception des changements organisationnels et représentation qualité……..……. p.225

– **Tableau 23** : Relation entre perception d'autonomie et représentation de la qualité ……. p.226

– **Figure 13** : Modèle explicatif du passage d'une certification ISO 9001 au TQM ……. p.232

Partie 2 - Chapitre II : Etude hypothético-déductive

– **Tableau 24** : Pré-tests du questionnaire – Caractéristiques des 12 entreprises de l'échantillon …….…. p.240

– **Tableau 25** : Représentativité des 139 entreprises de l'échantillon …….…….…. p.242

– **Tableau 26** : ACP de la conception TQM du dirigeant …….…. p.245

– **Tableau 27** : ACP des motivations de certification du dirigeant ……..….….p.246

– **Tableau 28** : ACP de la participation des acteurs dans la conception du système documentaire …….…. p.247

– **Tableau 29** : ACP des changements managériaux au cours de la démarche de certification …….…. p.248

– **Tableau 30** : ACP des caractéristiques du système documentaire ISO 9000 ……...…. p.249

– **Tableau 31** : ACP du dilemme du TQM relatif au système de partage des gains de l'entreprise …….…. p.250

– **Tableau 32** : ACP des dilemmes du TQM relatifs au principe d'amélioration continue ... p.251

– **Tableau 33** : Corrélations entre variables explicatives du modèle de la recherche ……... p.252

– **Figure 14** : Plus le manuel qualité est structuré selon les processus, plus l'adéquation entre les méthodes de travail et le principe d'amélioration continue semble importante ……..… p.262

– **Figure 15** : Plus les procédures sont structurées selon les processus, plus l'adéquation entre les méthodes de travail et le principe d'amélioration continue semble importante ……..… p.262

– **Tableau 34** : Modèle de régression de V41-1 "Inadéquation entre méthodes de travail et principe d'amélioration continue" …….….. p.264

– **Figure 16** : Plus la quantité documentaire par employé est importante, plus l'adéquation entre les méthodes de travail et le principe d'amélioration continue est assurée …….… p.264

- **Figure 17** : L'absence de décalage entre mise en application et mise à jour du système documentaire a lieu dans les entreprises qui disposent le plus de documents par employé …….. p.265

- **Figure 18** : La quantité documentaire totale (ramenée au nombre d'employés) n'a pas d'influence sur l'adéquation entre les méthodes de travail et le principe d'amélioration continue …….…….. p.266

- **Figure 19** : Le niveau d'informatisation du système documentaire n'a pas d'influence sur l'absence ou non de décalage entre sa mise en application et sa mise à jour ……..…. p.267

- **Figure 20** : La quantité documentaire par employé est plus importante lorsque l'entreprise n'appartient pas à un groupe ……..…. p.268

- **Figure 21** : La quantité documentaire par employé est plus importante lorsque le modèle de certification est ISO 9002 (versus ISO 9001) ……..……..…. p.269

- **Tableau 35** : Plus la rédaction du système documentaire est déléguée au cours de la démarche de certification, plus le directeur qualité juge a posteriori son système documentaire comme réactif aux évolutions organisationnelles ……..... p.274

- **Tableau 36** : plus la rédaction du système documentaire est interactive au cours de la démarche de certification, plus le directeur qualité juge a posteriori son système documentaire comme réactif aux évolutions organisationnelles …….….. p.275

- **Tableau 37** : Modèle de régression de V41-2 "Engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue" …….. p.276

- **Tableau 38** : la participation actuelle de l'encadrement à des groupes de travail est plus importante lorsque la démarche de certification s'est accompagnée d'une rémunération d'implication ……..……. p.279

- **Tableau 39** : Pas de relation significative entre l'existence actuelle de primes individuelles et la participation de l'encadrement aux groupes de travail …… p.280

- **Tableau 40** : Pas de relation significative entre l'existence actuelle de primes collectives et la participation de l'encadrement aux groupes de travail …… p.280

- **Tableau 41** : Pas de relation significative entre l'existence actuelle d'un accord d'intéressement et la participation de l'encadrement aux groupes de travail ……..… p.281

- **Tableau 42** : Pas de relation significative entre l'existence actuelle d'un accord de participation et la participation de l'encadrement aux groupes de travail ……..…… p.281

- **Tableau 43** : Modèle de régression de V42-1 "Faible partage du profit" …….. p.283

- **Tableau 44** : Evolution des motivations de certification entre 1995 et 2001 ……. p.285

– **Figure 22** : Le rôle de la confiance dans la mise en œuvre du principe d'amélioration continue …….…. p.286

– **Tableau 45** : Modèle de régression de V31-4 "Participation des salariés et responsables de services lors de la conception documentaire" ……..p.287

– **Tableau 46** : Modèle de régression de V33-2 "Quantité documentaire par employé" ……. p.288

Partie 2 - Chapitre III : Discussion des résultats

– **Tableau 47** : Conception TQM des dirigeants des entreprises certifiées ISO 9000 ….….. p.296

– **Tableau 48** : Conception TQM des dirigeants des entreprises certifiées ISO 9000 – détail des variables constitutives de la notion ……...…..p.296

– **Figure 23** : Le dirigeant accorde davantage d'importance aux actionnaires lorsque son entreprise appartient à un groupe ……..…….…. p.297

– **Figure 24** : L'appartenance à un groupe n'a pas d'influence significative sur l'importance que le dirigeant accorde à la confiance …….…. p.298

LISTE DES ANNEXES

Partie 1 - Chapitre II : Les référentiels qualité

– **Annexe 1** : Système international harmonisé d'indicatifs de stades pour l'élaboration des normes.

– **Annexe 2** : Structure fonctionnelle et responsabilités administratives au sein du TC 176, le comité technique de l'ISO en charge de la normalisation relative au management et à l'assurance de la qualité.

– **Annexe 3** : Répartition des 15 comités techniques de l'ISO en charge de l'élaboration de normes génériques au moyen de 4 typologies de normes.

– **Annexe 4** : Liste des 22 normes élaborées par le TC 176 en vigueur à mi-juin 2001.

– **Annexe 5** : Précisions sur les 22 normes du TC 176 en vigueur à mi-juin 2001.

– **Annexe 6** : Comparatif entre la norme ISO 8402 : 1994 et la norme ISO 9000 : 2000.

– **Annexe 7** : Comparatif entre la norme ISO 9001 : 1994 et la norme ISO 9001 : 2000.

– **Annexe 8** : Fonctions concernées et documents écrits exigés par la norme ISO 9001 : 1994.

– **Annexe 9** : Procédures documentées et enregistrements exigés par la norme ISO 9001 : 2000.

– **Annexe 10** : Les quatre plans de l'opposition objectivisme/subjectivisme selon BURRELL et MORGAN (1988).

– **Annexe 11** : La grille d'évaluation du TQM de HACKMAN et WAGEMAN (1995).

– **Annexe 12** : Deux paradigmes différents selon GRANT et alii (1994) : la qualité totale et le modèle économique de l'entreprise.

– **Annexe 13** : La pondération des catégories du trophée Baldrige 2001.

– **Annexe 14** : Liste des concepts de base du modèle européen de management par la qualité totale (EFQM, 1997).

– **Annexe 15** : Le prix français de la qualité : questionnaire de l'édition 2000.

Partie 2 - Chapitre I : Etude de cas au sein d'une entreprise certifiée

– **Annexe 16** : Déclaration du directeur général d'ICS dans manuel qualité du 15/10/99.

– **Annexe 17** : Déclaration du PDG du groupe Telcan et politique qualité de la nouvelle société ITD dans le manuel qualité d'octobre 2000.

– **Annexe 18a** : Entretien semi-directif centré avec le directeur général de ICS.

– **Annexe 18b** : Entretien semi-directif centré avec le directeur des ressources humaines de ICS.

– **Annexe 18c** : Entretien semi-directif centré avec le directeur administratif et financier de ICS.

– **Annexe 18d** : Entretien semi-directif centré avec le directeur des opérations et de la qualité de ICS.

– **Annexe 19a** : Analyse lexicographique des entretiens semi-directifs avec le direction – Positionnement du lexique employé.

– **Annexe 19b** : Analyse lexicographique des entretiens semi-directifs avec le direction – Positionnement des interviewés.

– **Annexe 20** : Analyse lexicographique des entretiens semi-directifs avec le direction – Mots constitutifs des classes.

– **Annexe 21** : Entretiens directifs avec des salariés de sept entreprises certifiées – Comparatif entre l'échantillon de ICS (16 salariés) et l'échantillon total (146 salariés).

– **Annexe 22** : Entretiens directifs avec des salariés de sept entreprises certifiées – Modalités de calcul des variables à partir des items du questionnaire.

– **Annexe 23** : Résultats 1997 de l'enquête de satisfaction des salariés de ICS.

– **Annexe 24** : Fiches d'enregistrement du système de gestion des compétences et d'évaluation des performances individuelles des salariés de ICS.

– **Annexe 25** : Résultats de l'auto-évaluation de ICS selon le modèle européen de management par la qualité totale (EFQM, 1997).

– **Annexe 26** : Profil de notation des entreprises candidates entre 1992 et 1996 au Prix Européen de la Qualité (EFQM, 1997).

Partie 2 - Chapitre II : Etude hypothético-déductive

– **Annexe 27** : Questionnaire de l'enquête hypothético-déductive.

– **Annexe 28** : Lettre introductive de l'enquête hypothético-déductive.

– **Annexe 29** : Modèle de régression de la variable V41-1 "Inadéquation entre méthodes de travail et principe d'amélioration continue".

– **Annexe 30** : Modèle de régression de la variable V41-2 "Engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue".

– **Annexe 31** : Modèle de régression de la variable V42-1 "Faible partage du profit".

– **Annexe 32** : Modèle de régression de la variable V31-4 "Participation des opérationnels dans la conception du système documentaire".

– **Annexe 33** : Modèle de régression de la variable V33-2 "Quantité documentaire par employé".

– **Annexe 34** : Conception TQM du dirigeant et variables de contingence.

– **Annexe 35** : Influence du délai d'obtention de la certification sur les pratiques d'amélioration continue.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION ……..……..……... **p.1**

PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE …..... **p.13**

Chapitre I. La place de la qualité dans la gestion de l'entreprise …….…...… **p.14**

Section 1. Du contrôle au management de la qualité …….……..….. p.15

1. Origines historiques de la notion de qualité ……...… p.15

2. L'inspection de la qualité ……...…… p.20

3. Le contrôle de la qualité …….…… p.22

3.1. La remise en cause de l'inspection unitaire …….……..…… p.22

3.2. Le développement du contrôle statistique de la qualité …….…… p.23

3.3. La maîtrise statistique et économique de la qualité : une rupture par rapport à la logique taylorienne ……..……..……..……p.25

3.4. L'impact de la seconde guerre mondiale …….…..……..……..… p.26

4. L'assurance de la qualité …….…….……..…… p.27

4.1. L'émergence progressive de la focalisation client ……...……..…… p.27

4.2. Une logique préventive et contractuelle centrée sur les processus ……...…… p.29

4.3. La normalisation au service du client …….……..…… p.31

5. La qualité totale …….……..… p.33

5.1. Les origines de la qualité totale et l'apport de l'école japonaise …..…….……..…..… p.34

5.2. Le développement international du concept et des pratiques de qualité totale……..…..… p.37

5.3. Du Total Quality Management (TQM) au Total Quality Learning (TQL)...……...…..… p.42

6. Conclusion de la section 1 du chapitre I …….……....…… p.44

Section 2. Qualité et stratégie de l'entreprise ……..…....…… p.46

1. La place de la qualité au sein des grands courants de la stratégie organisationnelle p.47

2. Les composantes compétitives de la qualité …….…….……..… p.54

3. Motivations des dirigeants à l'égard de la qualité ……...…...…… p.58

4. Conclusion de la section 2 du chapitre I …….…….…… p.61

Chapitre II. Les référentiels qualité ……p.63

Section 1. La série des normes ISO 9000 …… p.64

1. La normalisation relative à la qualité …… p.65
1.1. Caractéristiques et propriétés fondamentales des normes ……p.65
1.2. Fonctionnement du système normatif international ……p.73
1.2.1. Rôle et fonctionnement de l'Organisation internationale de normalisation ……p.73
1.2.2. La normalisation européenne et la Nouvelle Approche …… p.77
1.2.3. Le système français de normalisation …… p.80
1.3. Les différents types de normes relatives à la qualité …… p.83

2. Contenu et pratiques associées des normes ISO 9000, ISO 9001 et ISO 9004 - Comparatif entre les éditions 1994 et 2000 ……p.90
2.1. La norme ISO 9000 et les concepts normalisés relatifs à la qualité …… p.90
2.2. Les exigences de la norme de certification ISO 9001 …… p.95
2.3. La norme guide ISO 9004 et l'amélioration du système de management de la qualité..... p.102

3. Conclusion de la section 1 du chapitre II ……p.104

Section 2. Le Total Quality Management (TQM) …… p.105

1. Choix d'un cadre d'analyse …… p.106
1.1. La classification paradigmatique des théories des organisations de Burrell et Morgan …..... p.106
1.2. Justification du choix du cadre d'analyse …….. p.109

2. Le paradigme fonctionnaliste du TQM …… p.111

3. Le paradigme humaniste radical du TQM …… p.114

4. Les prix qualité inspirés du TQM …… p.117
4.1. Le Prix Deming …… p.119
4.2. Le Trophée Malcom Baldrige ……p.120
4.3. Le Prix Européen de la Qualité …… p.123
4.4. Le Prix Français de la qualité …… p.127

5. Conclusion de la section 2 du chapitre II ……p.128

Section 3. Problématique …… p.130

1. L'entreprise confrontée à des dilemmes …… p.130
1.1. Les dilemmes de la certification ISO 9001 …… p.130
1.2. Les dilemmes du TQM …… p.137

2. La question du continuum entre certification et TQM ……p.140
2.1. Le positionnement relatif des référentiels qualité ……p.140
2.2. Le point de vue du continuum …… p.145
2.3. Le point de vue du paradoxe ……p.146

3. Hypothèses centrales et choix méthodologiques …… p.147

DEUXIEME PARTIE : ETUDES EMPIRIQUES …….. **p.151**

Chapitre I. Etude de cas au sein d'une entreprise certifiée ……... **p.152**

Section 1. Justifications théoriques et conditions opérationnelles de l'étude de cas … p.154

1. Atouts théoriques de l'étude de cas …….....…. p.154

2. Limites théoriques et difficultés pratiques de l'étude de cas …….…….…. p.156

3. Champ d'observation …….……..…….…. p.160

4. Stratégie d'accès au réel …….……..…….....…p.162

5. Accès au terrain ……...……...…….p.167

6. Protocole de recherche ……...……..…….…… p.171

Section 2. Etude longitudinale de l'entreprise ICS …..…….…..……p.176

1. Techniques d'observation mises en oeuvre …...……...…..…p.176

1.1. L'observation directe participante …….……..……...…….… p.176

1.2. L'observation indirecte par l'analyse des documents et archives …...……..……..… p.184

2. Résultats …...……..……...…..…. p.187

2.1. Eléments historiques et contextuels …….……..……....…….… p.187

2.2. Intention stratégique …….…… p.190

2.3. Responsabilisation et coopération …..…….…..… p.195

2.4. Développement des compétences …….…… p.200

2.5. Auto-évaluation selon le modèle du Prix Européen de la Qualité ……..…….…… p.205

Section 3. Réalisation d'entretiens ……...…… p.210

1. Entretiens semi-directifs centrés avec la direction …...……..…….……...…...…. p.210

1.1. Méthodologie …….……..…….…….……...… p.210

1.2. Résultats …….……..…...……..…p.213

1.2.1. Motivations de certification …...…….…….....…… p.214

1.2.2. Perception des apports de la certification …...…….……...…… p.215

1.2.3. Conception TQM …….…….…..……...…p.219

2. Entretiens directifs avec un échantillon des salariés ……..…….....…. p.222

2.1. Méthodologie …….……..…….……..…… p.222

2.2. Résultats comparatifs entre ICS et six autres entreprises certifiées …...……..…… p.223

Section 4. Modèle explicatif du passage d'une certification au TQM …….....… p.227

1. Vérification des hypothèses centrales dans le cas de ICS ……...…....…. p.227

2. Identification d'hypothèses complémentaires …….……..…....…p.231

Chapitre II. Etude hypothético-déductive **p.233**

Section 1. Opérationnalisation p.234
1. Conception du questionnaire p.234
2. Pré-tests p.239
3. Collecte des données p.241
4. Validation des variables p.243

Section 2. Analyses quantitatives p.253
1. Méthodes et critères p.253
1.1. Principes de la régression multiple p.254
1.2. Méthodes de régression utilisées p.255
1.3. Critères de validité et de qualité des régressions p.257
2. Résultats p.259
2.1. Relations entre pratiques de certification et résolution des dilemmes du TQM p.259
2.1.1. Influence des caractéristiques du système documentaire p.260
2.1.2. Influence des pratiques de GRH au cours de la démarche de certification p.271
2.2. Relations entre positionnements du dirigeant et résolution des dilemmes du TQM p.282
2.2.1. Influence des motivations de certification p.282
2.2.2. Influence de la conception TQM p.285

Chapitre III. Discussion des résultats **p.291**

Section 1. Apports de la recherche p.292
1. Contribution à l'identification d'une conception TQM du dirigeant p.292
2. Mise en perspective des apports p.298
3. Les déterminants d'une transition réussie entre certification et TQM p.300
3.1. Une participation interactive des opérationnels dans la conception des documents p.300
3.2. Une importante "quantité documentaire par salarié" p.302
3.3. Une modification des pratiques de GRH lors de la démarche de certification p.305
3.3.1. Un élargissement des responsabilités et une augmentation des compétences p.305
3.3.2. Une rémunération d'implication pour l'encadrement p.307
3.4. Des motivations internes de certification p.308
3.5. Le rôle mixte de la conception TQM du dirigeant p.311
3.5.1. Une conception humaniste de la coordination organisationnelle p.312
3.5.2. Une conception fonctionnaliste des objectifs organisationnels p.312
3.6. Le rôle des variables de contingence p.313

Section 2. Limites p.317

Section 3. Recommandations managériales p.320

CONCLUSION **p.325**

Bibliographie p.332
Index des tableaux et figures p.354
Liste des annexes p.359
Table des matières p.362
Résumé ..... 4ème de couverture
Annexes ..... Tome II

Résumé

Le nombre toujours croissant d'entreprises certifiées ISO 9001, le souhait de plusieurs d'entre elles de s'engager dans un management par la qualité totale (TQM) et la nouvelle édition 2000 des normes ISO 9000, qui intègre explicitement plusieurs des principes du TQM, soulèvent un questionnement très actuel : une certification ISO 9001 prédispose-t-elle l'organisation à une mise en œuvre effective du TQM, et sous quelles conditions ?

Pour les firmes certifiées, la mise en œuvre des principes du management par la qualité totale soulève en fait une double problématique : celle des dilemmes managériaux auxquels sont confrontées les entreprises lors d'une démarche TQM et qui expliquent les nombreuses constatations empiriques d'échecs ; celle du continuum entre normalisation relative à la qualité et TQM, à propos duquel des points de vue opposés émergent de la littérature.

Au moyen d'un cadre conceptuel transdisciplinaire issu des théories des organisations et du paradigme de la stratégie centrée sur les ressources, cette thèse conduit à proposer un modèle explicatif d'une transition réussie entre certification et TQM. La vérification empirique de ce modèle auprès de 139 entreprises certifiées permet de mettre en évidence l'existence de relations significatives entre la conception du dirigeant relative au TQM, les motivations et pratiques de certification et, finalement, le positionnement de l'entreprise certifiée au regard du management par la qualité totale.

Mots-clefs : certification ISO 9001, intention stratégique, management par la qualité totale, normalisation, stratégie centrée sur les ressources, théories des organisations.

Abstract

The increasing number of ISO 9001-accredited firms, the desire of many of them to step into total quality management (TQM), and the publication in 2000 of new ISO 9000 standards that explicitly integrate several TQM principles, raise a very topical question : does ISO 9001 accreditation predispose an organization towards TQM, and if so, under what conditions ?

In fact, for accredited firms, implementing TQM raises two major issues : to be faced with the managerial dilemmas which explain the frequent failures of TQM programs ; to be faced with the continuum between standardization of quality and TQM concerning which different points of view are emerging from the literature.

By means of a transdisciplinary conceptual framework based on organizational theory and on the resource-based paradigm of firm strategy, this doctoral thesis submits an explanatory model of a successful transition from accreditation to TQM. Testing this model with 139 accredited companies reveals significant relationships between the managing director's conception of TQM, the motives for and practices related to accreditation and, finally, the accredited firm's positioning with regard to total quality management.

Key-words : ISO 9001 accreditation, strategic intent, total quality management, standardization, resource-based view, organizational theory.

UNIVERSITE DES SCIENCES SOCIALES – TOULOUSE I
LIRHE UMR CNRS 5066
Laboratoire **I**nterdisciplinaire de recherche sur les **R**essources **H**umaines et l'**E**mploi

Centre de Recherche en Gestion EA 792
Institut d'**A**dministration des **E**ntreprises

Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale

Tome II ANNEXES

Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion
présentée et soutenue
le 16 décembre 2002 par
Jérôme LÉRAT-PYTLAK

Jury :

M. Hervé PENAN, Professeur, Université Toulouse I	Directeur de recherche
M. Vincent GIARD, Professeur, Université Paris I	Rapporteur
M. Pierre LOUART, Professeur, Université Lille I	Rapporteur
M. Christophe GASQUET, Directeur de la Formation, LRQA-France	Suffragant
M. Jacques IGALENS, Professeur, Université Toulouse I	Suffragant
M. Thierry LE ROY, Directeur de la Qualité, Pierre Fabre Dermo-Cosmétique	Suffragant
M. Albert PITTON, Directeur Régional Adjoint, Spie Communications	Suffragant

LISTE DES ANNEXES

Partie 1 - Chapitre II : Les référentiels qualité

– **Annexe 1** : Système international harmonisé d'indicatifs de stades pour l'élaboration des normes.

– **Annexe 2** : Structure fonctionnelle et responsabilités administratives au sein du TC 176, le comité technique de l'ISO en charge de la normalisation relative au management et à l'assurance de la qualité.

– **Annexe 3** : Répartition des 15 comités techniques de l'ISO en charge de l'élaboration de normes génériques au moyen de 4 typologies de normes.

– **Annexe 4** : Liste des 22 normes élaborées par le TC 176 en vigueur à mi-juin 2001.

– **Annexe 5** : Précisions sur les 22 normes du TC 176 en vigueur à mi-juin 2001.

– **Annexe 6** : Comparatif entre la norme ISO 8402 : 1994 et la norme ISO 9000 : 2000.

– **Annexe 7** : Comparatif entre la norme ISO 9001 : 1994 et la norme ISO 9001 : 2000.

– **Annexe 8** : Fonctions concernées et documents écrits exigés par la norme ISO 9001 : 1994.

– **Annexe 9** : Procédures documentées et enregistrements exigés par la norme ISO 9001 : 2000.

– **Annexe 10** : Les quatre plans de l'opposition objectivisme/subjectivisme selon BURRELL et MORGAN (1988).

– **Annexe 11** : La grille d'évaluation du TQM de HACKMAN et WAGEMAN (1995).

– **Annexe 12** : Deux paradigmes différents selon GRANT et alii (1994) : la qualité totale et le modèle économique de l'entreprise.

– **Annexe 13** : La pondération des catégories du trophée Baldrige 2001.

– **Annexe 14** : Liste des concepts de base du modèle européen de management par la qualité totale (EFQM, 1997).

– **Annexe 15** : Le prix français de la qualité : questionnaire de l'édition 2000.

Partie 2 - Chapitre I : Etude de cas au sein d'une entreprise certifiée

– **Annexe 16** : Déclaration du directeur général d'ICS dans manuel qualité du 15/10/99.

– **Annexe 17** : Déclaration du PDG du groupe Telcan et politique qualité de la nouvelle société ITD dans le manuel qualité d'octobre 2000.

– **Annexe 18a** : Entretien semi-directif centré avec le directeur général de ICS.

– **Annexe 18b** : Entretien semi-directif centré avec le directeur des ressources humaines de ICS.

– **Annexe 18c** : Entretien semi-directif centré avec le directeur administratif et financier de ICS.

– **Annexe 18d** : Entretien semi-directif centré avec le directeur des opérations et de la qualité de ICS.

– **Annexe 19a** : Analyse lexicographique des entretiens semi-directifs avec le direction – Positionnement du lexique employé.

– **Annexe 19b** : Analyse lexicographique des entretiens semi-directifs avec le direction – Positionnement des interviewés.

– **Annexe 20** : Analyse lexicographique des entretiens semi-directifs avec le direction – Mots constitutifs des classes.

– **Annexe 21** : Entretiens directifs avec des salariés de sept entreprises certifiées – Comparatif entre l'échantillon de ICS (16 salariés) et l'échantillon total (146 salariés).

– **Annexe 22** : Entretiens directifs avec des salariés de sept entreprises certifiées – Modalités de calcul des variables à partir des items du questionnaire.

– **Annexe 23** : Résultats 1997 de l'enquête de satisfaction des salariés de ICS.

– **Annexe 24** : Fiches d'enregistrement du système de gestion des compétences et d'évaluation des performances individuelles des salariés de ICS.

– **Annexe 25** : Résultats de l'auto-évaluation de ICS selon le modèle européen de management par la qualité totale (EFQM, 1997).

– **Annexe 26** : Profil de notation des entreprises candidates entre 1992 et 1996 au Prix Européen de la Qualité (EFQM, 1997).

Partie 2 - Chapitre II : Etude hypothético-déductive

– **Annexe 27** : Questionnaire de l'enquête hypothético-déductive.

– **Annexe 28** : Lettre introductive de l'enquête hypothético-déductive.

– **Annexe 29** : Modèle de régression de la variable V41-1 "Inadéquation entre méthodes de travail et principe d'amélioration continue".

– **Annexe 30** : Modèle de régression de la variable V41-2 "Engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue".

– **Annexe 31** : Modèle de régression de la variable V42-1 "Faible partage du profit".

– **Annexe 32** : Modèle de régression de la variable V31-4 "Participation des opérationnels dans la conception du système documentaire".

– **Annexe 33** : Modèle de régression de la variable V33-2 "Quantité documentaire par employé".

– **Annexe 34** : Conception TQM du dirigeant et variables de contingence.

– **Annexe 35** : Influence du délai d'obtention de la certification sur les pratiques d'amélioration continue.

ANNEXE 1

Système international harmonisé d'indicatif de stades pour l'élaboration des normes

STADE	SOUS-STADE						
	00	**20**	**60**	**90** Décision			
	Enregistrement	**Début d'action principale**	**Fin d'action principale**	92 **Répéter une phase antérieure**	93 **Répéter la phase actuelle**	98 **Abandonner**	99 **Approbation**
00 **Stade préliminaire**	**00.00** Proposition de nouveau projet reçue	**00.20** Proposition de nouveau projet mise à l'étude	**00.60** Résumé de l'étude diffusé			**00.98** Proposition de nouveau projet abandonnée	**00.99** Approbation de la mise au vote de la proposition de nouveau projet
10 **Stade proposition**	**10.00** Proposition de nouveau projet enregistrée	**10.20** Mise au vote du nouveau projet	**10.60** Résumé des résultats du vote diffusé	**10.92** Proposition renvoyée à l'auteur pour plus de précisions		**10.98** Nouveau projet rejeté	**10.99** Nouveau projet approuvé
20 **Stade préparation**	**20.00** Nouveau projet enregistré au programme de travail du TC/SC	**20.20** Mise à l'étude du projet de travail (WD)	**20.60** Résumé des observations diffusé			**20.98** Projet annulé	**20.99** WD approuvé pour enregistrement comme CD

STADE	SOUS-STADE						
	00	**20**	**60**	**90** **Décision**			
	Enregistrement	**Début d'action principale**	**Fin d'action principale**	92 **Répéter une phase antérieure**	93 **Répéter la phase actuelle**	98 **Abandonner**	99 **Approbation**
30 **Stade comité**	**30.00** Projet de comité (CD) enregistré	**30.20** Mise à l'étude/au vote du CD	**30.60** Résumé des observations / résultats du vote diffusé(s)	**30.92** CD renvoyé au Groupe de travail		**30.98** Projet annulé	**30.99** CD approuvé pour enregistrement comme DIS
40 **Stade enquête**	**40.00** DIS enregistré	**40.20** Mise au vote du DIS: *5 mois*	**40.60** Résumé des résultats du vote diffusé	**40.92** Rapport complet diffusé: DIS renvoyé au TC ou SC	**40.93** Rapport complet diffusé: décision pour nouveau vote sur le DIS	**40.98** Projet annulé	**40.99** Rapport complet diffusé: DIS approuvé pour enregistrement comme FDIS
50 **Stade approbation**	**50.00** FDIS enregistré pour approbation formelle	**50.20** Mise au vote du FDIS: *2 mois.* Epreuve envoyée au secrétariat	**50.60** Résumé des résultats du vote diffusé. Epreuve retournée par le secrétariat	**50.92** FDIS renvoyé au TC ou SC		**50.98** Projet annulé	**50.99** FDIS approuvé pour publication
60 **Stade publication**	**60.00** Norme internationale en cours de publication		**60.60** Norme internationale publiée				

	00	**20**	**60**	**90** **Décision**			
	Enregistrement	**Début d'action principale**	**Fin d'action principale**	92 **Répéter une phase antérieure**	93 **Répéter la phase actuelle**	98 **Abandonner**	99 **Approbation**
90 **Stade examen**		**90.20** Norme internationale en cours d'examen systématique	**90.60** Résumé de l'examen diffusé	**90.92** Norme internationale à réviser	**90.93** Norme internationale confirmée		**90.99** Annulation de la Norme internationale proposée par le TC ou SC
95 **Stade annulation**		**95.20** Mise au vote de l'annulation	**95.60** Résumé des résultats du vote diffusé	**95.92** Décision de ne pas annuler la Norme internationale			**95.99** Annulation de la Norme internationale

Explications relatives aux neuf stades

- **Stade 00** : Stade préliminaire. Cette première étape consiste en la formalisation d'une proposition d'un nouveau projet de norme (émanant généralement d'un des « comités membres de l'ISO). Il s'agit d'approuver la mise au vote de cette proposition auprès du TC (« comité technique ») ou du SC (« sous-comité ») concerné.

- **Stade 10** : Stade proposition. Cette étape consiste à décider si il y a lieu d'inscrire le nouveau projet au programme de travail du TC/SC concerné. En fait, il s'agit de confirmer s'il existe un besoin de norme internationale. La proposition du nouveau projet de norme est approuvée si la majorité des membres du TC/SC concerné se prononce en sa faveur et si au moins cinq membres s'engagent explicitement à participer activement au projet. A ce stade, un chef de projet est désigné pour prendre la direction de l'étude.

- **Stade 20** : Stade préparatoire. Un groupe de travail composé d'experts, dont l'animateur est le chef de projet, est mis en place par le TC/SC pour préparer un avant-projet (WD). Plusieurs avant-projets successifs peuvent être examinés jusqu'à ce que le groupe de travail ait acquis la certitude d'avoir élaboré la meilleure solution, qui peut alors être enregistrée au Secrétariat central de l'ISO en tant que « projet de comité » (CD).

- **Stade 30** : Stade comité. Le « projet de comité » (CD) est diffusé pour observations, voire pour vote, auprès de l'ensemble des membres du TC/SC responsable. Plusieurs CD successifs peuvent être examinés jusqu'à ce qu'un consensus soit atteint sur le contenu du document ; après quoi il est procédé à la mise au point définitive du texte en vue de sa soumission comme « projet de norme internationale » (DIS).

- **Stade 40** : Stade enquête. Le « projet de norme internationale » (DIS) est distribué à tous les « comités membres » de l'ISO (les organisations nationales de normalisation) pour vote et observations dans un délai de cinq mois. Il est approuvé en tant que « projet final de norme internationale » (FDIS) si au plus le quart de l'ensemble des voix exprimées est défavorable[614]. Si les critères d'approbation ne sont pas remplis, le texte est renvoyé pour modifications au TC/SC responsable (retour au stade 30).

- **Stade 50** : Stade approbation. Le « projet final de norme internationale » (FDIS) est à son tour distribué à tous les « comités membres » de l'ISO pour un vote final par oui ou par non dans un délai de deux mois. Si des observations sont recueillies durant ce délai, elles ne sont pas prises

en compte à ce stade, mais sont consignées pour examen lors d'une révision ultérieure de la norme (Stade 90). Le FDIS est approuvé en tant que norme internationale si au plus le quart de l'ensemble des voix exprimées est défavorable[615]. Si les critères d'approbation ne sont pas remplis, le texte est renvoyé au TC/SC d'origine pour étude complémentaire à la lumière des arguments techniques présentés à l'appui des votes négatifs recueillis (puis retour au début du stade 30).

- **Stade 60** : Stade publication. Lorsque l'approbation d'un « projet final de norme internationale » (FDIS) est acquise, et si cela s'impose, seules des modifications mineures d'ordre rédactionnel peuvent être apportées. Le texte définitif est transmis au Secrétariat central de l'ISO qui procède à la publication de la norme internationale.

- **Stade 90** : Stade examen. Chaque norme internationale est réexaminée au moins une fois tous les cinq ans par le TC/SC responsable. Il est décidé à la majorité de ses membres si la norme doit être confirmée, révisée ou annulée (stade 95).

- **Stade 95** : Stade annulation. L'annulation d'une norme internationale est confirmée ou infirmée par vote des « comités membres » de l'ISO (les organisations nationales de normalisation).

[614] Il faut obtenir par ailleurs un vote favorable des 2/3 des membres du TC/SC responsable.

[615] Il faut obtenir par ailleurs un vote favorable des 2/3 des membres du TC/SC responsable.

ANNEXE 2

Structure fonctionnelle et responsabilités administratives au sein du TC 176, le « comité technique » de l'ISO en charge de la normalisation relative au management et à l'assurance de la qualité

TC 176

Management et assurance de la qualité

Secrétariat:	SCC
Secrétaire:	Mr. Grant Gillis
Chairman:	Dr. P. Caillibot (Canada) until 2002

Domaine des travaux :

Normalisation dans le domaine fondamental relatif au management de la qualité, y compris les systèmes de qualité, à l'assurance de la qualité, et aux technologies génériques de soutien, y compris les normes qui fournissent des lignes directrices pour la sélection et l'utilisation de ces normes.

À l'exclusion :

- de la préparation des normes se rapportant aux produits et services spécifiques ou aux secteurs industriels spécifiques.

Note:

Le Bureau de gestion technique de l'ISO a confié au TC 176 la mission de conseiller l'ensemble des comités techniques de l'ISO sur l'application, dans leurs technologies spécifiques, du management de la qualité et de l'assurance de la qualité, afin de garantir l'intégrité des normes génériques de systèmes qualité et d'éviter la prolifération de normes ISO sectorielles de systèmes qualité, qui pourrait amener une fragmentation des systèmes qualité des entreprises en évaluations multiples et augmenterait ainsi les coûts. .

Nombre total de normes ISO publiées traitées par le TC et ses SCs:	23
Nombre de normes ISO publiées sous la responsabilité directe du secrétariat du TC:	1
Pays participants:	66
Pays observateurs:	18
Liaison:	ISO TC 17, TC 69, TC 207, TC 210, TC 212, TC 213, CASCO
Liaison:	ISO/IEC JTC 1/SC 7

TC 176/SC 1

Concepts et terminologie

Secrétariat:	AFNOR
Secrétaire:	Mme Marie-Hélène Notis
Chairman:	Dr. Youssef El Gammal (France) until 2002
Nombre de normes ISO publiées sous la responsabilité directe du secrétariat du SC:	1
Pays participants:	44
Pays observateurs:	14
Liaison:	ISO TC 37, TC 37/SC 2, TC 69/SC 1, TC 207/SC 1, TC 207/SC 2, TC 207/SC 6

Comité	**Titre**
TC 176/SC 1/WG 1	Développement de l'ISO 8402
TC 176/SC 1/WG 2	Cohérence dans l'utilisation des concepts, termes et définitions dans les normes de l'ISO/TC 176
TC 176/SC 1/WG 3	Harmonisation des termes et définitions avec les autres organismes

TC 176/SC 2

Systèmes qualité

Secrétariat:	BSI
Secrétaire:	Mr. Charles Corrie
Chairman:	Dr. J. Davies (United Kingdom) until 2002
Nombre de normes ISO publiées sous la responsabilité directe du secrétariat du SC:	12
Pays participants:	56
Pays observateurs:	10
Liaison:	ISO TC 20, TC 34, TC 207/SC 1, TC 210
Liaison:	ISO/IEC JTC 1/SC 7

Comité	**Titre**
TC 176/SC 2/WG 15	Principes de qualité et leur application aux pratiques de management
TC 176/SC 2/WG 16	Révision de l'ISO 9000-2
TC 176/SC 2/WG 18	Développement du couple cohérent de normes pour l'assurance de la qualité et le management de la qualité

TC 176/SC 3

Techniques de soutien

Secrétariat:	NEN
Secrétaire:	Mrs. Anne-Marie de Jong
Chairman:	Mr. R. de Grood (Netherlands) until 2002
Nombre de normes ISO publiées sous la responsabilité directe du secrétariat du SC:	9
Pays participants:	49
Pays observateurs:	11
Liaison:	ISO TC 69, TC 207/SC 2, TC 213

Comité	**Titre**
TC 176/SC 3/WG 1	Équipements de mesure
TC 176/SC 3/WG 4	Formation continue
TC 176/SC 3/WG 6	Techniques statistiques
TC 176/SC 3/WG 7	Lignes directrices pour l'audit des systèmes qualité (Révision de l'ISO 10011)
TC 176/SC 3/WG 8	Révision de l'ISO 10013

ANNEXE 3

Répartition des 15 comités techniques de l'ISO en charge de l'élaboration de normes génériques au moyen de 4 typologies de normes[616]

Comité technique		Typologies de normes			
N°	Intitulé	KLAKOWKI (1988) MIONE (1994)	BENEZECH (1996 : pp.35-40)	IGALENS et PENAN (1994: pp.13-16)	Typologie souvent utilisée dans le cadre des formations qualité en entreprise
Normes d'organisation et de management					
TC 176[617]	Management et assurance de la qualité	*« Normes fonctionnelles »*	*« Normes de qualité »*	*« Normes d'organisation »*	*« Normes du 3ème type »*
TC 207 *	Management environnemental				
TC 209	Salles propres et environnements contrôlés apparentés				
TC 210 *	Management de la qualité et aspects généraux correspondants des dispositifs médicaux				
TC 212 *	Laboratoires d'analyses de biologie médicale et systèmes de diagnostic in vitro				
Normes sur la maîtrise de l'information et de la documentation					
TC 10	Documentation technique de produits	*« Normes fonctionnelles »*	*« Norme de qualité »*	*« Norme de service »*	*« Normes du 2ème type »*
TC 37	Terminologie et autres ressources linguistiques		*« Norme de référence »*	*« Norme fondamentale »*	
TC 46	Information et documentation		*« Norme de qualité »*	*« Norme d'organisation »*	*« Norme du 3ème type »*
Normes relatives aux contrôles, essais ou analyses					
TC 135	Essais non destructifs	*« Normes fonctionnelles »*	*« Normes de référence »*	*« Normes d'essais »*	*« Normes du 2ème type »*
TC 164	Essais mécaniques des métaux				
Normes de métrologie					
TC 12	Grandeurs, unités, symboles, facteurs de conversion	*« Normes fonctionnelles »*	*« Normes de référence »*	*« Normes fondamentales »*	*« Normes du 1er type »*
TC 213 *	Spécifications et vérifications dimensionnelles et géométriques des produits				
Normes sur les conditions de travail					
TC 159	Ergonomie	*« Normes fonctionnelles »*	*« Normes de qualité »*	*« Normes de spécification produit »*	*« Norme du 2ème type »*
TC199	Sécurité des machines				
Normes sur les méthodes statistiques					
TC 69 *	Application des méthodes statistiques	*« Norme fonctionnelle »*	*« Norme de référence »*	*« Norme fondamentale »*	*« Norme du 1er type »*

[616] Cf. Partie **1**, Chapitre **II**, Section **1**, Paragraphe **1.3.** « Les différents types de normes relatives à la qualité ».
[617] Les comités techniques en liaison avec le TC 176 sont indiqués par un *.

ANNEXE 4

Liste des 22 normes élaborées par le TC 176 en vigueur à mi-juin 2001

Référence de la norme	Domaine de la norme[618]	Stade d'élaboration à mi-juin 2001	Classement suivant typologies[619]	
			BENEZECH (1996 : pp.35-40)	IGALENS et PENAN (1994: pp.13-16)
Normes "certifiables", c'est à dire pouvant faire l'objet d'une certification				
ISO 9001 : 2000	Management de la qualité	Publiées	*« Normes de qualité »*	*« Normes d'organisation »*
ISO/TS 16949 : 1999	Particularités du secteur automobile			
ISO 9001 : 1994	Assurance de la qualité	Confirmées		
ISO 9002 : 1994	Assurance de la qualité			
ISO 9003 : 1994	Assurance de la qualité			
Normes "non certifiables", c'est à dire ne pouvant faire l'objet d'une certification Elles constituent des guides génériques ou spécifiques à certaines activités de l'organisation				
ISO 9000 : 2000	Principes et vocabulaire	Publiées	*« Normes de référence »*	*« Normes fondamentales »*
ISO/TR 10017 : 1999	Techniques statistiques			
ISO 9004 : 2000	Amélioration des performances		*« Normes de qualité »*	*« Normes d'organisation »*
ISO 10015 : 1999	Formation			
ISO/TR 10014 : 1998	Effets économiques			
ISO 10006 : 1997	Management de projet			
ISO 9000-3 : 1997	Logiciels			
ISO 10012-1 : 1992	Equipements de mesure	A réviser	*« Normes de référence »*	*« Norme d'essais »*
ISO 10012-2 : 1997	Equipements de mesure			*« Norme fondamentale »*
ISO 10005 : 1995	Plans qualité		*« Normes de qualité »*	*« Normes d'organisation »*
ISO 10013 : 1995	Manuels qualité			
ISO 10007 : 1995	Gestion de configuration			
ISO 9000-4 : 1993	Sûreté de fonctionnement			
ISO 9004-4 : 1993[620]	Amélioration de la qualité			
ISO 10011-2 : 1991	Audit des systèmes qualité			
ISO 10011-3 : 1991	Audit des systèmes qualité			
ISO 10011-1 : 1990	Audit des systèmes qualité			

[618] L'intitulé exact de chacune des normes listées est mentionné en **Annexe 5**.
[619] Ces typologies sont précisées Chap. **II**, Section **1**, **§ 1.3.** « Les différents types de normes relatives à la qualité ».
[620] Un correctif de deux pages a été rajouté en 1994 : ISO 9004-4 : 1993 / Cor 1 : 1994.

ANNEXE 5

Précisions sur les 22 normes du TC 176 en vigueur à mi-juin 2001

Référence et intitulé de la norme	Objet de la norme	Remarques
Normes "certifiables" publiées		
ISO 9001 : 2000 *« Systèmes de management de la qualité – Exigences »* Publiée le 08/12/2000	Spécifications relatives à l'aptitude d'une organisation à répondre aux exigences des clients ainsi qu'aux exigences réglementaires applicables	Correspond à la nouvelle édition des ISO 9001, 2 et 3 (1994) fusionnées, ces dernières étant maintenues en vigueur pendant une période de coexistence de trois ans maximum[1]
ISO/TS 16949 : 1999 *« Systèmes qualité – Fournisseurs pour l'automobile – Exigences particulières pour l'application de l'ISO 9001 : 1994 »*	Va permettre de remplacer progressivement les référentiels nationaux auxquels l'industrie automobile est confrontée	Une révision conforme à l'édition 2000 de l'ISO 9001 devrait paraître en mars 2002[2]
Normes "certifiables" confirmées		
ISO 9001 : 1994 *« Systèmes qualité – Modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production, installation et prestations associées »*	Il s'agit des anciennes éditions de l'ISO 9001 : 2000 qui ont été confirmées en janvier 2001 dans le cadre de la période de coexistence. La distinction entre ces trois éditions de 1994 qui porte sur le *« domaine d'application du système de management de la qualité (SMQ) »* a été remplacée dans l'édition 2000 par un paragraphe 1.2 *« Périmètre d'application »* (ISO, 2001 : p.1-2) [3]. Du point de vue de leur contenu, l'ISO 9001 est la plus large des trois : les spécifications mentionnées dans les deux autres y sont incluses.	
ISO 9002 : 1994 *« Systèmes qualité – Modèle pour l'assurance de la qualité en production, installation et prestations associées »*		
ISO 9003 : 1994 *« Systèmes qualité – Modèle pour l'assurance de la qualité en contrôle et essais finals »*		
Normes "non certifiables" publiées		
ISO 9000 : 2000 *« Systèmes de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire »*	Définit les termes fondamentaux[4] utilisés dans la série ISO 9000, ainsi que les *« huit principes de management de la qualité »*	Correspond à une fusion complétée des normes de 1994 annulées : ISO 8402[5] et ISO 9000-1[6] (ISO, 2000 : p.2)
ISO/TR 10017 : 1999 *« Lignes directrices pour les techniques statistiques relatives à l'ISO 9001 : 1994 »*	Fait partie des normes qui devront faire l'objet d'une révision dans le cadre de l'édition 2000 de l'ISO 9001	
ISO 9004 : 2000 *« Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances »*	Fournit des conseils aux organisations pour une amélioration continue de leur système de management de la qualité, permettant à toutes les parties d'en tirer avantage	Son paragraphe 0.3 indique qu'elle *«est un guide pour les organismes dont la direction souhaite aller au-delà des exigences de l'ISO 9001 »*
ISO 10015 : 1999 *« Management de la qualité – Lignes directrices pour la formation »*	Fournit des conseils sur l'élaboration, la mise en œuvre et l'amélioration des stratégies et des systèmes relatifs à la formation qui affectent la qualité des produits	
ISO/TR 10014 : 1998 *« Lignes directrices pour le management des effets économiques de la qualité »*	Fournit des conseils sur la manière d'obtenir des gains d'ordre économique par l'application du management de la qualité	

Référence et intitulé de la norme	Objet de la norme	Remarques
Normes "non certifiables" publiées (suite)		
ISO 10006 : 1997 *« Management de la qualité – Lignes directrices pour la qualité en management de projet »*	Aide à garantir la qualité des processus et du produit final d'un projet	
ISO 9000-3 : 1997 *«Normes pour le management de la qualité et l'assurance de la qualité – Partie 3 : Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001 : 1994 au développement, à la mise à disposition, à l'installation et à la maintenance du logiciel »*	Fait partie des normes qui devront faire l'objet d'une révision dans le cadre de l'édition 2000 de l'ISO 9001	
Normes "non certifiables" à réviser		
ISO 10012-1 : 1992 *« Exigences d'assurance de la qualité des équipements de mesure – Partie 1 : Confirmation métrologique de l'équipement de mesure »*	Fournit des lignes directrices[7] sur les caractéristiques d'un système d'étalonnage pour assurer l'exactitude requise des mesures effectuées	Feront certainement l'objet d'une annulation lorsque la norme correspondant à leur fusion complétée sera publiée : ISO 10012 *« Systèmes de maîtrise de la mesure »* [8].
ISO 10012-2 : 1997 *« Assurance de la qualité des équipements de mesure – Partie 2 : Lignes directrices pour la maîtrise des processus de mesure »*	Fournit des lignes directrices supplémentaires sur l'application de la maîtrise statistique des processus de mesure pour atteindre les objectifs de la Partie 1	
ISO 10005 : 1995 *« Management de la qualité – Lignes directrices pour les plans qualité »*	Aide à la préparation, à la revue, à l'acceptation et à la révision des plans qualité	Seront probablement remplacées par la norme ISO/TR 10013 *« Lignes directrices pour le développement de la documentation sur les systèmes de management de la qualité »* [9]
ISO 10013 : 1995 *« Lignes directrices pour l'élaboration des manuels qualité »*	Fournit des lignes directrices pour l'élaboration et la maîtrise des manuels qualité adaptés aux besoins des organisations	
ISO 10007 : 1995 *« Management de la qualité – Lignes directrices pour la gestion de configuration »*	Décrit les dispositions permettant d'assurer qu'un produit complexe continue de fonctionner lorsque certains de ses composants sont individuellement changés	
ISO 9000-4 : 1993 *« Normes pour la gestion de la qualité et l'assurance de la qualité – Partie 4 : Guide de gestion du programme de sûreté de fonctionnement »*	Fait l'objet d'une révision dans le cadre de l'édition 2000 de l'ISO 9000	
ISO 9004-4 : 1993[10] *« Management de la qualité et éléments de système qualité – Partie 4 : Lignes directrices pour l'amélioration de la qualité »*	Sera probablement annulée dans le cadre de l'édition 2000 de l'ISO 9004	
ISO 10011-1 : 1990 *« Lignes directrices pour l'audit des systèmes qualité – Partie 1 : Audit »*	Dans le cadre de son objectif de simplification de la structure des normes et de la réduction de leur nombre (ISO, 2001 : p.1), le TC 176 (en collaboration avec le TC 207 *« Management environnemental »*) travaille sur l'élaboration d'une norme ISO 19011[11] qui correspond à la fusion de ces trois normes avec les trois normes relatives à l'audit environnemental[12]. A la publication de l'ISO 19011, l'ensemble des six normes ainsi fusionnées seront annulées.	
ISO 10011-2 : 1991 *« Lignes directrices pour l'audit des systèmes qualité – Partie 2 : Critères de qualification pour les auditeurs de systèmes qualité »*		
ISO 10011-3 : 1991 *« Lignes directrices pour l'audit des systèmes qualité – Partie 3 : Gestion des programmes d'audit »*		

Notes :

[1] *« En septembre 1999, une réunion a été organisée entre le Forum international de l'accréditation (IAF), l'ISO/TC 176 et l'ISO/CASCO (Comité ISO pour l'évaluation de la conformité) afin de définir des messages communs et cohérents permettant d'assurer une transition harmonieuse vers les nouvelles normes. En conséquence de cette réunion, un communiqué conjoint a été émis, qui expose en détail cinq éléments spécifiques concernant la transition vers ISO 9001 : 2000. L'un des cinq éléments spécifie une période maximale de trois ans pour la coexistence d'une certification accréditée selon les éditions 1994 et 2000 d'ISO 9001. L'IAF coordonnera la mise en vigueur de cette politique par les organismes d'accréditation »* (ISO, 2000 : p.4).

[2] Cf. dossier spécial relatif à la certification qualité dans le secteur automobile (QUALITE REFERENCES, 2000 : p.101-110).

[3] *« Il convient de fonder le périmètre d'application du SMQ sur la nature des produits de l'organisme et de leurs processus de réalisation, sur le résultat de l'évaluation des risques, sur des considérations commerciales et sur des exigences d'ordre contractuel, réglementaire et légal »*. Ce périmètre doit être décrit et justifié dans le manuel qualité (ISO, 2001 : p.1).

[4] Dans la norme, c'est le terme *« concepts »* qui est employé : *« concepts relatifs à la qualité »*, *« concepts relatifs au management »*, *« concepts relatifs à l'organisme »*, etc.

[5] ISO 8402 : 1994 *« Management de la qualité et assurance de la qualité – vocabulaire »* annulée le 08/12/2000.

[6] ISO 9000-1 : 1994 *« Normes pour le management de la qualité et l'assurance de la qualité – Partie 1 : Lignes directrices pour leur sélection et utilisation »* annulée le 17/05/2001.

[7] Malgré le terme *« Exigences »* employé dans son intitulé.

[8] L'élaboration de l'ISO 10012 a atteint le *« stade enquête 40.20 »* le 5 avril 2001 (cf. **Annexe 1**). Cela signifie qu'à cette date, le *« projet de norme international »* (DIS) a été distribué à tous les comités membres de l'IS0 (les organisations nationales de normalisation) pour vote et observation dans un délai de cinq mois.

[9] L'élaboration de l'ISO/TR 10013 a atteint le *« stade publication 60.00 »* le 12 juin 2001 (cf. **Annexe 1**). Cela signifie, qu'après vérifications rédactionnelles, le texte définitif va être transmis au Secrétariat Central de l'ISO qui procédera à la publication.

[10] Un correctif de deux pages a été rajouté en 1994 : ISO 9004-4 : 1993 / Cor 1 : 1994.

[11] L'élaboration de l'ISO 19011 a atteint le *« stade enquête 40.20 »* le 24 mai 2001 (cf. **Annexe 1**). Cela signifie qu'à cette date, le *« projet de norme international »* (DIS) a été distribué à tous les comités membres de l'ISO (les organisations nationales de normalisation) pour vote et observation dans un délai de cinq mois.

[12] ISO 14010 : 1996 *« Lignes directrices pour l'audit environnemental – Principes généraux »*.

ISO 14011 : 1996 *« Lignes directrices pour l'audit environnemental – Procédures d'audit – Audit des systèmes de management environnemental »*.

ISO 14012 : 1996 *« Lignes directrices pour l'audit environnemental – Critères de qualification pour les auditeurs environnementaux »*.

ANNEXE 6

Comparatif entre la norme ISO 8402 : 1994 et la norme ISO 9000 : 2000

ISO 8402 : 1994	ISO 9000 : 2000	Remarques[621]
	Termes relatifs à la qualité	
Qualité (**2.1**)[622] : Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites.	**Qualité** (**3.1.1**) : Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. NOTE 2 : "Intrinsèque", par opposition à "attribué", signifie présent dans quelque chose, notamment en tant que caractéristique permanente.	On peut noter *« la disparition du concept "entité" intraduisible dans beaucoup de langues »*. Par ailleurs, on constate que la satisfaction des besoins "implicites" n'est plus directement incluse dans la définition (on retrouve en fait cette notion dans la définition d'une "exigence"). C'est principalement la volonté de donner une définition *« économique-ment viable »* qui a motivé cette modification.
Exigences pour la qualité (**2.3**) : Expression des besoins, ou leur traduction en un ensemble d'exigences exprimées en termes quantitatifs ou qualitatifs pour les caractéristiques d'une entité afin de permettre sa réalisation et son examen.	**Exigence** (**3.1.2**) : Besoin ou attente formulés, habituellement implicites, ou imposés. NOTE 1 : "Habituellement implicite" signifie qu'il est d'usage ou de pratique courante pour l'organisme, ses clients et les autres parties intéressées de considérer le besoin ou l'attente en question comme implicite. NOTE 2 : Un qualificatif peut être utilisé pour désigner un type spécifique d'exigence, par exemple exigence relative au produit, exigence relative au management de la qualité, exigence du client. NOTE 3 : Une exigence spécifiée est une exigence qui est formulée, par exemple dans un document. NOTE 4 : Les exigences peuvent provenir de différentes parties intéressées.	"Exigences pour la qualité" n'est plus *« considéré comme un concept nécessitant une définition particulière, mais simplement un cas particulier d'exigence »*. *« La vision selon l'ISO 9004, prenant en compte les parties intéressées* (clients, actionnaires, fournisseurs, personnels, banques, syndicats…), *est couverte par une note »*.
Pas de définition relative à ce concept.	**Satisfaction du client** (**3.1.4**) : Perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences.	L'introduction de cette nouvelle définition permet de clairement distinguer la qualité (en tant qu'aptitude à satisfaire des exigences) de la satisfaction de ces exigences telle que perçue par les clients.

[621] Ce tableau est issu du comparatif inclus dans le recueil de normes AFNOR (2001 : pp.535-562). Ont été principalement reprises les modifications de définitions (et/ou de notes) mettant clairement en évidence les principaux axes d'évolution de l'édition 2000 de la série des normes ISO 9000, à savoir l'accentuation des orientations processus, managériale et client ainsi que le principe d'amélioration continue et la volonté de se rapprocher davantage de la réalité organisationnelle. Les remarques directement extraites du recueil AFNOR sont portées en italique et entre guillemets.

[622] Pour chacune des deux éditions, les références des *« articles »* énonçant les définitions sont notées entre parenthèses.

ISO 8402 : 1994	ISO 9000 : 2000	Remarques
	Termes relatifs au management	
Management de la qualité (**3.2**) : Ensemble des activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités et les mettent en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité.	**Management de la qualité** (**3.2.8**) : Activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité. NOTE : L'orientation et le contrôle d'un organisme en matière de qualité incluent généralement l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité.	*« Exemple caractéristique de l'évolution des méthodes d'élaboration des définitions »* entre l'édition de 1994 et celle de 2000 : volonté de distinguer les exemples ou bonnes pratiques de la définition même du concept. Il faut noter la difficulté à traduire parfaitement la version anglaise "to direct and control" : - "to direct": orienter ou diriger, voire piloter ; - "to control": maîtriser ou contrôler dans le sens "avoir sous contrôle" et non "effectuer des contrôles".
Système Qualité (**3.6**) : Ensemble de l'organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité. NOTE 1 : Il convient que le système qualité ne soit pas plus étendu qu'il n'est besoin pour atteindre les objectifs relatifs à la qualité. NOTE 2 : Le système qualité d'un organisme est conçu essentiellement pour satisfaire les besoins internes de management de l'organisme. Il va au-delà des exigences d'un client particulier qui n'évalue que la partie du système qualité qui le concerne. NOTE 3 : Pour les besoins d'une évaluation qualité contractuelle ou obligatoire, la démonstration de la mise en œuvre d'éléments identifiés du système qualité peut être exigée.	**Système** (**3.2.1**) : Ensemble d'éléments corrélés ou interactifs. **Système de management** (**3.2.2**) : Système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs. **Système de management de la qualité** (**3.2.3**) : Système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.	Deuxième exemple caractéristique de l'évolution des méthodes d'élaboration des définitions entre les deux éditions : ici, utilisation de la *« règle de substitution »*[623]. *« L'abandon du terme "système qualité" est à rapprocher essentiellement de la volonté d'insister sur la dimension "managériale" des démarches qualité s'appuyant sur les versions 2000 des ISO 9000.* *Concernant la définition proprement dite du concept, on remarque la disparition des aspects très "administratifs" contenus dans la définition de 1994 et l'importance accordée à la finalité »* plutôt qu'aux moyens. *« L'étendue du système et la démonstration de son efficacité sont des thèmes qui relèvent des normes ISO 9001 et 9004 et ne sont donc pas repris, même au travers de notes ».*

[623] La *« Méthode utilisée pour élaborer le vocabulaire »* de la norme ISO 9000 : 2000 est explicitée dans son Annexe A (informative). Parmi les techniques employées, on trouve entre autres la *« règle de substitution »*, la *« relation partitive »* et les *« diagrammes de concepts »* (ISO 9000 : 2000 dans AFNOR, 2001 : pp.48-56).

ISO 8402 : 1994	ISO 9000 : 2000	Remarques
	Termes relatifs au management	
Planification de la qualité (**3.3**) : Activités qui déterminent les objectifs et les exigences pour la qualité, ainsi que les exigences pour la mise en œuvre d'éléments du système qualité.	**Planification de la qualité** (**3.2.9**) : Partie du management de la qualité axée sur la définition des objectifs qualité et la spécification des processus opérationnels et des ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité.	Troisième exemple caractéristique de l'évolution des méthodes d'élaboration des définitions entre les deux éditions ; ici, utilisation de la *relation partitive* : la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité et l'assurance de la qualité (cf. ci-dessous) sont clairement définies comme des parties intégrantes du management de la qualité.
Maîtrise de la qualité (**3.4**) : Techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité.	**Maîtrise de la qualité** (**3.2.10**) : : Partie du management de la qualité axée sur la satisfaction des exigences pour la qualité.	
Assurance de la qualité (**3.5**) : Ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontées en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité.	**Assurance de la qualité** (**3.2.11**) : Partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites.	Dans les éditions 2000 d'ISO 9001 et ISO 9004, le terme "assurance de la qualité" est *« soigneusement omis »*. *« Malgré cela, le concept d'assurance de la qualité n'a pas disparu pour autant, notamment dans l'esprit des clients. Il convenait donc d'en maintenir une définition qui contribue à montrer que l'assurance de la qualité est une partie du management de la qua-lité et ne peut être extraite de ce contexte de manière artificielle »*. La nouvelle formulation du concept (sans référence à l'entité) *« répond en particulier aux reproches adressés aux normes version 94 dont l'application "à la lettre" a pu conduire à la mise en place d'activités dédiées à la mise en confiance et sans lien avec la réalisation d'un produit conforme »*.
Pas de définition relative à ce concept.	**Capacité** (**3.1.5**) : Aptitude d'un organisme, d'un système ou d'un processus à réaliser un produit satisfaisant aux exigences relatives à ce produit.	Introduction d'un nouveau concept permettant l'utilisation de la *« règle de substitution »* pour la définition d'autres concepts.
Amélioration de la qualité (**3.8**) : Actions entreprises dans tout l'organisme, en vue d'accroître l'efficacité et le rendement des activités et des processus pour apporter des avantages accrus à la fois à l'organisme et ses clients.	**Amélioration de la qualité** (**3.2.12**) : Partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité. NOTE : Les exigences peuvent être liées à tout aspect tel que l'efficacité, l'efficience ou la traçabilité.	La référence au terme "capacité" permet de mettre l'accent sur *« la possibilité d'améliorer système, produit ou processus »*, tandis que le positionnement en note des notions d'efficacité et d'efficience permet à la définition d'être valable aussi bien dans le contexte de l'ISO 9004 : 2000 que dans celui de l'ISO 9001 : 2000[624].
Pas de définition relative à ce concept.	**Amélioration continue** (**3.2.13**) : Activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences.	En fait, le terme "amélioration de la qualité" n'est pas utilisé dans les éditions 2000 d'ISO 9001 et ISO 9004. C'est celui d'"amélioration continue" qui est utilisé, permettant ainsi à l'organisme de s'émanciper du *« strict contexte des exigences pour la qualité »*.

[624] Si les objectifs d'efficience et d'efficacité sont explicitement formulés dans l'ISO 9004, seule la notion d'efficacité est intégrée dans les exigences de l'ISO 9001.

ISO 8402 : 1994	ISO 9000 : 2000	Remarques
	Termes relatifs aux processus et aux produits	
Processus, procédé (**1.2**) : Ensemble de moyens et d'activités liés qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. NOTE : Ces moyens peuvent inclure le personnel, les finances, les installations, les équipements, les techniques et les méthodes.	**Processus** (**3.4.1**) : Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. NOTE 2 : Les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée.	*« Dans certains contextes le terme "procédé" (sous-entendu "de fabrication") traduit bien l'anglais "process". Mais il était nécessaire d'éliminer cette traduction qui ne reflète pas l'acceptation du concept retenue dans la version 2000 des normes ISO 9000 où l'approche processus est un des principes de management les plus mis en exergue (avec l'orientation client).* *Ce qui peut sembler étonnant comme évolution, c'est le fait de considérer que le concept "processus" n'englobe plus les ressources nécessaires à la transformation des éléments d'entrée en éléments de sortie. Il faut garder à l'esprit que les moyens (les ressources) – et leur gestion – sont pris en compte dans la notion de "maîtrise du processus" ».*
Procédure (**1.3**) : Manière spécifiée d'accomplir une activité. NOTE 1 : Dans de nombreux cas, les procédures sont exprimées par des documents (par exemple, procédures d'un système qualité).	**Procédure** (**3.4.5**) : Manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus. NOTE 1 : Les procédures peuvent ou non faire l'objet de documents.	*« La définition n'a pas évolué, en revanche les dérives paperassières de certaines démarches qualité ont motivé les évolutions des notes qui s'appliquent à mettre en évidence le fait que l'amalgame entre procédure et document rédigé ou écrit doit absolument être évité ! »*

ANNEXE 7

Comparatif entre la norme ISO 9001 : 1994 et la norme ISO 9001 : 2000

Texte normatif des normes[625]…		Remarques[626]
ISO 9001 : 1994	**ISO 9001 : 2000**	
Introduction	**Introduction (0)**[627] **Généralités (0.1)**	
	Il est souhaitable que l'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme.	Cette phrase d'introduction qui peut paraître anodine reflète en fait la volonté d'insister dans l'édition 2000 sur le principe de *leadership*, un des *huit principes du management de la qualité* énoncés dans l'ISO 9000 : 2000 (AFNOR, 2001: p.13).
	Les informations sous forme de « NOTE » sont fournies pour clarifier l'exigence associée ou en faciliter la compréhension.	Dans l'édition 2000, *« une clarification…est apportée sur la valeur qu'il convient d'attribuer au contenu des "Notes" : il s'agit d'explications, présentées en général sous forme d'affirmations, et en aucun cas d'exigences complémentaires »*.
La présente Norme internationale fait partie d'une série de trois Normes internationales sur les exigences en matière de système qualité qui peuvent être utilisées dans le cadre de l'assurance externe de la qualité. Les modèles pour l'assurance de la qualité, définis dans les trois Normes internationales mentionnées ci-dessous, décrivent trois formes distinctes d'exigences en matière de système qualité qui conviennent pour la démonstration des aptitudes d'un fournisseur et leur évaluation par des parties externes. a) ISO 9001 : …… b) ISO 9002 : …… c) ISO 9003 : ……	La présente Norme internationale peut être utilisée aussi bien par l'organisme en interne que par des parties externes, y compris des organismes de certification, pour évaluer sa capacité à satisfaire les exigences des clients, de la réglementation et de l'organisme lui-même.	Trois évolutions importantes méritent d'être signalées concernant l'objet de la norme : - L'édition 2000 insiste davantage sur la possibilité d'utiliser la norme en auto-évaluation et non seulement pour certification. - Le terme *client* apparaît, reflétant ainsi la volonté d'insister sur le principe d'*orientation client*, un des *huit principes du management de la qualité*. - Le terme *assurance de la qualité* disparaît (aussi dans l'ISO 9004 : 2000), en particulier afin de répondre aux reproches adressés aux éditions de 1994 dont l'application "à la lettre" a pu conduire à la mise en place d'activités dédiées à la mise en confiance et sans lien avec la réalisation d'un produit conforme. Dans l'édition 2000 d'ISO 9000, l'assurance de la qualité est maintenant définie comme une partie intégrante du management de la qualité (cf. **Annexe 6**). Par ailleurs, la référence à ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003 disparaît puisque l'édition 2000 correspond à une fusion complétée des trois normes.
	Les principes de management de la qualité présentés dans l'ISO 9000 et l'ISO 9004 ont été pris en compte au cours du développement de la présente Norme internationale.	Cette phrase permet d'insister sur la nette amélioration, dans l'édition 2000, de la cohérence d'ISO 9001 avec les normes ISO 9000 et ISO 9004. Elle appelle à se référer à ces autres normes, tout particulièrement en ce qui concerne les *huit principes du management de la qualité*.

[625] Ce tableau est issu du comparatif présenté dans le recueil de normes *Qualité et systèmes de management ISO 9000* (AFNOR, 2001 : pp.461-534). Ont été repris les comparatifs d'exigences mettant clairement en évidence les principaux axes d'évolution de l'édition 2000, à savoir l'accentuation des orientations processus, managériale et client, ainsi que le principe d'amélioration continue et la volonté de se rapprocher davantage de la réalité organisationnelle.

[626] Les remarques directement extraites du comparatif du recueil AFNOR (2001 : pp.461-534) sont portées en italique et entre guillemets.

[627] Pour chacune des deux éditions, les références des paragraphes énonçant les exigences sont notées entre parenthèses.

ISO 9001 : 1994	ISO 9001 : 2000	Remarques
	Approche processus (0.2)	
	La présente Norme internationale encourage l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences. L'un des avantages de l'approche processus est la maîtrise permanente qu'elle permet sur les relations entre les processus au sein du système de processus, ainsi que sur leurs combinaisons et interactions. Lorsqu'elle est utilisée dans un système de management de la qualité, cette approche souligne l'importance : a) de comprendre et de satisfaire les exigences ; b) de considérer les processus en termes de valeur ajoutée ; c) de mesurer la performance et l'efficacité des processus ; d) d'améliorer en permanence des processus sur la base de mesures objectives.	*« L'approche processus est celui des huit principes de management qui, avec l'orientation client, constitue le cœur des normes ISO 9001/9004 : 2000. C'est une nouveauté par rapport aux versions antérieures ».* Bien que l'approche processus soit un des principes fondateurs de l'assurance de la qualité[628], l'édition de 1994 ne s'y référait pas. Son introduction explicite au cœur de l'édition 2000 traduit une volonté d'insister sur le caractère interactif des éléments participant au fonctionnement des organisations, probablement en réponse aux critiques qui ont considéré les normes de la série ISO 9000 comme des modèles trop mécanistes.
	Le modèle de système de management de la qualité basé sur les processus présenté en Figure 1[629] illustre les relations entre les processus décrits dans les articles 4 à 8. Cette figure montre le rôle significatif joué par les clients lors de la définition des exigences en tant qu'éléments d'entrée. La surveillance de la satisfaction des clients exige l'évaluation des informations concernant la perception des clients sur le niveau de réponse de l'organisme à leurs exigences.	*« La possibilité de modéliser le système de management de la qualité basé sur l'approche processus constitue également une évolution importante pour l'appropriation des dispositions de la norme par les utilisateurs ».*
	NOTE : De plus, le concept de la « roue de Deming », désigné en anglais par « Plan, Do, Check, Act » (PDCA) s'applique à tous les processus. La roue de Deming peut être décrite succinctement comme suit : Planifier : établir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme. Faire : mettre en œuvre les processus. Vérifier : surveiller et mesurer les processus et le produit par rapport aux politiques, objectifs et exigences du produit et rendre compte des résultats. Agir : entreprendre les actions pour améliorer en permanence les performances des processus.	*« D'autre part, l'explication du principe de la roue de Deming, sur lequel s'appuient également les normes sur les systèmes de management environnemental (ISO 14001), met à la portée des utilisateurs de la norme une vision, souvent considérée comme l'apanage des qualiticiens, très utile pour clarifier les étapes nécessaires à la maîtrise de la qualité ».* Cette référence explicite à Deming indique clairement la volonté d'établir un lien cohérent entre les normes de la série ISO 9000 et les prix qualité qui s'inspirent fortement des travaux du célèbre théoricien de la qualité[630].

[628] Cf. Chapitre I, Section 1, §4. « L'assurance de la qualité ».

[629] Cette figure, incluse dans la norme, est explicitée et reprise en tant que **Figure 4** dans le Chapitre II, Section 1, § 2 du corps de la thèse.

[630] Cf. le *modèle de Deming* dans Chapitre II, Section 2, § 2 « Le paradigme fonctionnaliste du TQM » et § 4 « Les prix qualité inspirés du TQM ».

ISO 9001 : 1994	ISO 9001 : 2000	Remarques
	Relations avec l'ISO 9004 (0.3)	
	Les présentes éditions des ISO 9001 et 9004 ont été élaborées comme un couple cohérent de normes de système de management de la qualité conçues pour être complémentaires mais pouvant également être utilisées séparément. Bien que ces deux Normes internationales aient des domaines d'application différents, elles ont des structures similaires pour faciliter leur application en tant que couple cohérent. L'ISO 9001 spécifie les exigences pour un système de management de la qualité qui peuvent être utilisées par les organismes en interne ou à des fins de certification ou contractuelles. Elle porte essentiellement sur l'efficacité du système de management de la qualité à satisfaire les exigences des clients. L'ISO 9004 donne des conseils sur une gamme plus large d'objectifs de système de management de la qualité que ne le fait l'ISO 9001, notamment pour l'amélioration continue des performances globales et de l'efficience d'un organisme, ainsi que de son efficacité. L'ISO 9004 est recommandée comme guide pour les organismes dont la direction souhaite aller au-delà des exigences de l'ISO 9001, à la recherche de l'amélioration continue des performances. Elle n'est toutefois pas destinée à des fins de certification ou contractuelles.	*« Il n'existait pas dans les précédentes éditions des référentiels ISO 9001, 9002 et 9003 de référence à l'ISO 9004. On retrouvait seulement dans l'introduction de l'ISO 9004-1 : 1994 l'idée que cette norme ne constituait pas un guide d'application de l'ISO 9001 mais fournissait des recommandations à usage interne dans l'entreprise, lui permettant d'améliorer ses résultats par la prévention des non-conformités.* *Par ailleurs, l'ISO 9004-1 : 1994 présentait déjà des éléments de l'approche processus mais sa structure complètement différente de celle de l'ISO 9001 n'incitait guère à une lecture parallèle.* *Ce handicap n'existe plus maintenant et l'on peut espérer qu'ISO 9004 trouvera bien sa place dans la démarche qualité des organismes, soit pour construire le système de management de la qualité, soit pour le faire évoluer vers les critères des prix qualité nationaux ou internationaux ».*
	Compatibilité avec d'autres systèmes de management (0.4)	
	La présente Norme internationale est en phase avec l'ISO 14001 : 1996, ce qui renforce la compatibilité des deux normes au profit des utilisateurs. La présente Norme internationale ne comporte pas d'exigences spécifiques à d'autres systèmes de management tels que le management environnemental, le management de l'Hygiène et de la sécurité au travail, la gestion financière ou le management des risques. Il est possible pour un organisme d'adapter son (ses) système(s) de management existant(s) afin d'établir un système de management de la qualité satisfaisant aux exigences de la présente Norme internationale.	*« En 1994, les normes sur les systèmes de management environnemental n'étaient pas encore publiées. Il est clair que le choix pour les normes ISO 14000 de s'appuyer sur le principe de la roue de Deming a été aussi un élément moteur de la refonte des normes ISO 9000.* *Les organismes ont un seul système de management. Les facettes qualité ou environnement de ce système se doivent d'être bien entendu harmonisées*[631]*. Cette harmonisation est facilitée par les précautions rédactionnelles mais aussi par la recherche de la meilleure cohérence entre les dispositions (ou exigences) des deux référentiels.* *Par exemple, alors que par le passé les organismes pouvaient au mieux envisager des audits simultanés des systèmes de management de la qualité et environnemental, ils peuvent aujourd'hui réaliser de véritables audits communs, évitant ainsi redondances et surcoûts*[632] *».*

[631] On peut à ce titre rappeler les propos de Jean-Pierre Galland du Centre de prospective et de veille scientifique du Ministère de l'équipement, des transports et du logement *: « Devant l'inflation normative qui a caractérisé la fin du XXème siècle, un seul constat semble clair : du coté des industriels (européens), on note une volonté de grouper au maximum les divers systèmes normatifs "modernes" (qualité, sécurité, environnement) dans une approche générale "système de management" »* (GALLAND, 2001a : p.11).

[632] Cette possibilité d'audit commun sera formalisée par la future publication de l'ISO 19011, fusion des six normes ISO relatives aux audits (Cf. détails en **Annexe 5**).

ISO 9001 : 1994	ISO 9001 : 2000	Remarques
Système qualité – Modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production, installation et prestations associées	**Système de management de la qualité - Exigences**	
Domaine d'application (1)	**Domaine d'application (1) Généralités (1.1)**	
La présente Norme internationale spécifie des exigences en matière de système qualité à utiliser lorsque l'aptitude d'un fournisseur à concevoir et fournir un produit conforme doit être démontrée. Les exigences spécifiées visent en premier lieu la satisfaction du client, par la prévention des non-conformités à tous les stades, depuis la conception jusqu'aux prestations associées. La présente Norme internationale est applicable lorsque : a) de la conception est exigée et les exigences relatives au produit sont formulées principalement en termes de résultats ou lorsqu'il est nécessaire d'établir ces exigences ; b) la confiance dans la conformité du produit peut être obtenue par une démonstration adéquate des aptitudes d'un fournisseur en matière de conception, développement, production, installation et prestations associées.	La présente Norme internationale spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme : a) doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaire applicables. b) vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables.	*« Il convient de noter l'introduction dans la version 2000 de la notion de conformité durable ("fournir régulièrement").* *Par ailleurs, le concept d'assurance de la qualité, qui n'apparaît plus dans le titre, se retrouve ici comme l'une des composantes du système permettant d'accroître la satisfaction du client.* *En revanche, ne figurent plus dans la version 2000 :* *- la notion de prévention des non-conformités au cours de la réalisation du produit, puisqu'il ne s'agit là que d'un des aspects de la maîtrise de la qualité ;* *- l'articulation de la norme autour de la réalisation du produit et, de ce fait, les phases qui différenciaient l'ISO 9001 de l'ISO 9002 (voire de l'ISO 9003) ;* *- la notion, trop subjective en définitive, de "confiance" : nombre de pays considèrent en effet que la confiance est ou n'est pas. Les dispositions que l'on met en place peuvent y contribuer mais ne seront toujours que des conditions nécessaires et pas suffisantes ».*
Introduction	**Périmètre d'application (1.2)**	
Il est prévu que ces Normes internationales soient utilisées telles quelles, mais, dans certains cas, il peut être nécessaire de les ajuster en ajoutant ou en supprimant certaines exigences de système qualité en fonction de situations contractuelles particulières. L'ISO 9000-1 fournit des indications sur cet ajustement et sur le choix du modèle approprié pour l'assurance de la qualité, à savoir ISO 9001, ISO 9002 ou ISO 9003.	Toutes les exigences de la présente Norme internationale sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type, sa taille et le produit fourni. Lorsque l'une ou plusieurs exigences de la présente Norme internationale ne peuvent être appliquées en raison de la nature d'un organisme et de son produit leur exclusion peut être envisagée.	Ce nouveau paragraphe de l'édition 2000 s'adresse entre autres aux entreprises qui utilisaient les ISO 9002 et ISO 9003 de 1994. Il y est clairement énoncé que l'exclusion d'exigences de la norme relève bien de la nature du produit et par extension du risque encouru par le client (comme c'était le cas pour le choix de l'un des trois référentiels de l'édition 1994). En fait, la fusion des trois normes de 1994 en une version 2000, permet de mettre définitivement un terme aux *approches par degrés* qui ont pu parfois s'observer dans les entreprises : obtention d'ISO 9002 puis d'ISO 9001 par exemple.

ISO 9001 : 1994	ISO 9001 : 2000	Remarques
Exigences en matière de système qualité (4) **Système qualité (4.2)** **Généralités (4.2.1)**	**Système de management de la qualité (4)** **Exigences générales (4.1)**	L'abandon du terme *système qualité* au profit de *système de management de la qualité* est à rapprocher essentiellement de la volonté d'insister sur la dimension "managériale" de l'édition 2000.
Le fournisseur doit établir, consigner par écrit et entretenir un système qualité en tant que moyen pour assurer que le produit est conforme aux exigences spécifiées.	L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la présente Norme internationale. L'organisme doit : a) identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme (voir 1.2) ; b) déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ; c) déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus ; d) assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ; e) surveiller, mesurer et analyser ces processus ; f) mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus. L'organisme doit gérer ces processus conformément aux exigences de la présente Norme internationale.	Conformément au principe d'*amélioration continue*, un des *huit principes du management de la qualité* énoncés dans l'ISO 9000 : 2000 (AFNOR, 2001: p.14), l'édition 2000 de l'ISO 9001 introduit une nouvelle exigence : l'obligation d' *améliorer en permanence l'efficacité* du système de management de la qualité. *« Mais ce qu'il convient surtout de conserver à l'esprit, c'est que ce paragraphe contient en réalité à lui seul l'ensemble des dispositions qui permettent de répondre aux objectifs décrits dans le paragraphe 1.1 – domaine d'application.* *La suite de la norme peut être considérée comme un éclairage détaillé de cette unique exigence de mettre en place un système de management de la qualité et d'en améliorer en permanence l'efficacité.* *Ce paragraphe donne donc une "clé de lecture" de la norme : chaque processus identifié doit être géré conformément aux exigences de la norme.* *Il ne pourra donc pas s'agir de lire les paragraphes les uns après les autres et de mettre en place une disposition (procédure ou autre) qui réponde à l'exigence qu'il contient ; cela n'était pas recommandé pour la version 94, cela devient impossible avec cette version 2000 ».*
	Lorsqu'un organisme décide d'externaliser un processus ayant une incidence sur la conformité du produit aux exigences, l'organisme doit en assurer la maîtrise. La maîtrise des processus externalisés doit être mentionnée dans le système de management de la qualité.	
	NOTE : Il convient que les processus nécessaires au système de management de la qualité décrits ci-dessus comprennent les processus relatifs aux activités de management, à la mise à disposition de ressources, à la réalisation des produits et aux mesures.	Une typologie est proposée concernant les processus devant être pris en compte : - processus de pilotage (activité de management) ; - processus support (dont la mise à disposition des ressources) ; - processus de réalisation (y compris les mesures qui s'y rapportent).

ISO 9001 : 1994	ISO 9001 : 2000	Remarques
Procédures du système qualité (4.2.2)	**Exigences relatives à la documentation (4.2) Généralités (4.2.1)**	
Le fournisseur doit : a) établir des procédures écrites cohérentes avec les exigences de la présente Norme internationale et avec la politique qualité qu'il a formulée, et b) mettre réellement en œuvre le système qualité et ses procédures écrites. Dans le cadre de la présente Norme internationale, l'étendue et le niveau de détail des procédures qui font partie du système qualité doivent dépendre de la complexité des tâches, des méthodes utilisées, des compétences et de la formation nécessaires au personnel impliqué dans l'exécution de ces tâches.	La documentation du système de management de la qualité doit comprendre : a) l'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualité ; b) un manuel qualité ; c) les procédures documentées exigées par la présente Norme internationale ; d) les documents nécessaires à l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus ; e) les enregistrements exigés par la présente Norme internationale (voir 4.2.4). NOTE 1 : Lorsque le terme "procédure documentée" apparaît dans cette Norme internationale, cela signifie que la procédure est établie, documentée, appliquée et tenue à jour. NOTE 2 : L'étendue de la documentation du système de management de la qualité peut différer d'un organisme à l'autre en raison : - de la taille de l'organisme et du type d'activités ; - de la complexité des processus et de leurs interactions ; - de la compétence du personnel. NOTE 3 : La documentation peut se présenter sous toute forme et sur tout type de support.	*« La version 2000 s'attache à décrire le système documen-taire sur lequel s'appuie le système de management de la qualité d'une manière plus cohérente et globale que ne le faisait la version de 94* », au sein de laquelle les paragraphes relatifs à la documentation étaient beaucoup plus dispersés. *« Les exigences portant sur l'existence et l'application de procédures documentées (ou écrites) sont limitées dans la version 2000 »* : alors que dans l'édition 1994, l'établissement et la tenue à jour de 20 *procédures écrites* étaient exigés, seulement six exigences spécifiques font appel dans l'édition 2000 à l'expression *« une procédure documentée doit être établie »* (cf. comparaison entre **Annexe 8** et **Annexe 9**). Si les deux éditions de 1994 et 2000 précisent que la définition du niveau de détail de chacune des procédures est du ressort de l'organisme (quoique devant être justifié), la NOTE 3 de l'édition 2000 permet d'affranchir l'organisme de l'obligation de disposer impérativement de documents *écrits* : supports informatiques, photos ou autres types de documentations pouvant être utilisées à la place.
Système qualité (4.2) Généralités (4.2.1)	**Manuel qualité (4.2.2)**	
Le fournisseur doit établir un manuel qualité couvrant les exigences de la présente Norme internationale. Le manuel qualité doit comprendre les procédures du système qualité ou y faire référence, et exposer la structure de la documentation utilisée dans le cadre du système qualité.	L'organisme doit établir et tenir à jour un manuel qualité qui comprend : a) le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris le détail et la justification des exclusions (voir 1.2) ; b) les procédures documentées établies pour le système de management de la qualité ou la référence à celles-ci ; c) une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité.	Dans l'édition 2000, la finalité du manuel qualité est de refléter le fonctionnement de l'organisme et *« donner une vision globale du système de management de la qualité »*. Il ne s'agit pas, comme pour l'édition de 1994, d'exposer la structure documentaire couvrant les exigences de la norme : *« au cours de ces dernières années, de nombreux auditeurs ont contesté l'utilité de la réalisation d'un manuel qualité qui promet au lecteur que tous les paragraphes ont été abordés »* (LAMPRECHT, 2001 : p.29). En fin de compte, par rapport à l'édition de 1994, celle de 2000 réduit assez fortement le rôle du manuel qualité dans la mise en place du système de management de la qualité.

ISO 9001 : 1994	ISO 9001 : 2000	Remarques
Maîtrise des documents et des données (4.5) **Généralités (4.5.1)**	**Maîtrise des documents (4.2.3)**	
Le fournisseur doit établir et tenir à jour des procédures écrites pour maîtriser tous les documents et données relatifs aux exigences de la présente Norme internationale, y compris, dans les limites de ce qui est applicable, des documents d'origine extérieure tels que les normes et les plans du client.	Les documents requis pour le système de management de la qualité doivent être maîtrisés. Les enregistrements sont des documents particuliers qui doivent être maîtrisés conformément aux exigences du paragraphe 4.2.4. Une procédure documentée doit être établie pour :	*« Dans l'esprit d'allégement du système documentaire associé au système de management de la qualité, la description des dispositions de maîtrise des documents est simplifiée.* *L'exigence d'une procédure documentée subsiste néanmoins ».*
Approbation et diffusion des documents (4.5.2)	a) approuver les documents quant à leur adéquation avant diffusion ;	
Avant leur diffusion, les documents et les données doivent être revus et approuvés en ce qui concerne leur adéquation, par des personnes habilitées. Une liste de référence ou toute procédure de maîtrise de documents équivalente indiquant la révision en vigueur des documents doit être établie et être facilement accessible pour empêcher l'utilisation de documents non valables et/ou périmés.	b) revoir, mettre à jour si nécessaire et approuver de nouveau les documents ; c) assurer que les modifications et le statut de la version en vigueur des documents sont identifiés ; d) assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation des versions pertinentes des documents applicables ; e) assurer que les documents restent lisibles et facilement identifiables ;	*« Les étapes de la vie des documents sont traitées en un seul paragraphe.* La notion de personne habilitée à revoir et approuver les documents n'est pas reprise. L'existence d'*une liste de référence ou toute procédure indiquant la révision en vigueur des documents* est également supprimée, même si l'objectif de maîtrise des versions en vigueur subsiste.
Modifications des documents et des données (4.5.3)		
Les modifications des documents et des données doivent être revues et approuvées par les mêmes fonctions/ organismes qui les ont revues et approuvée à l'origine, à moins qu'il n'en soit spécifié autrement.	f) assurer que les documents d'origine extérieure sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée ; g) empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés, et les identifier de manière adéquate s'ils sont conservés dans un but quelconque.	*« Les exigences en matière de maîtrise des modifications ne font plus l'objet d'un paragraphe spécifique, jugé redondant »* , et parfois peu explicite.
Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité (4.16)	**Maîtrise des enregistrements (4.2.4)**	*« Le qualificatif "relatif à la qualité" a été enlevé dans la dernière étape de l'élaboration »* de l'édition 2000. *En effet, la norme comporte des exigences d'enregistrement* (cf. les revues de direction) *dont il fallait comprendre qu'il s'agissait bien "d'enregistrements relatifs à la qualité" même si le qualificatif n'était pas utilisé.* *Par ailleurs, l'utilisation du qualificatif induisait l'existence d'enregistrements de nature différente, or s'ils existent, ces autres enregistrements ne sont pas pris en compte dans la norme ».* Il faut noter que l'édition 2000 exige tout de même la maîtrise de 19 types d'enregistrements (cf. **Annexe 9**) afin de prouver l'efficacité du système, et pas seulement son caractère "opérationnel".
Le fournisseur doit établir et tenir à jour des procédures écrites d'identification, de collecte d'indexage, d'accès, de classement, de stockage, de conservation et d'élimination des enregistrements relatifs à la qualité. Les enregistrements relatifs à la qualité doivent être conservés pour démontrer la conformité aux exigences spécifiées et que le système qualité est opérationnel.	Les enregistrements doivent être établis et conservés pour apporter la preuve de la conformité aux exigences et du fonctionnement efficace du système de management de la qualité. Les enregistrements doivent rester lisibles, faciles à identifier et accessibles. Une procédure documentée doit être établie pour assurer l'identification, le stockage , la protection, l'accessibilité, la durée de conservation et l'élimination des enregistrements.	

ISO 9001 : 1994	ISO 9001 : 2000	Remarques
Responsabilité de la direction (4.1)	**Responsabilité de la direction (5)** **Engagement de la direction (5.1)**	
Cf. **Politique qualité (4.1.1)**	Afin de fournir la preuve de son engagement au développement et à la mise en œuvre du système de management de la qualité ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité, la direction doit : a) communiquer au sein de l'organisme l'importance à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales ; b) établir la politique qualité ; c) assurer que des objectifs qualité sont établis ; d) mener des revues de direction ; e) assurer la disponibilité des ressources.	Conformément au principe de *leadership*, un des *huit principes du management de la qualité* énoncés dans l'ISO 9000 : 2000 (AFNOR, 2001: p.13), l'édition 2000 de l'ISO 9001 définit plus explicitement le rôle de la direction : - la preuve de l'engagement de la direction ne se réduit pas à en "consigner par écrit" la formulation ; - *« la communication relève de manière claire de la responsabilité de la direction, et non plus de manière un peu floue de l'organisme »* ; - la mise en exergue de la responsabilité de la direction en matière de "disponibilité des ressources" et d'"amélioration continue", notions absentes de l'édition 1994, traduit la volonté d'impliquer la direction sur tous les aspects stratégiques du pilotage du système de management de la qualité.
	Ecoute client (5.2)	
	La direction doit assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction des clients (voir 7.21.1 et 8.2.1).	*« Le premier volet de la communication avec le client est placé sous la responsabilité de la direction. Il précède logiquement la définition de la politique qualité dans laquelle la direction s'engage à répondre aux exigences*[633] *identifiées ici. Le rôle prépondérant de la fonction "marketing" est donc introduit ».*
Politique qualité (4.1.1)	**Politique qualité (5.3)**	
La direction du fournisseur, qui a pouvoir de décision doit définir et consigner par écrit sa politique en matière de qualité, y compris ses objectifs et son engagement en la matière. La politique qualité doit être pertinente par rapport aux objectifs généraux du fournisseur et aux attentes et besoins de ses clients. Le fournisseur doit assurer que cette politique est comprise, mise en œuvre et entretenue à tous les niveaux de l'organisme.	La direction doit assurer que la politique qualité : a) est adaptée à la finalité de l'organisme ; b) comprend l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliore en permanence l'efficacité du système de management de la qualité ; c) fournit un cadre pour établir et revoir les objectifs qualité ; d) est communiquée et comprise au sein de l'organisme ; e) est revue quant à son adéquation permanente.	Par ailleurs, *« la hiérarchie entre finalité de l'organisme, politique et objectifs est plus clairement établie. La notion "d'entretien" de la politique qualité est également plus claire, puisqu'il est indiqué* -dans l'édition 2000- *que l'adéquation de la politique* -à la finalité de l'organisme- *doit être permanente ».*

[633] Les *exigences* sont des *besoins ou attentes formulés, habituellement implicites ou imposés* : définition extraite de l'ISO 9000 : 2000 (cf. **Annexe 6**).

ISO 9001 : 1994	ISO 9001 : 2000	Remarques
Planification de la qualité (4.2.3)	**Planification (5.4) Objectifs qualité (5.4.1)**	
La planification de la qualité doit être cohérente avec l'ensemble des exigences du système qualité [de l'organisme] et doit être consignée sous une forme adaptée aux méthodes de travail [de l'organisme]. Ce dernier doit porter toute son attention sur les activités suivantes, s'il y a lieu, pour satisfaire aux exigences spécifiées pour les produits, les projets ou les contrats : a) l'établissement de plans qualité ; b) l'identification et l'acquisition de tous moyens de maîtrise des activités…qui peuvent être nécessaire pour obtenir la qualité requise ; c) l'assurance de la compatibilité de la conception, du processus de production,… d) la mise à jour, autant que nécessaire, des techniques de maîtrise de la qualité… e) l'identification, en temps voulu, de toute exigence en matière de mesurage… f) l'identification des vérifications adéquates aux phases appropriées de la réalisation du produit ; g) la clarification des normes d'acceptation…	La direction doit assurer que les objectifs qualité, y compris ceux nécessaires pour satisfaire aux exigences relatives au produit (voir 7.1a), sont établis aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme. Les objectifs qualité doivent être mesurables et cohérents avec la politique qualité.	Contrairement à l'édition de 1994, l'exigence d'une définition d'objectifs pertinents <u>à chaque niveau de l'organisme</u> est maintenant explicite.
	Planification du système de management de la qualité (5.4.2)	
	La direction doit assurer que : a) la planification du système de management de la qualité est réalisée dans le but de satisfaire les exigences du paragraphe 4.1 ainsi que les objectifs qualité ; b) la cohérence du système de management de la qualité n'est pas affectée lorsque des modifications du système de management de la qualité sont planifiées et mises en œuvre.	Dans l'édition 2000, *« La finalité du paragraphe planification est différente, puisqu'elle porte sur l'ensemble du système de management de la qualité et non plus seulement sur la qualité (sous-entendu du produit) »* : il s'agit de mettre en œuvre les dispositions du paragraphe 4.1, qui englobent l'ensemble du système. Même si dans son paragraphe 4.3.2 *Planification de la qualité*, l'édition de 1994 avait abandonné le terme *production*, *« on restait très proche des activités de réalisation du produit. Celles-ci ne sont, dans la version 2000, qu'un sous-ensemble (traité au paragraphe 7.1) des processus sur lesquels la planification doit porter »*. *« La liste des activités à prendre en compte "s'il y a lieu" dis paraît donc au profit d'une rédaction qui spécifie l'objet de la planification et laisse une plus grande liberté à l'organisme pour l'établir »*.
	Communication interne (5.5.3)	Conformément au principe d'*implication du personnel*, un des *huit principes du management de la qualité* énoncés dans l'ISO 9000 : 2000 (AFNOR, 2001: p.13), cette nouvelle exigence *« porte très spécifiquement sur la sensibilisation à l'efficacité du système de management de la qualité de l'ensemble des personnes dans l'organisme. Une exigence similaire existe dans le domaine du management environnemental »*.
	La direction doit assurer que des processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme et que la communication concernant l'efficacité du système de management de la qualité a bien lieu.	

ISO 9001 : 1994	ISO 9001 : 2000	Remarques
Revue de direction (4.1.3) La direction du fournisseur, qui a pouvoir de décision, doit faire une revue du système qualité à une fréquence définie et suffisante pour assurer qu'il demeure constamment approprié et efficace afin de satisfaire aux exigences de la présente Norme internationale ainsi qu'à la politique et aux objectifs qualité fixés par le fournisseur (voir 4.1.1).	**Revue de direction (5.6) Généralités (5.6.1)** La direction doit, à intervalles planifiés, revoir le système de management de la qualité de l'organisme pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace. **Eléments d'entrée de la revue (5.6.2)** Les éléments d'entrée de la revue de direction doivent comprendre des informations sur : a) …….g) **Eléments de sortie de la revue (5.6.3)** Les éléments de sortie de la revue de direction doivent comprendre les décisions et actions relatives : a) …….c)	*« Les exigences portant sur la revue de direction, étape fondamentale dans le processus d'amélioration, sont plus explicite.* *Les enregistrements portent sur la revue dans son ensemble, y compris les éléments de sortie, qui sont clairement identifiés.* *Par le biais de l'explication des éléments d'entrée et des éléments de sortie de la revue, le lien avec les dispositions en matière de "ressources" (§6) et "mesures, analyse et amélioration" (§8) est apparent et le rôle de bouclage de la revue est clairement établi ».*
Moyens (4.1.2.2) Le fournisseur doit identifier les exigences relatives aux moyens et fournir les moyens adéquats, y compris la désignation de personnes formées (voir 4.18), pour le management, l'exécution et la vérification des tâches, ainsi que les audits qualité internes.	**Management des ressources (6)** **Mise à disposition des ressources (6.1)** L'organisme doit déterminer et fournir les ressources nécessaires pour : a) mettre en œuvre et entretenir le système de management de la qualité et améliorer en permanence son efficacité ; b) accroître la satisfaction des clients en respectant leurs exigences.	*« Au-delà de l'évolution du vocabulaire (ressources à la place de moyens), l'article 6 de la version 2000 constitue une avancée non négligeable. Ici comme dans d'autres paragraphes, les exigences couvrent des aspects portant sur le système de management de la qualité dans sa globalité et non plus seulement sur des "tâches" relatives à la qualité [au produit].* *La finalité des exigences contenues dans l'article est explicitée et rejoint les autres dispositions : améliorer l'efficacité du système et accroître la satisfaction du client ».*
Formation (4.18)	**Ressources humaines (6.2) Généralités (6.2.1)** **Compétence, sensibilisation et formation (6.2.2)** L'organisme doit : ……. d) assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité…	Cependant, même si *« la notion de qualification des personnes, sujette à controverse, a été laissée de coté pour ne conserver que la seule notion de compétence »*, les articles **6.2.1** et **6.2.2** de l'édition 2000 reprennent les dispositions du paragraphe **4.18** de 1994 : - elles *« sont restreintes aux activités ayant une incidence sur la qualité du produit »* ; - la formation est toujours présentée comme *« une des actions possibles pour satisfaire les besoins de compétence identifiés ».* Conformément au principe d'*implication du personnel*, il faut souligner l'obligation explicite d'assurer la sensibilisation des personnes à l'impact de leurs activités sur la réalisation des objectifs.
	Infrastructures (6.3) Environnement de travail (6.4)	Quant aux nouvelles exigences 6.3 et 6.4, elles *« doivent bien être comprises dans l'objectif de l'obtention d'un produit [régulièrement] conforme. Il est important de ne voir là aucune incitation à des investissements de prestige ou d'image ».*

ISO 9001 : 1994	ISO 9001 : 2000	Remarques
	Réalisation du produit (7) **Processus relatifs aux clients** (7.2) **Détermination des exigences relatives au produit** (7.2.1)	
	L'organisme doit déterminer : a) les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison et aux activités après livraison ; b) les exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié ou, lorsqu'il est connu, pour l'usage prévu ; c) les exigences réglementaires et légales relatives au produit ; d) toutes exigences complémentaires déterminées par l'organisme.	Ce nouveau paragraphe précise et complète le paragraphe 5.2 "Ecoute client". *« Il s'agit en effet de "traduire" les exigences des clients, pour lesquelles la direction a assuré que les dispositions étaient prises pour permettre leur recueil ».* Par rapport à l'édition de 1994, la nouveauté de ce paragraphe se situe dans les obligations explicites b), c) et d) qui insistent à la fois sur les aspects implicites et réglementaires des exigences relatives au produit.
Revue de contrat (4.3) **Généralités** (4.3.1) **Revue** (4.3.2) **Avenant au contrat** (4.3.3)	**Revue des exigences relatives au produit** (7.2.2)	En mettant de coté l'aspect rédactionnel (fusion en un seul paragraphe et formulations quelque peu différentes), seulement deux modifications principales ont été apportées dans l'édition 2000 : - Il n'y a plus d'exigence de procédure ; - Ce sont <u>les résultats</u> de la revue qui doivent être enregistrés. *« La finalité reste cependant la même : il s'agit de s'assurer, pour le client, que ses exigences ont été bien comprises, pour l'organisme qu'il a la capacité requise pour honorer une commande ».*
Enregistrements (4.3.4) Des enregistrements de ces revues de contrat doivent être conservées (voir 4.16).	Des enregistrements des résultats de la revue et des actions qui en résultent doivent être conservées (voir 4.2.4).	
Cf. **Enregistrements** (4.3.4)	**Communication avec les clients** (7.2.3)	
<u>NOTE</u> : Il convient de constituer des circuits de communication et des interfaces avec le client en matière de contrat.	L'organisme doit déterminer et mettre en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients à propos : a) des informations relatives au produit ; b) du traitement des consultations, des contrats ou des commandes, et de leurs avenants ; c) des retours d'information des clients, y compris leurs réclamations.	Conformément au principe d'*orientation client*, un des *huit principes du management de la qualité* énoncés dans l'ISO 9000 : 2000 (AFNOR, 2001: p.13), *« la recommandation contenue dans la note de la version 94 est devenue une exigence à part entière portant sur les interfaces de communication avec le client.* *L'efficacité des dispositions mises en place passe entre autres par la cohérence des voies de communication, même lorsque les interlocuteurs varient ».*

ISO 9001 : 1994	ISO 9001 : 2000	Remarques
Maîtrise de la conception (4.4) **Généralités (4.4.1)**	**Conception et développement (7.3)**	La modification principale apportée dans l'édition 2000 réside dans l'absence d'une exigence de procédure.
Planification de la conception et du développement (4.4.2) **Interfaces organisationnelles et techniques (4.4.3)**	**Planification de la conception et du développement (7.3.1)**	
Données d'entrée de la conception (4.4.4)	**Eléments d'entrée de la conception et du développement (7.3.2)**	Au travers d'un alinéa c) du paragraphe 4.4.4. est introduite la notion de capitalisation d'expérience.
Données de sortie de la conception (4.4.5)	**Eléments de sortie de la conception et du développement (7.3.3)**	
Les données de sortie de la conception doivent être consignées par écrit et exprimées de façon à pouvoir être vérifiées et validées par rapport aux données d'entrée de la conception. Les données de sortie de la conception doivent : a) b) c)	Les éléments de sortie de la conception et du développement doivent être fournis sous une forme permettant leur vérification par rapport aux éléments d'entrée et doivent être approuvées avant leur mise à disposition. Les éléments de sortie de la conception et du développement doivent : a) b) fournir les informations appropriées pour les achats et la production ; c) d)	Dans l'édition 2000, *« la forme des éléments de sortie n'est plus spécifiée.* *Plus intéressant, la mise en évidence de la nécessité de fournir à ce stade des informations utiles pour les achats et la production.* *En dehors de ces deux points, l'exigence est tout à fait similaire ».*
Revue de conception (4.4.6)	**Revue de la conception et du développement (7.3.4)**	Comme dans le cas de la revue de contrat (voir 4.3), l'exigence d'enregistrement de ces deux processus porte maintenant spécifiquement sur <u>les résultats</u> de revue.
Vérification de la conception (4.4.7)	**Vérification de la conception et du développement (7.3.5)**	
Validation de la conception (4.4.8)	**Validation de la conception et du développement (7.3.6)**	
Modifications de la conception (4.4.9)	**Maîtrise des modifications de la conception et du développement (7.3.7)**	
Achats (4.6) Généralités (4.6.1)	**Achats (7.4) Processus d'achat (7.4.1)**	*« Bien que rédigées de manière plus concises, les exigences en matière de sélection des fournisseurs restent identiques ».*
Evaluation des sous-contractants (4.6.2)		
Données d'achat (4.6.3)	**Informations relatives aux achats (7.4.2)**	*« L'effort de rédaction plus concise permet de s'éloigner d'une expression trop typiquement "manufacturière". En revanche, il n'y a pas d'évolution sur le fond ».*
Vérification du produit acheté (4.6.4) **Contrôles et essais à la réception (4.10.2)** **Vérification par le fournisseur chez le sous-contractant (4.6.4.1)** **Vérification par le client du produit sous-contracté (4.6.4.2)**	**Vérification du produit acheté (7.4.3)**	*« Simplification de la rédaction, mais le fond n'est pas modifié.* *Il faut par ailleurs noter que les activités de "contrôle d'entrée" ou "contrôle à la réception" sont intégrées dans le processus achats ».*

ISO 9001 : 1994	ISO 9001 : 2000	Remarques
Maîtrise des processus (4.9) Le fournisseur doit identifier et planifier les processus de production, d'installation et les processus relatifs aux prestations associées qui ont une incidence directe sur la qualité et il doit aussi assurer que ces processus sont mis en œuvre dans des conditions maîtrisées. Ces dernières doivent comprendre : a) des procédures écrites définissant… b) c) d) e) f) g)	**Production et préparation du service (7.5)** **Maîtrise de la production et de la préparation du service (7.5.1)** L'organisme doit planifier et réaliser les activités de production et de préparation du service dans des conditions maîtrisées. Ces conditions doivent comprendre, selon le cas : a) b) c) d) e) f)	Si le contenu des exigences demeure identique, deux évolutions notoires doivent être signalées : - L'*approche processus* étant encouragée pour l'application de l'ensemble des exigences de l'édition 2000 (voir paragraphe 0.2), le terme *processus* n'est pas explicitement repris dans le titre de ce paragraphe. Par contre l'emploi de la notion de *préparation du service* rejoint l'effort rédactionnel réalisé dans l'ensemble de ce paragraphe pour une plus grande *« applicabilité aux produits non manufacturiers »*. En fait cette notion concerne soit les *prestations associées* de l'édition 1994, soit *« l'ensemble des activités en amont de la prestation du service proprement dite, dans le cas où le "produit" est un service »*. - *« L'exigences de procédures n'apparaît plus et est remplacée par l'exigence de disponibilité des informations nécessaires, beaucoup plus pertinente »*.
Prestations associées (4.19)		
Cf. **Maîtrise des processus (4.9)**	**Validation des processus de production et de préparation du service (7.5.2)**	
Quand les résultats des processus ne peuvent pas être entièrement vérifiés par des contrôles et des essais du produit effectués a posteriori et pour lesquels, par exemple, des déficiences peuvent n'apparaître qu'en cours d'utilisation du produit, les processus doivent… NOTE : De tels processus qui nécessitent une préqualification de leur aptitude sont souvent appelés procédés spéciaux.	L'organisme doit valider tout processus de production et de préparation du service dont les éléments de sortie ne peuvent être vérifiés par une surveillance ou mesure effectuée a posteriori. L'organisme doit établir des dispositions pour ces processus et y inclure, selon le cas : a) b) c) d) e)	Contrairement à ce que pourrait laisser entendre le titre de l'édition 2000, ce paragraphe concerne exclusivement les processus qui étaient qualifiés de *procédés spéciaux* dans l'édition de 1994, c'est à dire des processus *dont les éléments de sortie ne peuvent être vérifiés par une surveillance ou mesure effectuée a posteriori.* Pourtant, l'AFNOR (2001 : p.515) recommande d'appliquer les exigences qui y sont listées *« même si le produit sortant est "mesurable" »*. En fait, les dispositions relatives à la surveillance et à la mesure de tous les processus sont spécifiées dans le paragraphe 8.2.3.
Identification et traçabilité du produit (4.8) Lorsque et dans la mesure où la traçabilité est une exigence spécifiée, le fournisseur doit établir et tenir à jour des procédures écrites pour l'identification unique de produits ou de lots particuliers. Cette identification doit être enregistrée (4.16).	**Identification et traçabilité (7.5.3)** Lorsque la traçabilité est une exigence, l'organisme doit maîtriser et enregistrer l'identification unique du produit (voir 4.2.4).	Mis à part l'absence d'exigence en matière de procédure, l'édition 2000 reprend les dispositions de l'édition 1994.
Etat des contrôles et des essais (4.12) L'identification de l'état des contrôles et des essais doit être tenue à jour, conformément au plan qualité et/ou aux procédures écrites, tout au long…	Cf. **Identification et traçabilité (7.5.3)** L'organisme doit identifier l'état du produit par rapport aux exigences de surveillance et de mesure.	

ISO 9001 : 1994	ISO 9001 : 2000	Remarques
Maîtrise du produit fourni par le client (4.7)	**Propriété du client (7.5.4)**	*« Aucune évolution de fond dans cette exigence, si ce n'est l'absence d'exigence de procédure ».*
Manutention, stockage, conditionnement, préservation et livraison (4.15)	**Préservation du produit (7.5.5)**	
Généralités (4.15.1) Le fournisseur doit établir et tenir à jour des procédures écrites pour la manutention, le stockage, le conditionnement, la préservation et la livraison du produit.	L'organisme doit préserver la conformité du produit au cours des opérations internes et lors de la livraison à la destination prévue. Cette préservation doit inclure l'identification, la manutention, le conditionnement, le stockage et la protection.	*« La rédaction de ce paragraphe a été simplifiée, car le détail fourni pour chacune des activités (ou chacun de ces processus) était de faible valeur ajoutée et trop orientée "produit matériel" ».* Par ailleurs, l'exigence d'une procédure a été enlevée.
Manutention (4.15.2) Stockage (4.15.3) **Conditionnement (4.15.4)** **Préservation (4.15.5) Livraison (4.15.6)**	La préservation doit également s'appliquer aux composants d'un produit.	L'ajout de la précision relative aux "composants d'un produit" *« est importante car elle permet de prendre en compte les supports matériels associés à la prestation d'un service par exemple ».*
Maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et d'essai (4.11) **Généralités (4.11.1)** **Procédures de maîtrise (4.11.2)**	**Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure (7.6)**	Trois évolutions principales méritent d'être signalées : - Il n'y a plus d'exigence de procédure documentée. - la distinction entre *étalonnage* et *vérification* (au sens de la confirmation métrologique) est introduite : en effet, cette distinction absente dans l'édition 1994 a *« pu entraîner la réalisation d'étalonnages non nécessaires ».* - Au travers d'une note se référant à l'ISO 10012 (cf. **Annexe 5**), la notion de maîtrise du processus de mesure est introduite.
	Mesures, analyse et amélioration (8) Généralités (8.1)	
	L'organisme doit planifier et mettre en œuvre les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires pour : a) démonter la conformité du produit ; b) assurer la conformité du système de management de la qualité ; c) améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité.	Le regroupement en un seul paragraphe de l'ensemble des activités de "mesures, analyse et amélioration" permet d'insister sur les trois composantes couvertes [a), b) et c)] et surtout d'introduire, conformément au principe d'*amélioration continue*, la dernière c) qui était absente des dispositions de l'édition 1994.
	Surveillance et mesures (8.2) Satisfaction du client (8.2.1)	
	L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées.	Une nouvelle disposition qui découle du principe d'*orientation client*, un des *huit principes du management de la qualité* énoncés dans l'ISO 9000 : 2000 (AFNOR, 2001: p.13).

ISO 9001 : 1994	ISO 9001 : 2000	Remarques
Audits qualité internes (4.17)	**Audit interne (8.2.2)**	
Le fournisseur doit établir et tenir à jour des procédures écrites pour la planification et la réalisation des audits qualité internes, afin de vérifier si les activités relatives à la qualité et les résultats correspondants sont conformes aux dispositions prévues et de déterminer l'efficacité du système qualité.	L'organisme doit mener des audits internes à intervalles planifiés pour déterminer si le système de management de la qualité : a) est conforme aux dispositions planifiées (voir 7.1), aux exigences de la présente Norme internationale et aux exigences du système de management de la qualité établies par l'organisme ; b) est mis en œuvre et entretenu de manière efficace. Les responsabilités et les exigences pour planifier, mener les audits, rendre compte des résultats et conserver des enregistrements (voir 4.2.4) doivent être définies dans une procédure documentée.	Par rapport à l'édition de 1994, deux évolutions notoires ont été apportées dans l'édition 2000 : - L'audit interne n'a plus pour objectif de *déterminer l'efficacité du système* [c'est la revue de direction qui a cette responsabilité (voir 5.6)] mais de déterminer si le système *est mis en œuvre…de manière efficace*. En fait, *« il est probable que dans l'application de cette disposition, si l'objectif, le champ et les compétences de l'auditeur interne le permettent, l'efficacité du système sera évaluée »*. - *« Le contenu de la procédure exigée est explicité »*.
	Surveillance et mesure des processus (8.2.3)	
	L'organisme doit utiliser des méthodes appropriées pour la surveillance et, lorsqu'elle est applicable, la mesure des processus du système de management de la qualité. Ces méthodes doivent démontrer l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés. Lorsque les résultats planifiés ne sont pas atteints, des corrections et des actions correctives doivent être entreprises, comme il convient, pour assurer la conformité du produit.	*« Il s'agit d'une disposition nouvelle »* qui étend les exigences relatives aux processus de réalisation du produit (voir 7.5.1 et 7.5.2) à l'ensemble des processus du système de management de la qualité.
Contrôles et essais (4.10)	**Surveillance et mesure du produit (8.2.4)**	
Généralités (4.10.1)		L'ensemble des dispositions spécifiées dans l'édition 1994 ont été reprises dans celle de 2000, mais il faut noter deux évolutions de forme importantes : - Il n'y a plus d'exigence de procédure documentée. - *« Les étapes auxquelles il convient de réaliser les activités de mesure ou de surveillance ne sont plus détaillées, toujours dans l'esprit de l'applicabilité des exigences à des activités non manufacturières »*.
Contrôles et essais à la réception (4.10.2)	Cf. **Vérification du produit acheté (7.4.3)**	
Contrôles et essais en cours de réalisation (4.10.3)		
Contrôles et essais finals (4.10.4)		
Enregistrements des contrôles et essais (4.10.5)		
Maîtrise du produit non conforme (4.13)	**Maîtrise du produit non conforme (8.3)**	*« La finalité des exigences relatives au produit non conforme reste la même, la nécessité d'une procédure est réaffirmée. En revanche, les différents traitements possibles du produit non conforme sont présentés de manière à s'appliquer à d'autres types de produits que les produits matériels, notamment les services »*.
Généralités (4.13.1)		
Examen et traitement du produit non conforme (4.13.2)		

ISO 9001 : 1994	ISO 9001 : 2000	Remarques
Techniques statistiques (4.20) Identification des besoins (4.20.1) Le fournisseur doit identifier les besoins en techniques statistiques requises pour établir, maîtriser et vérifier l'aptitude de processus et les caractéristiques du produit. **Procédures (4.20.2)** Le fournisseur doit établir et tenir à jour les procédures écrites pour mettre en œuvre et maîtriser l'application des techniques statistiques identifiées en 4.20.1.	**Analyse des données (8.4)** L'organisme doit déterminer, recueillir et analyser les données appropriées pour démontrer la pertinence et l'efficacité du système de management de la qualité et pour évaluer les possibilités d'amélioration de son efficacité. Ceci doit inclure les données résultant des activités de surveillance et de mesure ainsi que d'autres sources pertinentes.	Alors que les exigences en matière d'analyse de données portaient, dans l'édition 1994, exclusivement sur l'emploi des techniques statistiques appliquées aux processus et produits, l'édition 2000 généralise la mise en œuvre du principe d'*approche factuelle*, un des *huit principes du management de la qualité* énoncés dans l'ISO 9000 : 2000 (AFNOR, 2001: p.14).
Actions correctives et préventives (4.14) Généralités (4.14.1) Le fournisseur doit établir et tenir à jour des procédures écrites pour mettre en œuvre des actions correctives et préventives. Toute action corrective ou préventive conduite pour éliminer les causes des non-conformités réelles ou potentielles doit l'être à un niveau correspondant à l'importance des problèmes et en rapport avec les risques encourus. Le fournisseur doit mettre en œuvre et enregistrer toutes les modifications des procédures écrites qui résultent des actions correctives et préventives.	**Amélioration (8.5) Amélioration continue (8.5.1)** L'organisme doit améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité en utilisant la politique qualité, les objectifs qualité, les résultats d'audits, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction.	*« On retrouve dans l'évolution de l'écriture de ces paragraphes visant à l'amélioration du système l'observation faite sur le domaine d'application de la norme : la version 94 vise à la prévention des non-conformités, la version 2000 vise à l'amélioration continue du système ».*
Actions correctives (4.14.2) Les procédures d'actions correctives doivent comprendre : a) b) c) d)	**Action corrective (8.5.2)** L'organisme doit mener des actions pour éliminer les causes de non-conformités afin d'éviter qu'elles ne se reproduisent. Une procédure documentée doit être établie afin de définir les exigences pour : a) b) c) d) e) f)	L'édition 2000 fait l'objet de deux modifications : - *« disparition d'une exigence explicite portant sur l'enregistrement de la recherche des causes de non-conformités »* ; - rajout d'une exigence explicite portant sur l'enregistrement des résultats des actions mises en œuvre.
Actions préventives (4.14.3) Les procédures d'action préventive doivent comprendre : a) b) c) d)	**Action préventive (8.5.3)** L'organisme doit déterminer les actions permettant d'éliminer les causes de non-conformités potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent. Une procédure documentée doit être établie afin de définir les exigences pour : a) b) c) d) e)	Malgré une formulation différente, les deux éditions 1994 et 2000 contiennent les mêmes dispositions, y compris l'exigence d'une procédure documentée.

ANNEXE 8

Fonctions concernées et documents écrits exigés par la norme ISO 9001 : 1994

(AFNOR, 1994 : pp.71-92)

Chapitre de la norme ISO 9001 (version août 1994)	**Fonctions concernées**	**Documents écrits exigés**
4.1 Responsabilité de la direction	Direction	• Politique qualité • Définitions de fonction • Enregistrements (Revues de direction)
4.2 Système qualité	Direction	• Manuel qualité • Plans qualité • Procédures / • Enregistrements
4.3 Revue de contrat	Fonction Commerciale	• Exigences clients [(a)] • Procédures / • Enregistrements
4.4 Maîtrise de la conception	Fonction Recherche et Développement	• Procédures / • Enregistrements
4.5 Maîtrise des documents et des données	Toutes	• Procédures / • Enregistrements
4.6 Achats	Fonction Achats	• Procédures / • Enregistrements
4.7 Maîtrise du produit fourni par le client		• Procédures / • Enregistrements
4.8 Identification...	Fonction Production	• Procédures [(b)]
...et traçabilité du produit		• Procédures[(c)] / • Enregistrements[(c)]
4.9 Maîtrise des processus		• Procédures / • Enregistrements
4.10 Contrôles et essais	Fonction Contrôle	• Procédures / • Enregistrements
4.11 Maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et d'essai		• Procédures / • Enregistrements
4.12 Etat des contrôles et des essais		• Plans qualité et/ou procédures
4.13 Maîtrise du produit non conforme		• Procédures / • Enregistrements
4.14 Actions correctives et préventives	Toutes	• Procédures / • Enregistrements
4.15 Manutention, stockage, conditionnement, préservation et livraison	Fonction Logistique	• Procédures
4.16 Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité	Toutes	• Procédures
4.17 Audits qualité internes	Direction	• Procédures / • Enregistrements
4.18 Formation	Fonction Gestion du Personnel	• Procédures / • Enregistrements
4.19 Prestations associées	Toutes	• Procédures [(d)]
4.20 Techniques statistiques	Fonctions Production et Contrôle	• Procédures

Notes :

- **(a)** : Cependant, *« lorsqu'il n'existe pas d'exigences écrites pour une commande verbale, le fournisseur doit assurer que les exigences de cette commande ont bien fait l'objet d'un accord avant d'être acceptées ».*
- **(b)** : *« Lorsque cela est approprié ».*
- **(c)** : *« Lorsque et dans la mesure où la traçabilité est une exigence spécifiée ».*
- **(d)** : *« Lorsque les prestations associées sont une exigence spécifiée ».*

ANNEXE 9

Procédures documentées et enregistrements exigés par la norme ISO 9001 : 2000

(AFNOR, 2001 : pp.133-170)

Paragraphes relatifs aux exigences	Références des sous-paragraphes exigeant…	
	…une procédure documentée	…des enregistrements
4 Système de management de la qualité		
4.1 Exigences générales		
4.2 Exigences relatives à la documentation	**4.2.3** Maîtrise des documents **4.2.4** Maîtrise des enregistrements	
5 Responsabilité de la direction		
5.1 Engagement de la direction		
5.2 Ecoute client		
5.3 Politique qualité		
5.4 Planification		
5.5 Responsabilité, autorité et communication		
5.6 Revue de direction		**5.6.1** Généralités
6 Management des ressources		
6.1 Mise à disposition des ressources		
6.2 Ressources humaines		**6.2.2** Compétence, sensibilisation et formation
6.3 Infrastructures		
6.4 Environnement de travail		
7 Réalisation du produit		
7.1 Planification de la réalisation du produit		**7.1**
7.2 Processus relatifs aux clients		**7.2.2** Revue des exigences relatives au produit
7.3 Conception et développement		**7.3.4**, **7.3.5**, **7.3.6** et **7.3.7** Revue, Vérification, Validation et Maîtrise des modifications de la conception et du développement
7.4 Achats		**7.4.1** Processus d'achat
7.5 Production et préparation du service		**7.5.2** Validation des processus de production et de préparation du service **7.5.3** Identification et traçabilité **7.5.4** Propriété du client
7.6 Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure		**7.6**
8 Mesures, analyse et amélioration		
8.1 Généralités		
8.2 Surveillance et mesures	**8.2.2** Audits internes	**8.2.2** Audit interne **8.2.4.** Surveillance et mesure du produit
8.3 Maîtrise du produit non conforme	**8.3** Maîtrise du produit non conforme	**8.3**
8.4 Analyse des données		
8.5 Amélioration	**8.5.2** Action corrective **8.5.3** Action préventive	**8.5.2** Action corrective **8.5.3** Action préventive

ANNEXE 10

Les quatre plans de l'opposition objectivisme/subjectivisme

Selon BURRELL et MORGAN (1988)

Opposition:	**OBJECTIVISME**	**SUBJECTIVISME**
Le plan ontologique se rapporte à la *substantifique moelle*, à l'essence même de chacune des approches.		
Au plan ontologique	**Le réalisme** : l'approche réaliste revient à considérer la réalité sociale comme une donnée objective, c'est à dire comme indépendante et préexistante à l'homme.	**Le nominalisme** : l'approche nominaliste revient à considérer la réalité sociale comme une construction humaine, à l'aide de concepts, de noms et d'étiquettes qui n'ont de sens qu'à la mesure de ceux que leur donne l'homme. Cette approche considère la réalité sociale comme le produit de la conscience individuelle.
Le plan épistémologique se rapporte à la nature de la connaissance dans le cadre de chacune des approches.		
Au plan épistémo-logique	**Le positivisme** : l'approche positiviste revient à considérer que les connaissances relatives au monde social relèvent d'un contenu objectif et transmissible, à l'égal de ce que sont les connaissances relatives aux sciences physiques par exemple. Remarque : Pour Auguste COMTE (1798-1857), il n'y a pas de différence de nature entre l'histoire du progrès des connaissances dans les sciences de la nature et dans les sciences de l'homme, si ce n'est que ces dernières sont en retard.	**L'anti-positivisme** : cette approche considère que les connaissances relatives au monde social relèvent d'un contenu subjectif, fait d'éléments intangibles, plutôt fondés sur l'expérience personnelle que sur l'obser-vation impartiale. Selon cette approche, l'existence de toute chose, en dehors de nous même, est douteuse et indémontrable. On ne peut rendre compte de la réalité organisationnelle que par une interrogation des acteurs, une mise à jour de leurs représentations. Remarque : cette approche refuse à l'observateur le statut de neutralité par rapport à son sujet d'observation. Il doit être conscient des limites de son observation qui, quelle que soit la qualité des outils, est toujours une observation engagée.
Au plan de la nature de l'homme dans son environ-nement	**Le déterminisme** : cette approche revient à considérer que l'environ-nement s'impose à l'homme, le second étant un produit du premier, toute modification du premier entraînant des modifications chez le second. Remarque : si les déterminants de cette influence sont connus, l'homme peut, non pas agir sur eux directement, mais, d'une certaine manière, en contrôler les effets.	**Le volontarisme** : l'approche volontariste revient à considérer que l'homme a un rôle central dans son environnement social et qu'il est capable de le modifier à son avantage.
Au plan méthodo-logique	La conception objective des sciences sociales considère que les métho-dologies qui ont fait leur preuve dans les sciences de la nature peuvent s'appliquer aux données sociales et humaines. Il s'agit des **méthodologies nomothétiques**, basées sur l'établisse-ment de récurrences, principalement à partir de l'utilisation de méthodes quantitatives.	La conception subjective des sciences sociales considère que les données sociales et humaines exigent un mode de recueil spécifique, permettant d'obtenir une information originale, de première main, émanant du sujet observé lui-même, et peu susceptible de généralisation universelle. On parle de **méthodologies idiographiques**, principalement tournées vers l'utilisation de méthodes qualitatives.

ANNEXE 11

La grille d'évaluation du TQM

de HACKMAN et WAGEMAN (1995 : pp.320-323)

1	**Le changement mis en œuvre est-il bien le TQM ?**
	1.1.a. Evalue-t-on les exigences du clients ? **1.1.b.** Mesure-t-on les résultats de l'amélioration de façon régulière ?
	1.2.a. Les fournisseurs sont-ils choisis sur la base de la qualité ? **1.2.b.** L'organisation veille-t-elle à l'amélioration de la qualité des pratiques de ses fournisseurs ?
	1.3. Les salariés travaillent-ils en équipe, de manière transfonctionnelle, plutôt que de façon indépendante, en maintenant le cloisonnement fonctionnel.
	1.4. Les salariés utilisent-ils les statistiques et le raisonnement scientifique pour formuler et tester les hypothèses sur l'amélioration des processus opérationnels, des stratégies et des résultats ?
	1.5. Les salariés utilisent-ils les méthodes heuristiques de gestion des processus pour améliorer la recherche de solutions aux problèmes d'équipe et à la prise de décision ?
2	**Les processus de travail sont-ils effectivement transformés par le TQM ?**
	2.1.a. Le niveau d'effort collectif est-il accru du fait de la fixation du challenge de l'amélioration continue de la satisfaction du client ? **2.1.b.** Le gaspillage de l'effort dû à une mauvaise coordination est-il diminué du fait de la gestion des processus ?
	2.2.a. Le niveau des connaissances dans les équipes de travail est-il accru du fait de leur origine multifonctionnelle ? **2.2.b.** L'utilisation des techniques et outils de la qualité améliore-t-elle la prise de décision ? **2.2.c.** Les techniques heuristiques de résolution de problèmes améliorent-elles l'apprentissage collectif et diminuent-elles le risque de gaspillage des talents individuels ?
	2.3.a. L'objectif d'amélioration de la satisfaction du client donne-t-il une vision plus claire de ses objectifs à l'équipe ? **2.3.b.** Le test imparable de la satisfaction du client est-il utilisé pour sélectionner et évaluer les stratégies d'équipe ?
3	**Résultats**
	3.1. La satisfaction des exigences des clients est-elle améliorée ?
	3.2. La capacité de réponse de l'organisation est-elle augmentée ?
	3.3. Les connaissances et la satisfaction au travail des membres de l'organisation sont-elles accrues ?

ANNEXE 12

Deux paradigmes différents selon GRANT et alii (1994) : le management par la qualité totale et le modèle économique de l'entreprise

	Management par la qualité totale	**Modèle économique de l'entreprise**
Objectifs organisa-tionnels	Servir les besoins de la clientèle en fournissant des biens/services de la meilleur qualité possible. Force motrice, 1ier but de l'entreprise : Satisfaction de la clientèle ⇓ Résultante : Profitabilité à long terme Remarques : • La qualité totale ne rejette pas l'idée qu'un des principaux buts de l'entreprise doit être de chercher à maximiser ses profits. • Même si les actionnaires sont relégués au deuxième rang, leurs intérêts à long terme sont tout de même considérés comme convergents avec les objectifs de qualité.	Maximiser le profit (c'est à dire la valeur en bourse). Remarques : • Ce principe est soutenu de manière légale par le fait que les organes de direction doivent gérer les entreprises introduites en bourse dans le meilleur intérêt des actionnaires. • Le sens de la valeur en bourse s'est élargi pour englober l'analyse stratégique et opérationnelle : toutes les décisions en matière de gestion doivent être liées à la question de savoir si elles créent une valeur accrue.
Objectifs individuels	Les individus sont motivés par des objectifs économiques, sociaux et psychologiques liés au bien-être personnel et à l'acceptation sociale. Postulats : • Il y a convergence entre les intérêts à long terme des employés, des actionnaires et des clients. • Les individus sont motivés par des considérations plus élevées que le simple gain économique. (Exemple : l'un des besoins humains reconnus est le besoin de créer).	Les individus sont motivés seulement par des objectifs économiques : maximisation des revenus et minimisation de l'effort. Remarques : • Le conflit est automatique, chaque individu cherchant à maximiser son bien-être économique : pour les propriétaires, c'est la maximisation de la richesse ; pour les employés, c'est la maximisation des revenus. • Le modèle traditionnel veut que le surplus perçu par l'entreprise appartienne aux propriétaires. Or, dans la mesure où l'on affirme que le capital humain constitue la ressource stratégique la plus importante de l'entreprise, la répartition du surplus devient un problème plus complexe qu'un simple conflit entre la main d'œuvre et le capital.
Orientation du temps	Dynamique : innovation et amélioration continue.	Statique : maximisation de la valeur actuelle de la marge nette d'autofinancement (maximiser les revenus ; minimiser les coûts).
	La concurrence internationale accrue, les turbulences du marché et les changements technologiques ont rendu nécessaires l'obtention de coûts moins élevés, une attention accrue envers les clients, un sens de l'innovation et un temps de réponse plus rapide. Aussi bien la qualité totale que la restructuration organisationnelle sont des réponses à un environnement économique volatile. Ces deux solutions se distinguent aussi par la manière dont elles considèrent le temps.	
	• La qualité totale met l'accent sur les améliorations dynamiques de performance. Dans leur ouvrage « Dynamic manufacturing », **HAYES** et alii (1988) ont montré que le contraste entre la gestion perçue comme procédé d'optimisation statique ou comme procédé de recherche d'amélioration continue constituait la différence essentielle entre les modes de gestion américain et japonais.	• La restructuration organisationnelle met l'accent sur les gains d'efficacité statiques à travers les réduction de coût, l'*outsourcing* et le désinvestissement d'actifs sous-performants. Or, les principes statiques sous-jacents au modèle économique n'arrivent pas à capter la dynamique des systèmes complexes, tel que l'environnement économique actuel.

	Management par la qualité totale	**Modèle économique de l'entreprise**
Coordination et contrôle	Les employés sont dignes de confiance et sont des experts dans leur travail ; ils sont capables de se coordonner de manière volontaire. Hypothèse et conséquences : • Si l'on accepte que la qualité crée un objectif commun pour des individus en quête d'interaction sociale, alors la structure organisationnelle induite permettra aux employés de coordonner leurs activités en vue du bien commun sans entraves de la part de l'entreprise. ⇒ L'accent est mis sur la structure horizontale et la coordination des activité.	Les cadres ont l'expertise nécessaire pour coordonner et diriger les subordonnés. Il est nécessaire de surveiller les subordonnés et de les motiver pour atteindre les objectifs. Remarques : • Tout le problème de la direction centrale consiste donc à mettre en place des motivations et des sanctions qui fassent coïncider le comportement des employés avec les objectifs de l'entreprise : 2 solutions ⇒ - Créer une hiérarchie où, à chaque niveau, les cadres surveillent la performance de leurs subordonnés et appliquent des récompenses et des sanctions. - Introduire les forces du marché au sein de l'entreprise : les centres de profit et les contrats internes alignent alors les objectifs individuels et organisationnels en déployant l'objectif de maximisation de profit. ⇒ L'accent est mis sur la structure verticale.
Rôle de l'information	Un flux d'information ouvert et en temps réel est essentiel à la coordination horizontale et à la recherche d'une amélioration continue. Hypothèse et conséquences : *« Si l'on suppose que les employés sont motivés pour poursuivre les objectifs de l'entreprise et qu'ils sont capables de prendre des décisions concernant leur propre travail, alors une exigence essentielle est de leur fournir une information et un "feed-back" suffisants pour qu'ils puissent optimiser leur comportement »* (p.58).	Le système d'information est calqué sur la structure hiérarchique : ses fonctions clés consistent à soutenir les décisions de la direction et la surveillance des subordonnés.
Conception du travail	Optimisation basée sur le système, avec l'accent sur la performance dynamique.	Maximisation de la productivité par la spécialisation basée sur l'avantage concurrentiel.
Limites de l'entreprise	La focalisation de la qualité totale sur les besoins de la clientèle brouille les frontières entre les firmes. • Aussi bien les fournisseurs que les distributeurs font partie du système de production, et les contrats conventionnels constituent une base inadéquate pour régir leurs relations. La qualité totale exige une interaction continue qui comprend le partage de l'information et la collaboration. • De même, au sein des entreprises, la coordination ne consiste pas simplement en règlements et en décisions émanant de la direction : c'est aussi un procédé interactif qui implique la direction, les relations de marché et la collaboration volontaire. Un tel brouillage des frontières souligne la nécessité de reconsidérer la nature de l'entreprise et la théorie de l'organisation.	Distinction claire entre les marchés et les entreprises ; les limites de l'entreprise sont déterminées par les coûts de transaction. • Selon le modèle économique, la distinction entre les entreprises et les marchés est centrale dans l'analyse de l'économie capitaliste. Le mécanisme des prix (la *main invisible*) régit les transactions externes, tandis que les procédés administratifs (la *main visible*) ordonnent les transactions internes. • La distinction entre les entreprises et les marchés est déterminée par les coûts relatifs : lorsque les coûts administratifs de la hiérarchie sont moins élevés que les coûts transactionnels des échanges, les transactions sont internalisées au sein des entreprises (et vice-versa).

ANNEXE 13

La pondération des catégories du Trophée Baldrige 2001

(www.quality.nist.gov)

1. Leadership		**120**
1.1. Leadership organisationnel	80	
1.2. Responsabilité publique et citoyenneté	40	
2. Planification stratégique		**85**
2.1. Développement de la stratégie	40	
2.2. Déploiement de la stratégie	45	
3. Attention portée au client et au marché		**85**
3.1. Connaissance du client et du marché	40	
3.2. Relations avec le client et satisfaction du client	45	
4. Information et analyse		**90**
4.1. Mesure et analyse de la performance organisationnelle	50	
4.2. Gestion de l'information	40	
5. Attention portée aux ressources humaines		**85**
5.1. Systèmes de travail	35	
5.2. Education, formation et développement des employés	25	
5.3. Bien-être et satisfaction des employés	25	
6. Management des processus		**85**
6.1. Processus de produits et de services	45	
6.2. Processus d'affaires	25	
6.3. Processus des fournisseurs et partenaires	15	
7. Résultats opérationnels		**450**
7.1. Résultats orientés clients	125	
7.2. Résultats financiers, résultats dans le marché	125	
7.3. Résultats en ressources humaines	80	
7.4. Résultats de l'efficacité organisationnelle	120	
TOTAL DES POINTS		**1000**

ANNEXE 14

Liste des concepts de base du modèle européen de management par la qualité totale (EFQM, 1997 : p.12)

L'orientation vers le client Le client est le juge final de la qualité d'un produit ou d'un service. Ses besoins et ses exigences, ainsi que la manière dont il apprécie le produit ou le service doivent faire l'objet d'une attention particulière. La satisfaction du client est mesurée et analysée, comme le sont les éléments qui influencent la fidélité.
Partenariats clients-fournisseurs Les partenariats clients-fournisseurs sont basés sur la confiance et l'intégration adéquate. Ils permettent d'apporter des améliorations et profitent aux clients et aux fournisseurs.
Développement et implication du personnel Le plein potentiel du personnel est libéré grâce à un ensemble de valeurs partagées et à une culture basée sur la confiance et la délégation de responsabilités. L'implication et la communication sont largement répandues et sont soutenues par des opportunités de formation et de développement des compétences.
Processus et faits Les activités sont systématiquement traduites en termes de processus. Les processus ont des propriétaires et doivent être compris. Des activités d'amélioration orientées vers la prévention dans le cadre du travail quotidien doivent être prévues. Les faits, la mesure et l'information constituent la base sur laquelle travaillent les dirigeants.
Développement et innovation continus Il existe une culture d'amélioration continue. Grâce à un apprentissage permanent, cette amélioration est possible. L'innovation et les idées originales sont encouragées. Le benchmarking est utilisé pour soutenir l'innovation et l'amélioration.
Leadership et cohérence des objectifs Les dirigeants développent la culture de l'organisation. Ils orientent les ressources et les efforts de celle-ci vers l'excellence. La politique et la stratégie sont déployés d'une manière systématique et structurée à travers toute l'organisation et toutes les activités sont alignées sur elles. Les attitudes du personnel sont elles aussi alignées sur les valeurs, la politique et la stratégie de l'organisation.
Responsabilité publique L'organisation et son personnel adoptent une approche éthique et tendent à dépasser les exigences légales et réglementaires.
Orientation des résultats Le succès durable dépend de l'équilibre et de la satisfaction des partenaires : les clients, les fournisseurs, le personnel employé, les actionnaires, ainsi que la collectivité en général.

ANNEXE 15

Le Prix Français de la Qualité : questionnaire de l'édition 2000

(www.mfq.asso.fr)

Note préliminaire :

Répondre de la manière la plus factuelle et quantitative possible, en mentionnant tous les éléments dont l'existence pourra être vérifiée sur place par un évaluateur. Préciser, chaque fois que cela est possible, comment l'entité tient compte de son expérience pour progresser.

Répondre en précisant, chaque fois que cela est possible, les méthodes mises en œuvre ainsi que leur périodicité et leurs champs d'application. Des éléments chiffrés, graphiques, tableaux, etc., peuvent également être intégrées dans les réponses.

1	**ENGAGEMENT DE LA DIRECTION**
	1.1. Comment l'équipe de direction de l'entité entraîne-t-elle la démarche Qualité de l'entité ? **1.2.** Comment l'équipe de direction de l'entité donne-t-elle l'exemple par des actions internes et externes ? **1.3.** Comment l'équipe de direction de l'entité valorise-t-elle les efforts et les succès Qualité des individus et des équipes ?
2	**STRATEGIE ET OBJECTIFS QUALITE**
	2.1. Comment la stratégie Qualité de l'entité est-elle effectivement reliée à la stratégie globale de l'entité ? **2.2.** Comment la stratégie Qualité est-elle déployée en objectifs dans toutes les fonctions de l'entité ? **2.3.** Comment la stratégie et les objectifs Qualité sont-ils connus par tout le personnel ?
3	**ECOUTE DES CLIENTS OU USAGERS**
	3.1. Comment l'entité mesure-t-elle la satisfaction de ses clients ou usagers ? **3.2.** Comment l'entité saisit-elle les besoins explicites de ses clients ou usagers ? **3.3.** Comment l'entité anticipe-t-elle les besoins implicites de ses clients ou usagers ? **3.4.** Comment l'entité tient-elle compte de l'ensemble des besoins de ses clients ou usagers, et ce, dès la conception de ses produits et/ou services ? **3.5.** Comment l'entité identifie-t-elle et se compare-t-elle à des entités, concurrentes ou non, qui offrent des produits ou des services comparables aux siens ? **3.6.** Comment l'entreprise réagit-elle face aux performances des entités, concurrentes ou non, qui offrent des produits ou des services comparables aux siens ?
4	**MAITRISE DE LA QUALITE**
	4.1. Comment l'entité maîtrise-t-elle la Qualité de ses produits et services ? **4.2.** Comment l'entité maîtrise-t-elle ses processus internes ? **4.3.** Comment l'entité maîtrise-t-elle la Qualité des prestations de ses fournisseurs et sous-traitants ?

5	**MESURE DE LA QUALITE**
	5.1. Comment l'équipe de direction de l'entité choisit-elle les indicateurs qui lui permettront de s'assurer que les objectifs sont atteints ? **5.2.** Comment le personnel de l'entité dispose-t-il des indicateurs appropriés au suivi de la Qualité de son travail ? **5.3.** Comment l'entité utilise-t-elle ses indicateurs pour s'améliorer ?
6	**AMELIORATION DE LA QUALITE**
	6.1. Comment sont construites les actions d'amélioration de la Qualité en relation avec les objectifs de l'entité et les résultats obtenus ? **6.2.** Comment sont conduites les actions d'amélioration de la Qualité ? **6.3.** Comment s'assure-t-on de l'efficacité des actions d'amélioration ?
7	**PARTICIPATION DU PERSONNEL**
	7.1. Comment le personnel est-il informé des actions et des succès Qualité de l'entité ? **7.2.** Comment l'entité encourage-t-elle l'implication du personnel dans la mise en œuvre des actions Qualité ? **7.3.** Comment le personnel peut-il proposer des actions d'amélioration de la Qualité ? **7.4.** Comment le personnel est-il formé pour atteindre les objectifs Qualité ? **7.5.** Comment l'entité mesure-t-elle l'adhésion du personnel à la démarche Qualité de l'entité ?
8	**RESULTATS** *(en termes de niveaux acquis, objectifs, tendances, comparaisons par rapport aux concurrents ou entités offrant les mêmes produits ou services)*
	8.1. Quels sont les résultats de l'entité en ce qui concerne la satisfaction de ses clients ou usagers ? **8.2.** Quels sont les résultats de l'entité en ce qui concerne la satisfaction et la mobilisation du personnel ? **8.3.** Quels sont les résultats de l'entité au niveau de : son chiffre d'affaires, ses bénéfices (ou de la maîtrise de son budget, au cas ou l'entité ne développe pas de chiffre d'affaires), ses parts de marché, sa notoriété ? Quels sont les résultats mesurés par les indicateurs de fonctionnement (taux de défauts, principaux délais, productivité, fiabilité...) ? **8.4.** Quelle contribution l'entreprise apporte-t-elle à son environnement, notamment : - dans la vie de la collectivité, - dans la réduction des nuisances, - dans le développement de l'emploi, etc... ?

ANNEXE 16

Déclaration du directeur général d'ICS dans manuel qualité du 15/10/99

(déclaration identique à celle de la version antérieure du 15/09/98)

ACCÈS LIMITÉ

UNIQUEMENT CONSULTABLE DANS LA VERSION PAPIER DE LA THÈSE

ANNEXE 17

Déclaration du PDG du groupe Telcan et politique qualité de la nouvelle société ITD dans le manuel qualité d'octobre 2000

(ITD regroupe l'ancienne filiale ICS et d'autres anciennes filiales du groupe Inter)

ACCÈS LIMITÉ

UNIQUEMENT CONSULTABLE DANS LA VERSION PAPIER DE LA THÈSE

ANNEXE 18a

Entretien semi-directif centré avec le directeur général de ICS

ACCÈS LIMITÉ

UNIQUEMENT CONSULTABLE DANS LA VERSION PAPIER DE LA THÈSE

ANNEXE 18b

Entretien semi-directif centré avec le directeur des ressources humaines de ICS

ACCÈS LIMITÉ

UNIQUEMENT CONSULTABLE DANS LA VERSION PAPIER DE LA THÈSE

ANNEXE 18c

Entretien semi-directif centré avec le directeur administratif et financier de ICS

ACCÈS LIMITÉ

UNIQUEMENT CONSULTABLE DANS LA VERSION PAPIER DE LA THÈSE

ANNEXE 18d

Entretien semi-directif centré avec le directeur des opérations et de la qualité de ICS

ACCÈS LIMITÉ

UNIQUEMENT CONSULTABLE DANS LA VERSION PAPIER DE LA THÈSE

ANNEXE 19a

Analyse lexicographique des entretiens semi-directifs avec la direction

Positionnement du lexique employé

```
+-----|---------|---------|---------+---------|---------|---------|---------+
20 |                          mettre.                                  |
19 |                   travail  operateur    different                |
18 |                  evolutif  |  important    terme humain homme
17 |                            | annee    gens    probleme grand
16 |                    produit |  personne        individu  plan
15 |                      aller |culture collectif      faire  agir  |
14 |                            |     temps savoir                    |
13 |          cadre        aider |      prevoir   changer changement
12 |                            |          permettre  marche          |
11 |                            |                                     |
10 |                  processus|                                     |
9 |     fin   satisfait methode |   direction            niveau      |
8 |                            |                                     |
7 |                quotidien    |                                     |
6 |    monde     responsable  |         dire                        |
5 |     mesurer idee           |              base                   |
4 |                    moment  |                        metier       |
3 |  systeme   repondre etape |                                     |
2 |   procedure     general directeur                  permanence
1 |  premier fait       interne |                nouveau entreprise
0 +------outil-----demarche chose ---------------------------------+
1 |    total suivre   signifie  |                      personnel  |
2 |utiliser certifier            moyen                              |
3 |       audit  organiser voir |                objectif           |
4 |donner norme organis. demander reflexe                      lier
5 |qualite  utile passer ameliorer                                  |
6 |                            |              action                 |
7 | Correspondance avec la vision                                    |
8 | fonctionnaliste du TQM   | cout                                 |
9 |                            |              nouvel     aspect     |
10 |                satisfaction |                preoccupation valeur
11 |              permis penser |     communiquer       parler     |
12 |          retrouver         | avantage           groupe          |
13 |                            | charge   engagement  fusion       |
14 |            amener  service | comprendre   Filiale communication
15 |                    administrat.              ouest               |
16 |              interviewer satisfaire    jour      aimer fonction |
17 |                            |    recouvrer    constituer         |
18 |                            |              commercial            |
19 |                            |        sud                         |
+-----|---------|---------|---------+---------|---------|---------|---------+
```

Correspondance avec la vision humaniste-radicale du TQM

"Zone témoin" de l'interviewer

ANNEXE 19b

Analyse lexicographique des entretiens semi-directifs avec la direction

Positionnement des interviewés

A = interviewer **DG** = Directeur Général **DOQ** = Directeur des Opérations et de la Qualité
DRH = Directeur des Ressources Humaines **DAF** = Directeur Administratif et Financier

```
+-------|---------|---------|---------+---------|---------|---------|-----+
20 |                                   |                                 |
19 |                                   |                                 |
18 |                                   |          *ent_DRH               |
17 |                                   |                                 |
16 |                                   |             •04                 |
15 |                                   |                                 |
14 |                                   |                                 |
13 |                                   |                                 |
12 |                                   |                                 |
11 |                                   |                                 |
10 |                                   |                                 |
 9 |                                   |                                 |
 8 |                                   |                                 |
 7 |                                   |                                 |
 6 |                                   |                                 |
 5 |                                   |                                 |
 4 |                                   |                                 |
 3 |                                   |                                 |
 2 |        •03                        |                                 |
 1 |                                   |                                 |
 0 +-----------------------------------+-------------------*ent_DAF-+
 1 |                                   |                                 |
 2 |                                   |                                 |
 3 |                                   |                                 |
 4 |          •02          *ent_DG                                       |
 5 |                                   |                                 |
 6 |                                   |                                 |
 7 |                                   |                                 |
 8 |                                   |                                 |
 9 |              *ent_DOQ             |                                 |
10 |                                   |                                 |
11 |                                   |                                 |
12 |                                   |                                 |
13 |                                   |                                 |
14 |                                   |                                 |
15 |                                   |             *A                  |
16 |                                   |             •01                 |
17 |                                   |                                 |
18 |                                   |                                 |
19 |                                   |                                 |
  +-----|---------|---------|---------+---------|---------|---------|-----+
```

ANNEXE 20

Analyse lexicographique des entretiens semi-directifs avec la direction

Mots constitutifs des classes *(le nombre d'occurrences est porté entre parenthèses)*

Vocabulaire spécifique de la classe 01 :
actu+el(12), principa+l(10), ensemble+(12), sud+(16), clair+(6), chiffre+(8), preoccupation+(16), societe+(14), constitu+er(8), fusionn+er(6), percepti<(6), affaire+(8), commercia+l(10), filia+l(8), ouest+(4), socia+l(4), fonction+(4), fusion+(10), marge+(4), raison+(6), region+(4), relation+(6), about+ir(4), clientel+16(4), communic<(26), unique+(4), aspect+(6), element+(4), engagement+(6), facon+(4), groupe+(8), jour+(4), part+(4), valeur+(6), aim+er(10), ajout+er(4), concern+er(4), conserv+er(4), form+er(4), li+er(8), parl+er(14), recouvr+er(4), sorte+(4), techn+16(8), personnel+(12), charge+(4), communiqu+er(6), comprendre.(4), cher+(2), court+(2), long+(2), actuellement(2), exactement(2), premierement(2), vraiment(2), avenir+(2), commerce+(2), contrat+(2), critere+(2), enquete+(2), fond+(2), loca+l(2), orientation+(4), peur+(2), profit+(2), rapport+(2), realisation+(2), semaine+(2), sourire+(2), cherch+er(2), excus+er(2), formalis+er(2), franch+ir(2);

Vocabulaire spécifique de la classe 02 :
qualite+(56), certifi+er(28), norme+(14), organ+16(8), util+e(8), experience+(6), point+(6), prix(6), service+(20), vue+(6), donn+er(10), pens+er(16), fina+l(4), but+(4), chose+(6), demarche+(8), frein+(4), moment+(6), permis(6), propos(4), signifie+(6), solution+(4), apercevoir.(4), demand+er(6), ecart+er(4), interview+er(10), organis+er(6), pass+er(6), prendre.(12), rajout+er(4), regard+er(4), satisfaire.(6), vivre.(4), voir.(4), audit<(6), cote+(4), sujet+(4), effectivement(4), manque+(4), raisonn+er(4), repondre.(8), rest+er(4), contradict<(4), decis+ion(4), possi+ble(4), premier+(6), moyen+(6), outil+23(8), cout+(4), amen+er(4), integr+er(6), utilis+er(4), continu+(2), exterieur+(2), necessaire+(2), obligatoire+(2), positi+f(2), pratique+(2), preventi+f(2), rigide+(2), tellement(2), an+(2), cadre+(4), client+(24), comportement+(2), connaissance+(2), impasse+(2), impression+(2), mois(2), nombre+(2), obligation+(2), touche+(2), usine+(2), conduire.(2);

Vocabulaire spécifique de la classe 03 :
fait(28), interne+(12), tota+l(22), directeur+(6), idea+l(8), etape+(6), genera+l(8), idee+(10), inconvenient+(6), mise+(8), volonte+(12), aid+er(8), appu+yer(6), impliqu+er(8), automat+16(6), progressi+f(4), quotidien+(6), reflexe+(6), suivant+(4), comite+(6), indice+(4), methode+(10), panne+(4), processus(8), question+(4), satisfaction+(16), amelior+er(12), apport+er(4), correspondre.(4), decrire.(4), engag+er(4), interrompre.(4), limit+er(4), simplifi+er(4), procedure+(12), rational<(4), responsa<(8), force+(4), producti+f(4), satisfait+(4), chemin+(4), ecart+(4), heure+(4), monde+(6), palier+(4), revue+(4), systeme+(12), aller.(18), cre+er(4), mesur+er(6), suivre.(4), venir.(4), direct+ion(12), administrat<(6), evoluti+f(4), partie+(2), adhesion+(2), compte+(2), face+(2), fin+(4), offre+(2), origine+(2), personne+(4), rendez-vous(2), adher+er(4), apparaitre.(2), decid+er(2), exist+er(2), expliqu+er(2), multipli+er(2), pilot+er(2), sentir.(2), compet+ent(2);

Vocabulaire spécifique de la classe 04 :
strateg+16(16), adapt+er(12), format+ion(14), grand+(10), changement+(12), equipe+(8), homme+(12), niveau+(22), reseau+(8), avanc+er(8), evaluat+ion(12), problem<(10), adaptati+f(4), arriere+(4), collecti+f(6), commun+(6), grave+(4), humain+(8), immediat+(4), plan+(6), finalement(4), budget+(4), candidat+(4), conflit+(4), contact+(4), entreprise+(38), entretien+(4), gens(14), maintien+(4), marche+(8), retard+(4), role+(6), savoir+(6), soude+(4), temps(8), ag+ir(12), appel+er(4), commenc+er(4), invest+ir(6), mut+er(4), permettre.(10), prevoir.(8), rassur+er(6), redonn+er(4), construct+ion(4), differ+ent(6), gestion<(6), individu<(8), organisat+ion(12), suffis+ant(4), travail<(16), mettre.(18), annee+(8), besoin+(8), population+(6), operat<(6), forcement(4), principalement(4), amont(4), bilan+(4), chaine+(4), culture+(4), ressource+(4), technicien+(4), developp+er(4), import+ant(12), dire+(16), metier+(10), permanence+(4), produit+(6), terme+(12), chang+er(6);

ANNEXE 21

Entretiens directifs avec des salariés de sept entreprises certifiées
Comparatif entre l'échantillon de ICS (16 salariés) et l'échantillon total (146 salariés)

Variable V.62 : Participation du salarié dans la mise en place du système qualité

Q4. "J'ai participé à des réunions de travail sur la qualité"

	Non-réponse (%)	Jamais (%)	Parfois (%)	Souvent (%)
ICS	0	31	50	19
Total entreprises	1	21	43	35

Q5. "J'ai eu des discussions relatives à la qualité avec des responsables"

	Non-réponse (%)	Jamais (%)	Parfois (%)	Souvent (%)
ICS	0	12	69	19
Total entreprises	1	7	42	50

Q6. "J'ai fourni des informations sur mon travail aux responsables de la qualité"

	Non-réponse (%)	Jamais (%)	Parfois (%)	Souvent (%)
ICS	0	31	44	25
Total entreprises	2	12	45	41

Q7. "J'ai moi même rédigé des documents utiles pour la qualité"

	Non-réponse (%)	Jamais (%)	Parfois (%)	Souvent (%)
ICS	0	63	25	12
Total entreprises	2	45	32	21

Q8. "J'ai donné des informations utiles à la mise en place du système qualité"

	Non-réponse (%)	Jamais (%)	Parfois (%)	Souvent (%)
ICS	0	38	38	24
Total entreprises	2	34	46	18

Q9. "J'ai suivi une formation sur la qualité"

	Non-réponse (%)	Jamais (%)	Parfois (%)	Souvent (%)
ICS	0	31	50	19
Total entreprises	5	29	40	26

Q10. "On est venu me voir lors d'un audit de la qualité"

	Non-réponse (%)	Jamais (%)	Parfois (%)	Souvent (%)
ICS	0	19	44	37
Total entreprises	1	25	44	30

Q11. "J'ai suivi des formations professionnelles qui ont amélioré la qualité de mon travail"

	Non-réponse (%)	Jamais (%)	Parfois (%)	Souvent (%)
ICS	0	69	25	6
Total entreprises	3	32	47	18

Q12. "Je discute de la qualité avec mes camarades, mes collègues de travail"

	Non-réponse (%)	Jamais (%)	Parfois (%)	Souvent (%)
ICS	0	19	31	50
Total entreprises	1	4	45	50

Q13. "Auriez-vous souhaité que l'on vous demande davantage votre avis lors de la mise en place de la qualité ?"

	Non-réponse (%)	Oui (%)	Non (%)
ICS	0	50	50
Total entreprises	4	49	47

Variable V.65 : Perception des changements organisationnels par le salarié

Q17. "Votre société a obtenu une certification qualité; que diriez vous à ce propos ?"

	Non-réponse (%)	Cela n'a en rien modifié mon travail (%)	quelques changements dans mon travail (%)	Mon travail a beaucoup changé (%)
ICS	0	13	69	18
Total entreprises	3	12	61	24

Q19. "Après la certification qualité, diriez vous..."

	Non-réponse (%)	Cela a alourdi mon activité (%)	travail ni plus simple, ni plus compliqué (%)	L'organisation de mon travail s'en trouve facilitée (%)
ICS	0	13	63	24
Total entreprises	6	27	47	20

Q20. "La certification a-telle eu des conséquences dans le domaine des compétences professionnelles ?"

	Non-réponse (%)	Ont plutôt augmenté (%)	N'ont pas changé (%)	Ont plutôt diminué (%)
ICS	0	19	75	6
Total entreprises	5	40	52	3

Q21. "La certification qualité a-telle eu des conséquences dans le domaine des responsabilités ?"

	Non-réponse (%)	Ont plutôt augmenté (%)	N'ont pas changé (%)	Ont plutôt diminué (%)
ICS	0	31	69	0
Total entreprises	5	48	46	1

Q22. "La certification qualité a-telle eu des conséquences dans le domaine de la reconnaissance de votre travail par les autres ?"

	Non-réponse (%)	Ont plutôt augmenté (%)	N'ont pas changé (%)	Ont plutôt diminué (%)
ICS	0	31	62	7
Total entreprises	9	25	63	3

Q23. "La certification qualité a-telle eu des conséquences dans le domaine des relations avec les autres services ?"

	Non-réponse (%)	Ont plutôt augmenté (%)	N'ont pas changé (%)	Ont plutôt diminué (%)
ICS	0	50	50	0
Total entreprises	5	40	53	2

Q24. "La certification qualité a-telle eu des conséquences dans le domaine des satisfactions au travail ?"

	Non-réponse (%)	Ont plutôt augmenté (%)	N'ont pas changé (%)	Ont plutôt diminué (%)
ICS	0	38	63	0
Total entreprises	6	38	54	2

Q25. "La certification qualité a-telle eu des conséquences dans le domaine des relations avec les clients ?"

	Non-réponse (%)	Ont plutôt augmenté (%)	N'ont pas changé (%)	Ont plutôt diminué (%)
ICS	6	56	31	7
Total entreprises	1	47	41	2

Q27. "Aujourd'hui, vous arrive t-il de consulter les procédures et documents qualité qui vous concernent ?"

	Non-réponse (%)	Rarement (%)	Parfois (%)	Souvent (%)
ICS	0	69	25	6
Total entreprises	1	21	49	29

Q41. "Dîtes-nous si vous êtes d'accord, en partie d'accord ou pas d'accord avec l'affirmation suivante :
La certification a entraîné une meilleur motivation de l'ensemble du personnel"

	Non-réponse (%)	D'accord (%)	En partie d'accord (%)	Pas d'accord (%)
ICS	0	19	63	18
Total entreprises	6	20	49	25

Variable V.67 : Perception du système qualité comme source de contraintes ou d'autonomies

Q26. "Après la mise en place de la qualité, en ce qui concerne votre travail, diriez vous…"

	Non-réponse (%)	Il y a davantage de contraintes (%)	ni plus ni moins de contraintes (%)	Je me sens plus autonome dans mon travail (%)
ICS	0	25	50	25
Total entreprises	7	43	36	14

Q34. "Dîtes-nous si vous êtes d'accord, en partie d'accord ou pas d'accord avec l'affirmation suivante : avec les procédures qualité, je me sens plus autonome, j'ai pas à toujours demander à mon supérieur ce qu'il faut faire"

	Non-réponse (%)	D'accord (%)	En partie d'accord (%)	Pas d'accord (%)
ICS	6	50	38	6
Total entreprises	1	37	42	20

Q36. "Dîtes-nous si vous êtes d'accord, en partie d'accord ou pas d'accord avec l'affirmation suivante : le système qualité est un carcan qui m'enlève toute liberté d'action"

	Non-réponse (%)	D'accord (%)	En partie d'accord (%)	Pas d'accord (%)
ICS	0	6	13	81
Total entreprises	3	1	23	73

Q38. "Dîtes-nous si vous êtes d'accord, en partie d'accord ou pas d'accord avec l'affirmation suivante : la certification a amélioré mon information sur ce qui se fait dans l'entreprise"

	Non-réponse (%)	D'accord (%)	En partie d'accord (%)	Pas d'accord (%)
ICS	0	44	38	18
Total entreprises	3	33	40	24

Q42. "Dîtes-nous si vous êtes d'accord, en partie d'accord ou pas d'accord avec l'affirmation suivante : avec les audits qualité, mon activité est surveillée et cela augmente le stress"

	Non-réponse (%)	D'accord (%)	En partie d'accord (%)	Pas d'accord (%)
ICS	0	13	25	62
Total entreprises	2	16	21	61

Variable V.101 : Représentation qualité du salarié

Q33. "Dîtes-nous si vous êtes d'accord, en partie d'accord ou pas d'accord avec l'affirmation suivante : La qualité, c'est beaucoup de paperasse pas toujours très utile"

	Non-réponse (%)	D'accord (%)	En partie d'accord (%)	Pas d'accord (%)
ICS	0	31	31	38
Total entreprises	1	18	54	27

Q35. "Dîtes-nous si vous êtes d'accord, en partie d'accord ou pas d'accord avec l'affirmation suivante : La certification permet de satisfaire les clients et de maintenir ainsi l'emploi dans l'entreprise"

	Non-réponse (%)	D'accord (%)	En partie d'accord (%)	Pas d'accord (%)
ICS	0	25	63	12
Total entreprises	3	52	34	11

Q37. "Dîtes-nous si vous êtes d'accord, en partie d'accord ou pas d'accord avec l'affirmation suivante : La certification contribue à améliorer le climat social dans l'entreprise"

	Non-réponse (%)	D'accord (%)	En partie d'accord (%)	Pas d'accord (%)
ICS	0	25	19	56
Total entreprises	9	12	33	46

Q40. "Dîtes-nous si vous êtes d'accord, en partie d'accord ou pas d'accord avec l'affirmation suivante : Si on devait respecter le système qualité, on passerait le temps à consulter des papiers"

	Non-réponse (%)	D'accord (%)	En partie d'accord (%)	Pas d'accord (%)
ICS	0	13	19	68
Total entreprises	1	19	29	51

Q41. "Dîtes-nous si vous êtes d'accord, en partie d'accord ou pas d'accord avec l'affirmation suivante : La certification a entraîné une meilleur motivation de l'ensemble du personnel"

	Non-réponse (%)	D'accord (%)	En partie d'accord (%)	Pas d'accord (%)
ICS	0	19	63	18
Total entreprises	6	20	49	25

Q43. "Dîtes-nous si vous êtes d'accord, en partie d'accord ou pas d'accord avec l'affirmation suivante : La qualité, c'est le plus souvent au détriment de la productivité"

	Non-réponse (%)	D'accord (%)	En partie d'accord (%)	Pas d'accord (%)
ICS	0	0	19	81
Total entreprises	1	5	26	68

Q44. "Dîtes-nous si vous êtes d'accord, en partie d'accord ou pas d'accord avec l'affirmation suivante : L'organisation qualité, ça va contribuer à supprimer des emplois"

	Non-réponse (%)	D'accord (%)	En partie d'accord (%)	Pas d'accord (%)
ICS	0	0	0	100
Total entreprises	7	1	7	85

ANNEXE 22

Entretiens directifs avec des salariés de sept entreprises certifiées
Modalités de calcul des variables à partir des items du questionnaire

Variable V.62 : Participation du salarié dans la mise en place du système qualité

Un score est calculé sur les réponses aux questions Q4 à Q12 et Q13

Q4 à Q12 : « jamais » = 0 ; « parfois » =1 ; « souvent » = 2

Q13 : « oui » =1 ; « non » = 2

Variable V.65 : Perception des changements organisationnels par le salarié

Un score est calculé sur les réponses aux questions Q17, Q19 à Q25, Q27 et Q41

Q17 : « rien » = 0 ; « quelques » = 1 ; « beaucoup » = 2

Q19 à Q25 : « n'ont pas changé » = 0 ; « ont plutôt augmenté » et « ont plutôt diminué » =1

Q27 : « rarement » = 0 ; « parfois » = 1 ; « souvent » = 2

Q41 : « pas d'accord » = 0 ; « en partie d'accord » = 1 ; « d 'accord » = 2

Variable V.67 : Perception du système qualité comme source de contraintes ou d'autonomies

Un score est calculé sur les réponses aux questions Q26, Q34, Q36, Q38 et Q42

Q26 : « davantage de contraintes » = 0 ; « ni plus, ni moins » = 1 ; « plus autonome » = 2

Q34 et Q38 : « pas d'accord » = 0 ; « en partie d'accord » = 1 ; « d'accord » = 2

Q36 et Q 42 : « d'accord » = 0 ; « en partie d'accord » = 1 ; « pas d'accord » = 2

Variable V.101 : Représentation qualité du salarié

Un score est calculé sur les réponses aux questions Q33, Q35, Q37, Q40, Q41, Q43 et Q44

Q33, Q40, Q43 et Q44 : « d'accord » = 0 ; « en partie d'accord » = 1 ; « pas d'accord » = 2

Q35, Q37 et Q41 : « pas d'accord » = 0 ; « en partie d'accord » = 1 ; « d'accord » = 2

ANNEXE 23

Résultats 1997 de l'enquête de satisfaction des salariés de ICS

N.B. : les échelles de Likert en cinq points permettent de distinguer :

- Les taux de réponses favorables (*Fav.*) qui correspondent aux pourcentages de réponses *d'accord* et *totalement d'accord*, ou *satisfait* et *très satisfait*.
- Les taux de réponses neutres (*Neut.*) qui correspondent aux pourcentages de réponses *ni en accord ni en désaccord*, ou *ni satisfait ni insatisfait*.
- Les taux de réponses défavorables (*Défav.*) qui correspondent aux pourcentages de réponses *en désaccord* et *totalement en désaccord*, ou *insatisfait* et *très insatisfait*.

ACCÈS LIMITÉ

UNIQUEMENT CONSULTABLE DANS LA VERSION PAPIER DE LA THÈSE

ANNEXE 24

Fiches d'enregistrement du système de gestion des compétences et d'évaluation des performances individuelles des salariés de ICS

ACCÈS LIMITÉ

UNIQUEMENT CONSULTABLE DANS LA VERSION PAPIER DE LA THÈSE

ANNEXE 25

Résultats de l'auto-évaluation de ICS selon le modèle européen de management par la qualité totale (EFQM, 1997)

ACCÈS LIMITÉ

UNIQUEMENT CONSULTABLE DANS LA VERSION PAPIER DE LA THÈSE

ANNEXE 26

Profil de notation des entreprises candidates entre 1992 et 1996 au Prix Européen de la Qualité (**EFQM**, 1997 : p.75)

NON INFORMATISÉ

CONSULTABLE DANS LA VERSION PAPIER DE LA THÈSE

ANNEXE 27

LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE
SUR LES RESSOURCES HUMAINES ET L'EMPLOI
UMR 5066 C.N.R.S.

Enquête Nationale auprès des Entreprises Françaises Certifiées ISO 9000

Contact : Jérôme LERAT-PYTLAK
L.I.R.H.E. – Université Toulouse I
Place Anatole France
31042 Toulouse Cedex
Tel. : 05.61.63.38.65 ou 38.55
Fax : 05.61.63.38.60
E-mail : jerome.lerat-pytlak@univ-tlse1.fr

En premier lieu, ce questionnaire est destiné aux dirigeants des entités certifiées ISO 9000. Il est divisé en **deux parties** :

Les questions 1 à 15 sont destinées à la direction générale de l'entité (durée pré-testée de 20 min) :

- *Les questions 1 à 11 concernent les conceptions managériales et les motivations de la direction relatives à la qualité. Elles sont donc personnellement destinées au dirigeant de l'entité.*
- *Les questions 12 à 15 concernent les modes de rémunération des employés.*

Les questions 16 à 36 sont plutôt destinées à la fonction qualité de l'entité (durée pré-testée de 45 min) :

- *Les questions 16 à 23 concernent des éléments précis relatifs à votre système qualité actuel.*
- *Les questions 24 à 27 traitent des modalités et conditions de votre démarche de certification initiale.*
- *Les questions 28 à 36 concernent les pratiques actuelles de votre entité en matière de management des équipes et d'organisation du travail.*

Nous souhaitons insister sur le fait que le C.N.R.S. garantit aux répondants leur anonymat ainsi que la confidentialité des réponses apportées, vis à vis de tout tiers, qu'il soit interne ou externe à leur société.

Les répondants désirant recevoir une analyse de leurs réponses par rapport aux autres entreprises participantes devront cependant indiquer au sein du questionnaire leurs coordonnées et celles de leur entreprise.

L'exploitation des résultats sera exclusivement à but scientifique ; ainsi, pour des raisons d'ordre méthodologique, nous vous demandons de bien vouloir **répondre à toutes les questions**.

Merci de votre collaboration.

Questions adressées à la Direction Générale de l'entité (env. 20min)

Répondant aux questions **1** à **15** :

Fonction actuelle : .....

Fonction lors de la démarche de certification initiale : .....

Si retour d'enquête souhaité :

Nom du destinataire : .....

Raison sociale de l'entreprise : .....

Adresse de l'entreprise : .....

---

1 **L'entité dont vous êtes le dirigeant fait-elle partie d'un groupe ?** ☐ OUI ☐ NON

Si oui, nombre de salariés de ce groupe : .....

2 **Pour votre entité, quel a été, en 1999, le ratio Résultat d'exploitation / Chiffre d'Affaires ?** .....**%**

---

3 **Classez les phrases suivantes de 1 à 4, en débutant par celle avec laquelle vous êtes le plus en accord :**

Le premier but d'une entreprise c'est…

○ … la satisfaction de ses **clients**.

○ … la maximisation de ses **bénéfices**.

○ … la satisfaction de ses **salariés**.

○ … la satisfaction de ses **actionnaires**.

---

4 **Classez les phrases suivantes de 1 à 4, en débutant par celle avec laquelle vous êtes le plus en accord :**

Le facteur qui motivera le plus un salarié dans son travail c'est…

○ … une **rémunération** en adéquation avec ses efforts.

○ … la **reconnaissance** par ses supérieurs hiérarchiques du travail bien fait.

○ … la bonne santé financière de son entreprise et le sentiment de **sécurité** qui en découle.

○ … la satisfaction et l'**accomplissement** personnels qu'il en tirera.

---

5 **Classez les phrases suivantes de 1 à 4, en débutant par celle avec laquelle vous êtes le plus en accord :**

○ Les responsables de service ont l'expertise nécessaire pour coordonner et diriger leurs subordonnés.

○ Les salariés sont capables de se coordonner de manière volontaire en vue du "bien commun".

○ Il est nécessaire de surveiller les subordonnés et de les motiver pour atteindre les objectifs.

○ Les salariés sont dignes de confiance et sont des experts dans leur travail.

6

Classez de 1 à 4 les "méthodes" ci-dessous <u>pour atteindre la "qualité totale"</u>, en débutant par celle avec laquelle vous êtes <u>le plus</u> en accord :

○ Il n'y a pas vraiment de "méthode" pour atteindre la qualité totale ; **il y a surtout des dilemmes fondamentaux à résoudre**. Par exemple, mettre en place l'amélioration continue tout en demandant aux salariés de continuer à adhérer aux procédures standardisées ; ou bien encore, mettre en place la délégation de pouvoir sans menacer le contrôle descendant hiérarchique traditionnel.

○ **Un management visionnaire** permet la création d'une organisation coopérative et qualifiante qui facilite la **mise en place de pratiques de gestion des processus et donc l'amélioration continue**. Cette amélioration continue conduit à un haut degré de satisfaction des clients.

○ Un changement relatif aux méthodes de management est nécessaire. **Il s'agit principalement de reconsidérer la place de l'homme au sein de l'entreprise**, et ainsi la distribution de l'information, du pouvoir et des "récompenses".

○ La qualité des produits et des services dépend avant tout des processus par lesquels ils sont conçus et produits. On doit par conséquent **centrer ses actions sur les processus**. Il convient, entre autres, de **former les salariés à l'évaluation, à l'analyse et à l'amélioration de ces processus**.

7

Parmi les mots suivants, choisissez en 5 qui, selon vous, <u>correspondent le mieux à l'idée que vous vous faites de la qualité dans l'entreprise</u>. Classez-les de 1 à 5 par ordre de préférence :

○ Normes ○ Participation ○ Rigueur ○ Procédures ○ Contrôles

○ Satisfaction ○ Discussions ○ Evaluations ○ Amélioration

○ Groupes de travail ○ Prévention ○ Organisation

8

Parmi les mots suivants, choisissez en 5 qui, selon vous, <u>évoquent le mieux la "qualité totale"</u>. Classez-les de 1 à 5 par ordre de préférence :

○ Service ○ Implication ○ Idéal ○ Changement ○ Certification

○ Formation ○ Processus ○ Travail ○ Prévention ○ Homme/Humain

3

9

Même question. Parmi les mots suivants, choisissez en 5 qui, selon vous, évoquent le mieux la "qualité totale" et classez-les de 1 à 5 par ordre de préférence :

○ Méthode ○ Besoins ○ Client ○ Stratégie ○ Adaptation

○ Equipes ○ Métier ○ Démarche ○ Satisfaction ○ Amélioration

10

Pour chacune des motivations listées ci-dessous, indiquez si elle a joué un rôle déterminant, important, secondaire ou non déterminant dans votre décision de faire certifier votre entité :

	déterminant	*important*	*secondaire*	non déterminant
Répondre aux exigences de vos clients				
Renforcer l'image de votre entreprise				
Obtenir un avantage concurrentiel				
Respecter les exigences du groupe dont votre entité fait partie				
Motiver le personnel				
Améliorer la qualité de vos produits et services				
Conquérir de nouveaux marchés				
Mieux maîtriser la production (des produits et services)				
Préserver le savoir-faire de l'entreprise				
Améliorer l'intégration, la formation des nouveaux embauchés				

11

Classez de 1 à 6 les facteurs de motivation ci-dessous, en débutant par celui qui a été le plus déterminant dans votre décision de faire certifier votre entité :

○ Vos **concurrents** (par exemple, votre positionnement face à eux, qu'ils soient déjà certifiés ou non).

○ Vos **clients** (y compris les clients potentiels, que cela ait été pour satisfaire une exigence ou anticiper une attente).

○ Le **groupe** dont votre entité fait partie.

○ Les **résultats financiers** de votre entreprise et la volonté de les améliorer.

○ L'**organisation interne** du travail et la volonté d'améliorer son efficience.

○ La **qualité des produits** fabriqués et/ou des services rendus, ainsi que la volonté de l'améliorer.

12

Les salariés de votre entité bénéficient-ils de primes individuelles ? ☐ OUI ☐ NON

Si OUI :

- Quel pourcentage *(approximatif)* de salariés en a bénéficié, en 1999 ? .....**%**
- En règle générale, quels en sont les motifs d'allocation ? …….....

Les salariés de votre entité bénéficient-ils de primes collectives ? ☐ OUI ☐ NON

Si OUI :

- Quel pourcentage *(approximatif)* de salariés en a bénéficié, en 1999 ? .....**%**
- En règle générale, quels en sont les motifs d'allocation ? …….....

13 **Les salariés de votre entité bénéficient-ils d'un accord d'intéressement ?** ☐ OUI ☐ NON

Si OUI :

• Quel a été, en 1999, le pourcentage de cet intéressement *(par rapport à la masse salariale brute)* ? .....**%**

• Parmi les critères ci-dessous, indiquez ceux qui interviennent dans le calcul de cet intéressement et classez les par ordre d'importance :

○ Résultats financiers ○ Productivité ○ Qualité ○ Autre

A préciser : .....

• Cet intéressement est réparti auprès des salariés *(cochez les cases correspondantes)*…

☐… de façon uniforme	☐… de façon non uniforme, selon… : ☐ les rémunérations individuelles ☐ les services ☐ les catégories professionnelles ☐ les établissements

---

14 **Les salariés de votre entité bénéficient-ils d'un accord de participation ?** ☐ OUI ☐ NON

Si OUI :

• Quel a été, en 1999, le pourcentage de la Réserve Spéciale de Participation (RSP) *(ramené au bénéfice net de l'entreprise)* ? .....**%**

• Cette participation est répartie auprès des salariés *(cochez les cases correspondantes)*…

☐… de façon uniforme	☐… de façon non uniforme, selon… : ☐ les rémunérations individuelles ☐ les services ☐ les catégories professionnelles ☐ les établissements

---

15 • **Au sein de votre entité, les révisions annuelles des salaires font-elles l'objet d'un entretien individuel entre le salarié et son supérieur hiérarchique** *(cochez les cases correspondantes)* **?**

☐ Systématiquement	☐ Souvent ☐ Parfois ☐ Dépend des catégories professionnelles ☐ Dépend des services ☐ Autres raisons :	☐ Jamais

• **Quel a été, en 1999, le pourcentage d'augmentation des salaires** *(par rapport à la masse salariale brute)***…**

… des cadres ? .....**%**

… des non cadres ? .....**%**

5

Questions adressées à la Fonction Qualité de l'entité (env. 45min)

Répondant aux questions **16** à **36** :

Fonction actuelle : .....

Fonction lors de la démarche de certification initiale : .....

16

Décrivez le périmètre du certificat ISO 9000 auquel vous vous référez dans ce questionnaire
(Si votre entité dispose de plusieurs certifications, choisir la plus représentative de vos activités) **:**

Modèle (9001, 2 ou 3) et Edition (1994 ou 2000)	Libellé exact des activités prises en compte par le certificat	Date initiale d'obtention	Délai approximatif entre décision de certification et obtention	S'agit-il d'un certificat multi-sites ?	Nombre de salariés concernés
				☐ OUI ☐ NON	

17

Décrivez quantitativement le système documentaire actuel de l'entité certifiée mentionnée ci-dessus :
(Le libellé des 5 niveaux de documents indiqués ci-après doit être considéré comme indicatif).

		Estimez quel pourcentage de ces documents…	
	Nombre de documents	…est géré par un service central	…est consultable informatiquement
"Manuel qualité"	Chapitres : ..... Pages :	..... **%**	..... **%**
"Procédures"		..... **%**	..... **%**
"Instructions de travail"		..... **%**	..... **%**
"Modes opératoires"		..... **%**	..... **%**
			…est enregistrable informatiquement
"Enregistrements"		..... **%**	..... **%**

18

Classez de 1 à 3 les phrases suivantes, en débutant par celle qui correspond le mieux à votre système documentaire actuel :

La structure de notre manuel qualité reflète plutôt…

○ … les **chapitres** de la norme ISO 9001.

○ … les **services** de notre entreprise.

○ … les **processus** mis en œuvre dans notre entreprise (transversal aux services).

19

Classez de 1 à 3 les phrases suivantes, en débutant par celle qui correspond le mieux à votre système documentaire actuel :

De par leur codification, leur intitulé, etc., nos procédures sont plutôt rattachées aux…

○ … **chapitres** de la norme ISO 9001. En quelle proportion *(approximatif)* ? : .....

○ … **services** de notre entreprise. En quelle proportion *(approximatif)* ? : .....

○ … **processus** mis en œuvre dans notre entreprise (transversal aux services).
En quelle proportion *(approximatif)* ? : .....

20

Classez de 1 à 4 les modes d'utilisation de documents ci-dessous, en débutant par celui qui correspond le mieux à la situation actuelle dans votre entité :

En règle générale, les documents de notre système qualité (manuel qualité, procédures, enregistrements,…)…

○ … sont plutôt utilisés par les acteurs de l'entité pour **améliorer la qualité et l'efficacité des processus**.

○ … sont plutôt utilisés par les acteurs en tant que **référence principale de leurs activités quotidiennes**.

○ … laissent une **place adéquate au professionnalisme individuel des acteurs** ; ils sont plutôt utilisés en cas de doute ou à des fins de formation ou d'information.

○ … sont plutôt appréhendés par les acteurs comme une **documentation propre à la fonction qualité**, cette dernière s'assurant de l'adéquation avec la "réalité terrain".

21

Classez les phrases suivantes de 1 à 4, en débutant par celle qui correspond le mieux à la situation actuelle dans votre entité :

On se situe dans **le cas de la modification d'une méthode de travail**.

○ **En général, il n'y a pas de décalage** entre sa mise en application et la mise à jour du système documentaire car **les acteurs concernés participent eux-mêmes activement** à la nouvelle définition de la méthode de travail et à son intégration documentaire.

○ **En général, il n'y a pas de décalage** entre sa mise en application et la mise à jour du système documentaire car la **fonction qualité coordonne correctement** l'impact documentaire et l'application.

○ **En général, un certain décalage est inévitable**, **mais** la **bonne communication** entre les acteurs concernés, la hiérarchie et la fonction qualité garantit une bonne réactivité au processus de modification.

○ **En général, un certain décalage est inévitable**, **la réactivité** du processus de modification documentaire **devant être améliorée**.

22

Concernant la manière avec laquelle les acteurs de votre entité perçoivent le système documentaire actuel, indiquez dans quelle mesure vous êtes en <u>accord ou en désaccord avec les phrases</u> suivantes :

	Tout à fait en accord	En accord	Plutôt en accord	Plutôt en désaccord	En désaccord	Tout à fait en désaccord
Ils perçoivent le système documentaire comme un système rigide						
Il perçoivent le système documentaire comme une base pour l'amélioration des processus						

23

Si vous avez déjà réalisé une auto-évaluation de votre entité selon l'un des prix qualité mentionnés ci-dessous, indiquez les résultats obtenus <u>pour la dernière année d'auto-évaluation</u> :

• Auto-évaluation **Prix Français de la Qualité** en l'année ..... :

Rubriques du Prix	*Nombre de points*
Participation du personnel	
Maîtrise de la qualité	
Mesure de la qualité	
Amélioration de la qualité	

Rubriques du Prix	*Nombre de points*
Ecoute des clients	
Stratégie et objectifs qualité	
Engagement de la direction	
Score global	

• Auto-évaluation **Prix Européen de la Qualité** (EFQM) en l'année ..... :

Rubriques du Prix	*Nombre de points*
Leadership	
Politique et stratégie	
Gestion du personnel	
Ressources	
Processus	

Rubriques du Prix	*Nombre de points*
Satisfaction du client	
Satisfaction du personnel	
Intégration à la vie de la collectivité	
Résultats opérationnels	
Score global	

Pour répondre aux questions 24 à 27, situez-vous dans le contexte de votre entité à l'époque de la démarche de certification initiale.

24

Afin de décrire la participation des salariés de votre entité lors du <u>CHOIX INITIAL</u> des procédures, instructions, modes opératoires et enregistrements à inclure dans le système documentaire, cochez <u>toutes</u> les cases correspondant à vos pratiques *(<u>plusieurs</u> choix possibles)* :

		La fonction qualité		Le dirigeant de l'unité certifiée	Le stagiaire ISO 9000	Le consultant externe
		Le responsable	Les "adjoints"			
… n'a pratiquement **pas proposé** de documents						
… a **proposé plusieurs** documents						
… est celui qui en a **proposé le plus**						
… a participé à des **groupes de sélection** des documents	**parfois**					
	souvent					
… a été le **"maître d'oeuvre"** de la sélection des documents du site						
Critère non applicable à notre entité						

		Les employés, les opérateurs	Les responsables de service
… n'ont pratiquement **pas proposé** de documents			
… ont **proposé** des documents (sous une forme plus individuelle que collective)	**quelques-uns**		
	la plupart		
… ont participé à des **groupes de sélection** de documents	**quelques-uns**		
	la plupart		
… ont été les **"maîtres d'oeuvre"** de la sélection des documents <u>relatifs à leur service</u>			

9

25

Afin de décrire la participation des salariés de votre entité lors de la <u>RÉDACTION INITIALE</u> des procédures, instructions, modes opératoires et enregistrements à inclure dans le système documentaire, cochez <u>toutes</u> les cases correspondant à vos pratiques *(<u>plusieurs</u> choix possibles)* :

		La fonction qualité		Le dirigeant de l'unité certifiée	Le stagiaire ISO 9000	Le consultant externe
		Le responsable	Les "adjoints"			
… n'a lui-même pratiquement **pas rédigé** de documents						
… a lui-même **rédigé plusieurs** documents						
… est celui qui en a **rédigé le plus**						
… a participé à des **groupes de rédaction** de documents	**parfois**					
	souvent					
… a été le **"maître d'oeuvre"** de la rédaction des documents du site						
Critère non applicable à notre entité						

		Les employés, les opérateurs	Les responsables de service
… n'ont pratiquement **pas rédigé eux-mêmes** de documents			
… ont **rédigé eux-mêmes** des documents	**quelques-uns**		
	la plupart		
… ont participé à des **groupes de rédaction** de documents	**quelques-uns**		
	la plupart		
… ont été les **"maîtres d'oeuvre"** de la rédaction des documents <u>relatifs à leur service</u>			

10

26

Afin de décrire la participation des salariés de votre entité lors de <u>LA VALIDATION INITIALE</u> (vérification et/ou approbation) des procédures, instructions, modes opératoires et enregistrements à inclure dans le système documentaire, cochez <u>toutes</u> les cases correspondant à vos pratiques *(<u>plusieurs</u> choix possibles)* :

		La fonction qualité		Le dirigeant de l'unité certifiée	Le stagiaire ISO 9000	Le consultant externe
		Le responsable	Les "adjoints"			
… ne s'est pratiquement **pas occupé de la validation** des documents						
… a **lui-même validé** le contenu de plusieurs documents						
… est celui qui a **validé le plus** de documents						
… a participé à des **groupes de validation** de documents	**parfois**					
	souvent					
… a été le **"maître d'oeuvre"** de la validation des documents du site						
Critère non applicable à notre entité						

		Les employés, les opérateurs	Les responsables de service
… n'ont pratiquement **pas participé** à la validation du contenu des documents			
… ont **validé** le contenu de documents (sous une forme plus individuelle que collective)	**quelques-uns**		
	la plupart		
… ont participé à des **groupes de validation** de documents	**quelques-uns**		
	la plupart		
… ont été les **"maîtres d'oeuvre"** de la validation des documents <u>relatifs à leur service</u>			

11

27

Situez-vous toujours dans le contexte de votre entité à l'époque de la démarche de certification.
Pour les domaines listés ci-dessous, indiquez *(cochez dans les cases correspondantes)* **la nature des changements qui ont été mis en œuvre <u>parallèlement</u>** *(qu'ils aient été induits ou non par la certification)* **:**

	a/ont **clairement diminué**	a/ont **plutôt diminué**	n'a/ont **pas vraiment changé**		a/ont **plutôt augmenté**	a/ont **clairement augmenté**
			car "n'existe pas"	*mais "existe"*		
Le champs des responsabilités…						
… des cadres						
… de la maîtrise						
… des employés, ouvriers…						
Les compétences professionnelles…						
… des cadres						
… de la maîtrise						
… des employés, ouvriers…						
La part de rémunération encourageant l'implication…						
… des cadres						
… de la maîtrise						
… des employés, ouvriers…						
La fréquence des occasions formelles ou informelles de "travail en groupe"						
La fréquence des occasions formelles ou informelles d'entretien d'un subordonné avec son supérieur hiérarchique						
Concernant les "enquêtes" relatives à la satisfaction du personnel…						
… leur fréquence						
… leur précision						
Concernant les "enquêtes" relatives à la satisfaction des clients…						
… leur fréquence						
… leur précision						

Ces dernières questions 28 à 36 concernent les pratiques actuelles de votre entité en matière de management des équipes et d'organisation du travail.

28

Afin de décrire l'utilisation des indicateurs dans le suivi des activités opérationnelles de votre entité, remplissez le tableau ci-dessous *(cochez les cases correspondantes)* **:**

	Toujours ou presque	Assez souvent	Parfois	Jamais ou presque
Lorsqu'une activité opérationnelle est suivie au travers d'un indicateur de productivité, un indicateur de qualité lui est associé				
Les indicateurs de suivi des activités opérationnelles expriment à la fois les notions de productivité et de qualité				
Le calcul des indicateurs de suivi des activités opérationnelles est réalisé par les acteurs eux-mêmes				
La communication des indicateurs de suivi des activités opérationnelles est réalisée par les acteurs eux-mêmes				

29

• **D'une façon générale, les responsables de service de votre entreprise sont amenés à passer…**

☐ Vraiment trop de temps ☐ Plutôt trop de temps ☐ Le temps qu'il faut ☐ Plutôt pas assez de temps ☐ Vraiment pas assez de temps

… à contrôler les activités menées par leurs subordonnés.

• **D'après vous, quelles en sont les raisons principales ?**

30

Afin de décrire le mode de participation actuel des responsables de service au cours des éventuels groupes de travail, remplissez le tableau ci-dessous *(cochez les cases correspondantes)* **:**

	Toujours ou presque	Assez souvent	Parfois	Jamais ou presque
Ce sont eux qui ont l'initiative de l'organisation de ces groupes				
Ils y participent				
Ce sont eux qui les animent				
Ce sont eux qui prennent les décisions qui s'imposent alors				
Ce sont eux qui en rapportent formellement les conclusions à la direction				

31

Classez de 1 à 4 les phrases suivantes, en débutant par celle qui évoque <u>le mieux</u> la pratique de l'auto-contrôle au sein de votre entité :

○ **Les employés** disposent des moyens adéquats (formations, matériels, temps,…) pour **maîtriser eux-mêmes** l'adéquation de leurs tâches quotidiennes aux objectifs de l'entité.

○ **Les employés contrôlent eux-mêmes** leurs tâches quotidiennes ; des enregistrements **permettent à la hiérarchie de piloter** efficacement les activités.

○ **Les employés contrôlent une partie** de leurs tâches quotidiennes ; une autre partie est du ressort de tierces personnes (hiérarchie, service qualité,…).

○ **Des contraintes ne permettent pas de déléguer suffisamment** aux employés la responsabilité du contrôle de leurs activités quotidiennes.

32

Afin de décrire l'organigramme actuel de votre <u>entité certifiée</u>, indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacune des phrases suivantes :

	Tout à fait en accord	En accord	Plutôt en accord	Plutôt en désaccord	En désaccord	Tout à fait en désaccord
Nos employés sont répartis au sein de départements, de services ayant chacun des activités et des moyens distincts.						
Nos employés sont répartis au sein d'équipes en fonction des différents types de produits et/ou services aux clients						

Les quatre questions suivantes concernent les acteurs participant aux activités opérationnelles principales de votre entité certifiée *(il peut par exemple s'agir de la production de biens ou de la réalisation de services aux clients…)* ***:***

---

33 **Ces acteurs sont répartis au sein de cellules ou d'équipes à vocation autonome et trans-fonctionnelle** *(cochez la case correspondante)* **:**

☐ Jamais ou presque ☐ Parfois ☐ Assez souvent ☐ Toujours ou presque

---

34 **Concernant la participation de ces acteurs à des groupes de travail transfonctionnels…**

• précisez leur niveau de participation :

☐ Aucun ou presque ☐ Environ 1/4 ☐ Environ 1/2 ☐ Environ 3/4 ☐ Tous ou presque

• précisez la fréquence :

☐ Jamais ou presque ☐ Parfois ☐ Assez souvent ☐ Souvent, de façon régulière

---

35 **Concernant ces mêmes acteurs, classez de 1 à 7 les qualités professionnelles ci-dessous, en débutant par celle qui, en général, correspond à l'attente principale de la hiérarchie :**

○ Esprit client ○ Respect de la hiérarchie ○ Sensibilité à la qualité ○ Esprit d'équipe
○ Ponctualité, présence ○ Sensibilité au rendement ○ Initiatives personnelles

---

36 **Concernant ces mêmes acteurs, classez de 1 à 7 les "défauts" professionnels ci-dessous, en débutant par celui qui, en général, correspond à la critique la plus régulièrement et explicitement formulée par la hiérarchie :**

○ Manque de recul ○ Manque d'initiatives ○ Absentéisme ○ Faible productivité
○ Faible sensibilité à la qualité ○ Non-respect des consignes ○ Esprit individualiste

FIN DU QUESTIONNAIRE **MERCI DE VOTRE COLLABORATION**

Répondant aux questions 1 à 15 adressées à la Direction Générale :

Entourez la note globale de satisfaction que vous donneriez concernant ce questionnaire :

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Très peu satisfaisant		Peu satisfaisant			Moyen		Satisfaisant		Très satisfaisant	

Si vous le souhaitez, commentez cette note :

Répondant aux questions 16 à 36 adressées à la Fonction Qualité :

Entourez la note globale de satisfaction que vous donneriez concernant ce questionnaire :

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Très peu satisfaisant		Peu satisfaisant			Moyen		Satisfaisant		Très satisfaisant	

Si vous le souhaitez, commentez cette note :

ANNEXE 28

Lettre introductive de l'enquête hypothético-déductive

LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE
SUR LES RESSOURCES HUMAINES ET L'EMPLOI
UMR 5066 C.N.R.S.

LLOYD'S REGISTER QUALITY ASSURANCE

Toulouse, le 9 mars 2001

Madame, Monsieur,

Le CNRS mène actuellement, en partenariat avec LRQA-France, une "Enquête Nationale auprès des Entreprises Françaises certifiées ISO 9000".

Cette étude a pour objectif de comparer les différentes démarches de certification mises en œuvre au sein des firmes françaises. Elle devrait nous permettre de mieux percevoir les possibilités d'amélioration continue au sein des organisations, dès lors qu'un système qualité certifié y prévaut.

Les résultats obtenus sont susceptibles d'intéresser les entreprises certifiées qui souhaitent développer leurs pratiques de management par la qualité. Ils peuvent également éclairer les organismes normalisateurs et certificateurs sur le lien entre certification et performances managériales.

Votre collaboration nous est très précieuse pour cette enquête, dont l'exploitation, menée par le CNRS, sera exclusivement à but scientifique. Nous vous garantissons ainsi l'absolue confidentialité des renseignements que vous nous fournirez.

Dès que l'ensemble des données recueillies aura pu être traité, une analyse des réponses de votre entreprise par rapport aux autres entreprises participantes vous sera envoyée, si vous le souhaitez.

Nous vous remercions par avance et vous prions de croire, Madame, Monsieur, en l'assurance de nos sentiments respectueux.

Pour le CNRS :	Pour LRQA-France :
Bruno SIRE Directeur du LIRHE	Christophe GASQUET Directeur de la Formation

ANNEXE 29

Régression linéaire de V41-1 : Inadéquation entre méthodes de travail et principe d'amélioration continue

Récapitulatif du modèle

Variable	R	R-deux	R-deux ajusté	Durbin-Watson
V41-1	,643	,413	,389	2,037

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
Régression	48,139	5	9,628	17,202	,000
Résidu	68,283	122	,560		
Total	116,422	127			

Coefficients

Variables explicatives	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification	Statistique de colinéarité
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance
(constante)	-,647	,219		-2,952	,004	
V21 : Importance des motivations internes de certification versus le groupe	-,284	,074	-,280	-3,835	,000	,900
V33-2 : Quantité documentaire par employé	-,244	,067	-,265	-3,650	,000	,911
V31-4 : Participation des acteurs internes dans la conception documentaire	-,225	,071	-,234	-3,179	,002	,889
V32-2 : Augmentation du champ des responsabilités et des compétences	-,214	,066	-,228	-3,237	,002	,966
Vj-long : Délai d'obtention de la certification > 24 mois versus < 24 mois	,538	,172	,230	3,128	,002	,888

Statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	-1,56359	1,90270	-2,0E-02	,61567	128
Résidu	-1,90004	1,62937	1,16E-16	,73326	128
Distance de Cook	,000	,221	,009	,021	128
Bras de levier centré	,003	,180	,039	,031	128

Remarques : modèle défini à partir de 128 observations pour 139 entités répondantes car :

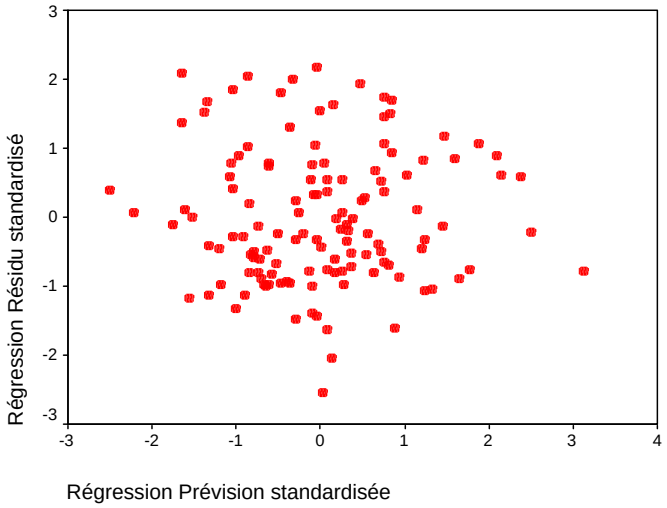
- 4 observations manquantes : délais d'obtention de la certification des entités 8, 36, 126 et 127.
- 7 *observations influentes* éliminées du modèle (entre autres car résidu > à 3 écart-types de la prévision) : entités 21, 23, 30, 41, 42, 115 et 119.

Test de Kolmogorov-Smirnov sur les résidus

		Résidus
N		128
Paramètres normaux[a]	Moyenne	1,1623E-16
	Ecart-type	,7332559
Différences les plus extrêmes	Absolue	,080
	Positive	,080
	Négative	-,053
Z de Kolmogorov-Smirnov		,909
Signification asymptotique (bilatérale)		,380

a. La distribution à tester est gaussienne.

Nuage de points (absence d'hétéroscédasticité)



ANNEXE 30

Régression linéaire de V41-2 : Engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue

Récapitulatif du modèle

Variable	R	R-deux	R-deux ajusté	Durbin-Watson
V41-2	,573	,328	,293	1,853

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
Régression	28,993	6	4,832	9,274	,000
Résidu	59,402	114	,521		
Total	88,395	120			

Coefficients

Variables explicatives	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification	Statistique de colinéarité
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance
(constante)	2678,499	1248,303		2,146	,034	
V32-3 : Augmentation de la rémunération d'implication de l'encadrement	,231	,065	,273	3,540	,001	,991
Vj-moyen : Délai d'obtention de la certification entre 6 et 24 mois versus <6 ou >24 mois	,400	,133	,232	2,998	,003	,981
V12 : Importance des actionnaires versus les salariés	,199	,068	,238	2,945	,004	,903
V21 : Importance des moti-vations internes de certi fication versus le groupe	,188	,066	,221	2,825	,006	,963
V31-2 : Participation des adjoints qualité dans la conception documentaire	,191	,068	,226	2,811	,006	,911
Vg : Modèle de norme ISO9002 versus ISO9001	-,298	,139	-,168	-2,146	,034	,959

Statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	-1,11361	1,15691	2,07E-02	,49154	121
Résidu	-1,36859	1,39270	4,54E-13	,70358	121
Distance de Cook	,000	,064	,009	,011	121
Bras de levier centré	,016	,139	,050	,021	121

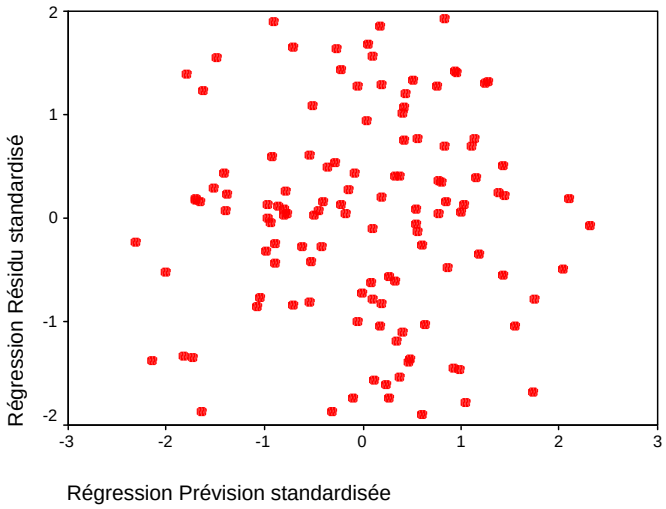
Remarques : modèle défini à partir de 121 observations pour 139 entités répondantes car :
- 4 observations manquantes : délais d'obtention de la certification des entités 8, 36, 126 et 127.
- 14 *observations influentes* éliminées du modèle (car résidu > à 3 écart-types de la prévision) : entités 10, 13, 37, 45, 47, 55, 62, 65, 95, 100, 103, 106, 108, 130.

Test de Kolmogorov-Smirnov sur les résidus

		Résidus
N		121
Paramètres normaux[a]	Moyenne	1,674072E-09
	Ecart-type	,7035763
Différences les plus extrêmes	Absolue	,072
	Positive	,056
	Négative	-,072
Z de Kolmogorov-Smirnov		,797
Signification asymptotique (bilatérale)		,548

a. La distribution à tester est gaussienne.

Nuage de points (absence d'hétéroscédasticité)



ANNEXE 31

Régression linéaire de V42-1 : Faible partage du profit

Récapitulatif du modèle

Variable	R	R-deux	R-deux ajusté	Durbin-Watson
V42-1	,433	,187	,168	1,994

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
Régression	26,103	3	8,701	9,599	,000
Résidu	113,300	125	,906		
Total	139,402	128			

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistique de colinéarité
Variables explicatives	B	Erreur standard	Bêta	t	Signification	Tolérance
(constante)	1,043	,271		3,852	,000	
Vc : Appartenance à un groupe OUI versus NON	-,531	,184	-,255	-2,879	,005	,827
V22 : Importance des motivations internes de certification versus le marché	-,214	,086	-,202	-2,494	,014	,992
Vb : Taille de l'entité	-1,346E-03	,001	-,178	-2,011	,046	,832

Statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	-1,30468	,77482	9,17E-02	,45158	129
Résidu	-2,13508	2,10218	-3,8E-17	,94083	129
Distance de Cook	,000	,168	,009	,018	129
Bras de levier centré	,008	,142	,023	,022	129

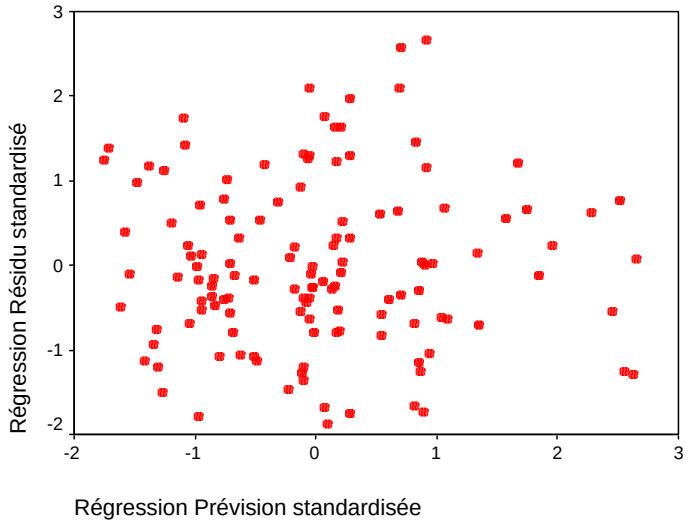
Remarques : modèle défini à partir de 129 observations pour 139 entités répondantes car :
- 10 *observations influentes* éliminées du modèle (entre autres car résidu > 3 écart-types de la prévision) : entités 6, 8, 11, 25, 31, 36, 57, 109, 110 et 133.

Test de Kolmogorov-Smirnov sur les résidus

		Résidus
N		129
Paramètres normaux[a]	Moyenne	3,032213E-10
	Ecart-type	,9408259
Différences les plus extrêmes	Absolue	,091
	Positive	,083
	Négative	-,091
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,039
Signification asymptotique (bilatérale)		,231

a. La distribution à tester est gaussienne.

Nuage de points (absence d'hétéroscédasticité)



ANNEXE 32

Régression linéaire de V31-4 : Participation des opérationnels dans la conception du système documentaire

Récapitulatif du modèle

Variable	R	R-deux	R-deux ajusté	Durbin-Watson
V31-4	,426	,182	,155	1,993

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
Régression	21,251	4	5,313	6,876	,000
Résidu	95,803	124	,773		
Total	117,055	128			

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistique de colinéarité
Variables explicatives	B	Erreur standard	Bêta	t	Signification	Tolérance
(constante)	3520,556	1481,557		2,376	,019	
Vj : Délai d'obtention de la certification	-2,450E-02	,007	-,280	-3,395	,001	,971
Vg : Modèle de norme ISO9002 versus ISO9001	-,391	,165	-,198	-2,376	,019	,955
V11 : Importance de la confiance versus le contrôle hiérarchique	,161	,080	,167	2,021	,045	,965
Vc : Appartenance à un groupe OUI versus NON	,317	,160	,166	1,983	,050	,936

Statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	-,87670	,98627	2,70E-02	,40746	129
Résidu	-1,76485	2,34450	-2,3E-13	,86514	129
Distance de Cook	,000	,066	,008	,010	129
Bras de levier centré	,011	,150	,031	,018	129

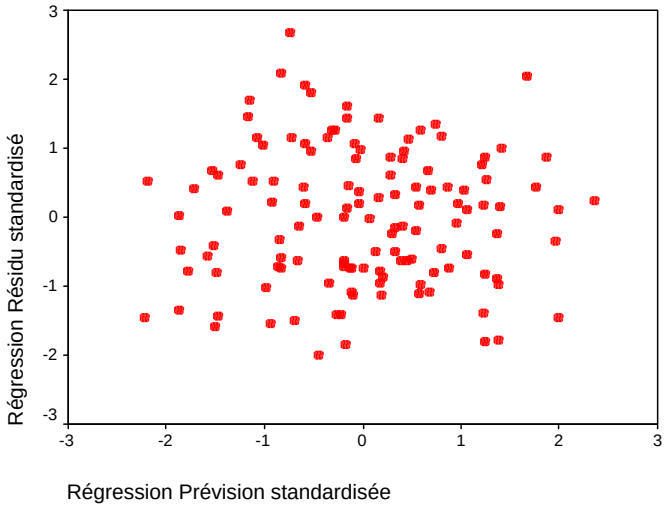
Remarques : modèle défini à partir de 129 observations pour 139 entités répondantes car :
- 4 observations manquantes : délais d'obtention de la certification des entités 8, 36, 126 et 127.
- 6 *observations influentes* éliminées du modèle (entre autres car résidu > à 3 écart-types de la prévision) : entités 1, 63, 92, 119, 137 et 141.

Test de Kolmogorov-Smirnov sur les résidus

		Résidus
N		129
Paramètres normaux[a]	Moyenne	-8,57322E-10
	Ecart-type	,8651381
Différences les plus extrêmes	Absolue	,076
	Positive	,076
	Négative	-,045
Z de Kolmogorov-Smirnov		,868
Signification asymptotique (bilatérale)		,439

a. La distribution à tester est gaussienne.

Nuage de points (absence d'hétéroscédasticité)



ANNEXE 33

Régression linéaire de V33-2 : Quantité documentaire par employé

Récapitulatif du modèle

Variable	R	R-deux	R-deux ajusté	Durbin-Watson
V33-2	,388	,151	,131	2,058

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
Régression	17,027	3	5,676	7,796	,000
Résidu	96,105	132	,728		
Total	113,133	135			

Coefficients

Variables explicatives	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification	Statistique de colinéarité
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance
(constante)	-3196,822	1383,252		-2,311	,022	
Vc : Appartenance à un groupe, oui versus non	-,541	,150	-,296	-3,598	,000	,954
Vg : Modèle de certification ISO 9002 versus ISO 9001	,355	,154	,189	2,312	,022	,967
V11 : Importance de la confiance versus le contrôle hiérarchique	,155	,075	,167	2,054	,042	,976

Statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	-,71450	,72389	-4,8E-02	,35515	136
Résidu	-1,53960	2,80142	-1,1E-13	,84374	136
Distance de Cook	,000	,142	,008	,017	136
Bras de levier centré	,011	,065	,022	,011	136

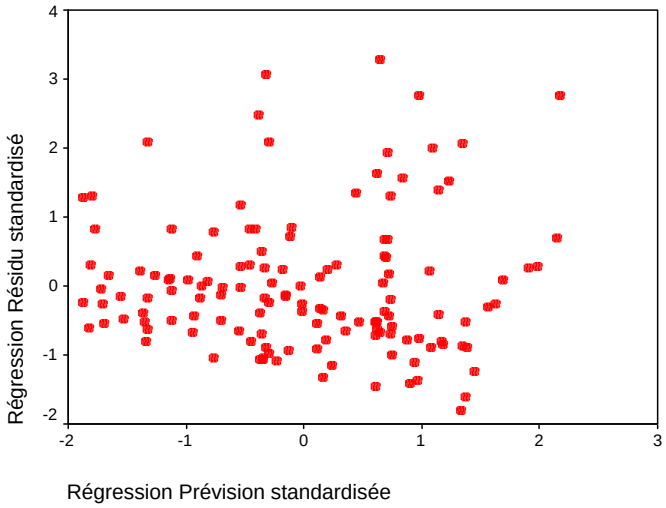
Remarque : modèle défini à partir de 136 observations pour 139 entités répondantes car 3 *observations influentes* éliminées du modèle (résidu > à 3 écart-types de la prévision) : entités 5, 18 et 74.

Test de Kolmogorov-Smirnov sur les résidus

		Résidus
N		136
Paramètres normaux[a]	Moyenne	-1,52025E-09
	Ecart-type	,8437364
Différences les plus extrêmes	Absolue	,134
	Positive	,134
	Négative	-,071
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,332
Signification asymptotique (bilatérale)		,058

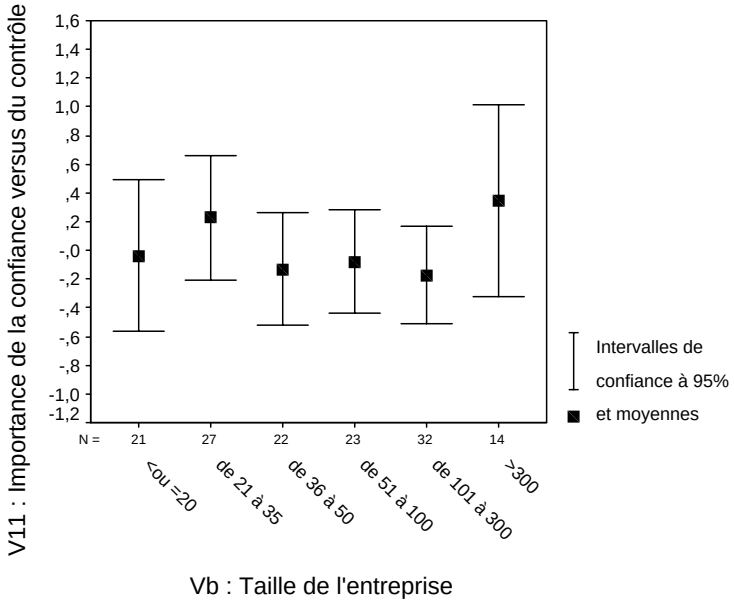
a. La distribution à tester est gaussienne.

Nuage de points (absence d'hétéroscédasticité)



ANNEXE 34

Conception TQM du dirigeant et variables de contingence



Test d'homogénéité des variances

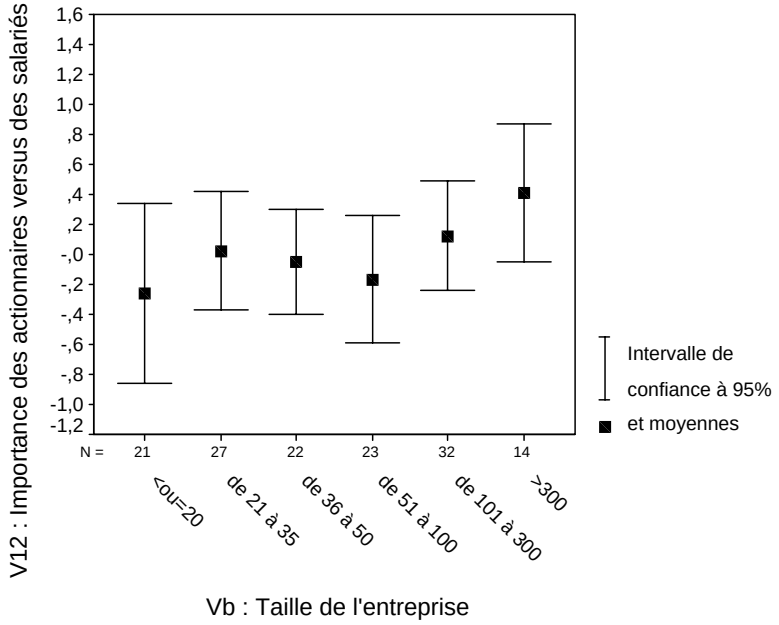
V11 : Importance de la confiance versus du contrôle

Statistique de Levene	ddl1=	ddl2	Signification
1,133	5	133	,346

ANOVA

V11 : Importance de la confiance versus du contrôle

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4,582	5	,916	,907	,479
Intra-groupes	134,418	133	1,011		
Total	139,000	138			



Test d'homogénéité des variances

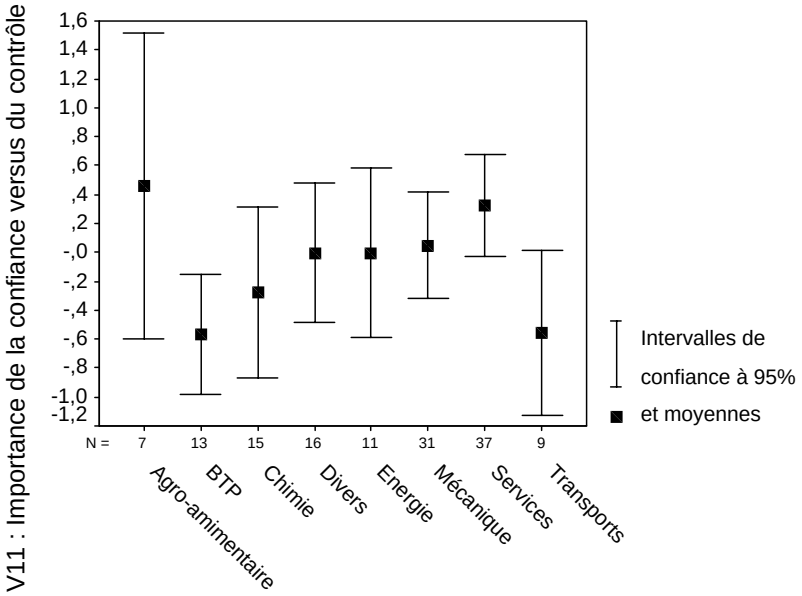
V12 : Importance des actionnaires versus des salariés

Statistique de Levene	ddl1=	ddl2	Signification
1,635	5	133	,155

ANOVA

V12 : Importance des actionnaires versus des salariés

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4,984	5	,997	,989	,427
Intra-groupes	134,016	133	1,008		
Total	139,000	138			



Va : Secteur d'activités de l'entreprise

Test d'homogénéité des variances

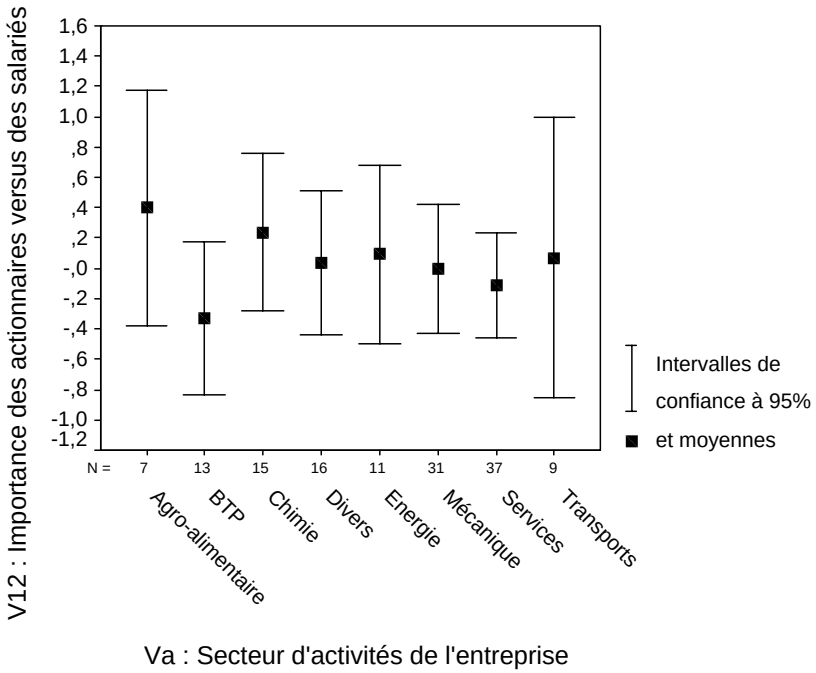
V11 : Importance de la confiance versus du contrôle

Statistique de Levene	ddl1=	ddl2	Signification
,621	7	131	,738

ANOVA

V11 : Importance de la confiance versus du contrôle

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	13,647	7	1,950	2,037	,055
Intra-groupes	125,353	131	,957		
Total	139,000	138			



Test d'homogénéité des variances

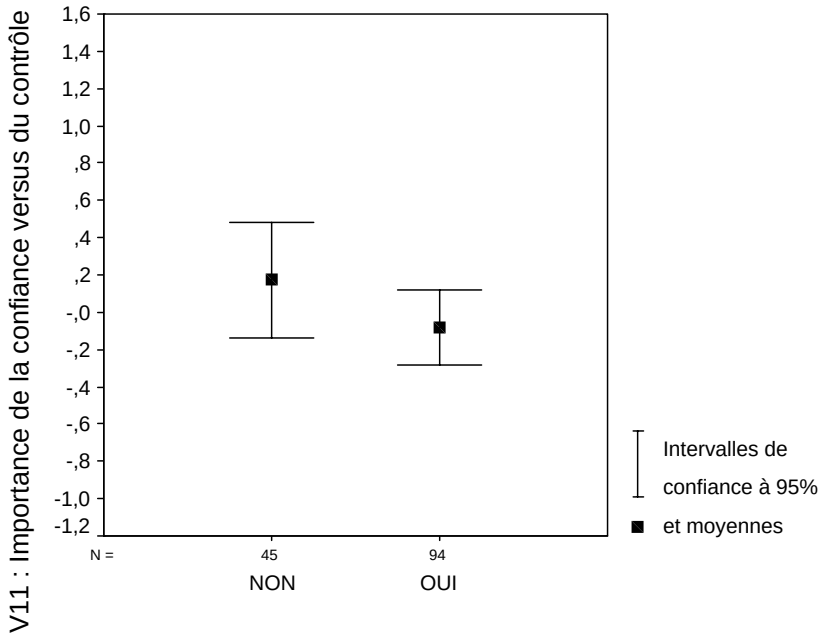
V12 : Importance des actionnaires versus des salariés

Statistique de Levene	ddl1=	ddl2	Signification
,629	7	131	,731

ANOVA

V12 : Importance des actionnaires versus des salariés

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4,012	7	,573	,556	,790
Intra-groupes	134,988	131	1,030		
Total	139,000	138			



Vf : Le répondant était le dirigeant lors de la certification

Test d'homogénéité des variances

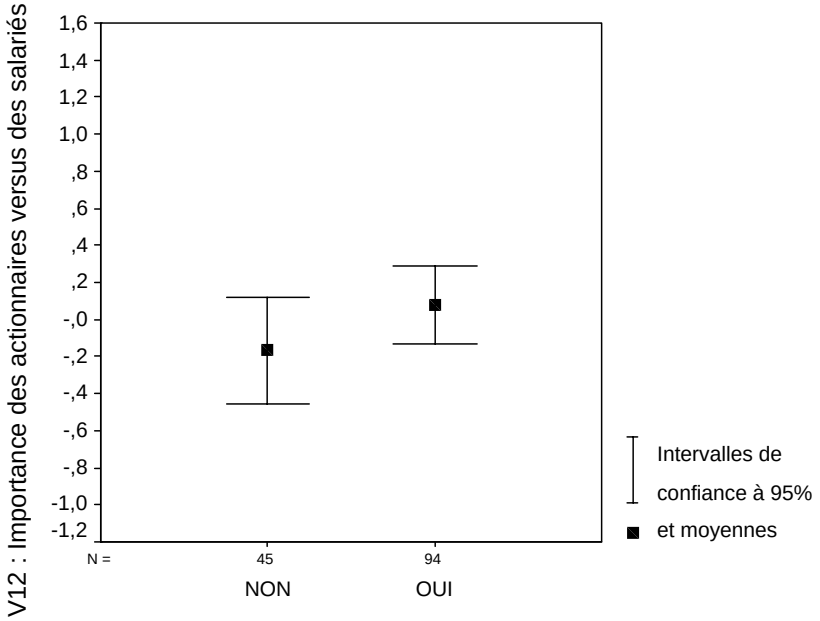
V11 : Importance de la confiance versus du contrôle

Statistique de Levene	ddl1=	ddl2	Signification
,233	1	137	,630

ANOVA

V11 : Importance de la confiance versus du contrôle

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,994	1	1,994	1,994	,160
Intra-groupes	137,006	137	1,000		
Total	139,000	138			



Vf : Le répondant était le dirigeant lors de la certification

Test d'homogénéité des variances

V12 : Importance des actionnaires versus des salariés

Statistique de Levene	ddl1=	ddl2	Signification
2,752	1	137	,099

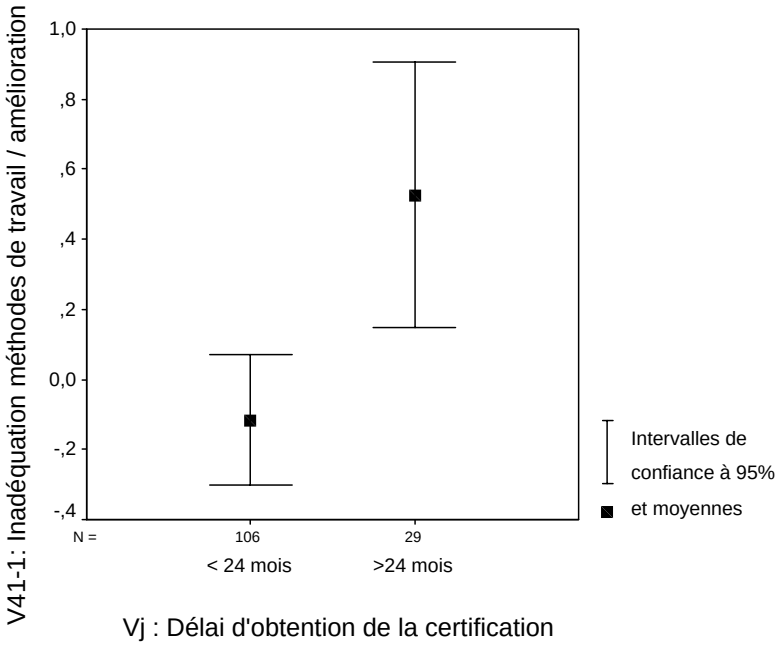
ANOVA

V12 : Importance des actionnaires versus des salariés

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,827	1	1,827	1,825	,179
Intra-groupes	137,173	137	1,001		
Total	139,000	138			

ANNEXE 35

Influence du délai d'obtention de la certification sur les pratiques d'amélioration continue



Test d'homogénéité des variances

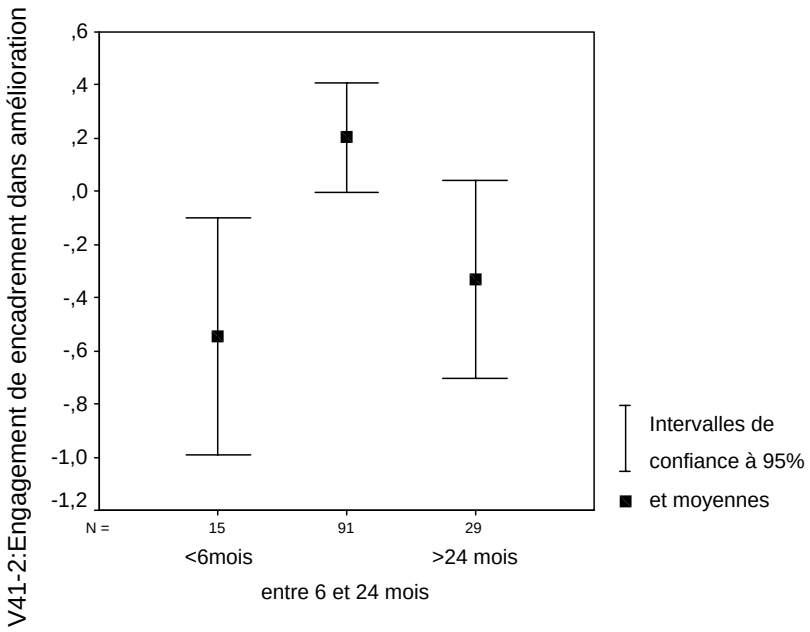
Inadéquation entre méthodes de travail et principe d'amélioration continue

Statistique de Levene	ddl1=	ddl2	Signification
,037	1	133	,848

ANOVA

Inadéquation entre méthodes de travail et principe d'amélioration continue

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	9,390	1	9,390	9,885	,002
Intra-groupes	126,342	133	,950		
Total	135,732	134			



Vj : Délai d'obtention de la certification

Test d'homogénéité des variances

V41-2 : Engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue

Statistique de Levene	ddl1=	ddl2	Signification
1,265	2	132	,286

ANOVA

V41-2 : Engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	11,376	2	5,688	5,960	,003
Intra-groupes	125,970	132	,954		
Total	137,346	134			

Valeurs de V41-2 : pour un intervalle de confiance de 95%, le test de Tukey indique une différence significative entre d'une part, les entreprises certifiées entre 6 et 24 mois et d'autre part, celles certifiées en moins de 6 mois ou en plus de 24 mois.