



HAL
open science

Impacts de la normalisation du management des ressources humaines sur la création de valeur organisationnelle : cas d'une recherche-intervention au sein d'une PMI.

Christophe Sastourne-Gastou

► To cite this version:

Christophe Sastourne-Gastou. Impacts de la normalisation du management des ressources humaines sur la création de valeur organisationnelle : cas d'une recherche-intervention au sein d'une PMI.. Gestion et management. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2019. Français. NNT : 2019MON30047 . tel-02878338

HAL Id: tel-02878338

<https://theses.hal.science/tel-02878338>

Submitted on 23 Jun 2020

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.



THÈSE

Pour obtenir le grade de
Docteur

Délivré par l'**UNIVERSITÉ PAUL-VALÉRY**
MONTPELLIER 3

Préparée au sein de l'école doctorale **60 - TTSD**
Et de l'unité de recherche **CORHIS**

Spécialité : **SCIENCES DE GESTION**

Présentée par **Christophe SASTOURNÉ-GASTOU**

**Impacts de la normalisation du
management des ressources humaines sur
la création de valeur organisationnelle : cas
d'une recherche-intervention au sein d'une
PMI**

Soutenue le **09 décembre 2019** devant le jury composé de

M. Marc BONNET , Professeur des Universités à l'Université Lyon 3 Jean Moulin	Rapporteur
M. Abdelali CHAOUI , Responsable qualité de la société CATALU	Suffragant
Mme. Anne MIONE , Professeuse des Universités à l'Université de Montpellier	Rapporteur
Mme. Florence NOGUERA , Professeuse des Universités à l'Université Paul-Valéry Montpellier 3	Directrice de thèse
M. Jean-Michel PLANE , Professeur des Universités à l'Université Paul-Valéry Montpellier 3	Président du jury



L'Université n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses.

Ces écrits doivent être considérés comme propres à leurs auteurs.

RESUMÉ - ABSTRACT

La thèse réalisée est conduite sous la forme d'une **recherche-intervention** effectuée dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE), établit entre une **PMI** spécialisée dans la fabrication de produits en aluminium et le laboratoire CORHIS. La thèse étudie les **normes internationales de management RH des séries ISO 9000** (management de la qualité) et **ISO 30400** (gestion des ressources humaines), avec un focus particulier sur ces dernières qui sont les **premières normes internationales dans le domaine de la GRH**. Nous cherchons à déterminer **en quoi la normalisation du management RH contribue à la création de valeur organisationnelle et au développement du potentiel humain et, in fine, à la performance socio-économique**. Notre recherche est centrée sur la **théorie socio-économique des organisations** (Savall et Zardet, 2010). A partir de la mobilisation des fondements théoriques, nous avons émis l'hypothèse que **la normalisation du management des RH contribuait à la création de valeur organisationnelle et au développement du potentiel humain**. A la suite de l'analyse des résultats de nature qualitative, quantitative et financière dans une perspective **qualimétrique**, nous avons souligné que la normalisation du management des RH contribuait **au renforcement des pratiques managériales**, à la **maîtrise des processus** et des activités et à la **création de valeur organisationnelle**, bien que la norme génère de la **lourdeur** et des **contraintes** qui peuvent être source de **coûts cachés**. Enfin, nous avons souligné que la démarche normative de GRH contribuait au **développement du potentiel humain** et à la **transformation de la fonction RH**.

Mots-clés : Normalisation, management, ressources humaines, processus de production, normes qualité, normes de GRH, valeur organisationnelle, potentiel humain, performance socio-économique.

The thesis is conducted in the form of an **intervention research** carried out within the framework of an Industrial Research Training Agreement (CIFRE), established between a **SME** specializing in the manufacture of aluminum products and the CORHIS laboratory. The thesis examines the **international HR management standards of the ISO 9000 series** (quality management) and **ISO 30400 series** (human resources management), with a particular focus on the latter, which are **the first international standards in the field of HRM**. We seek to determine **how the standardization of HR management contributes to the creation of organizational value and the development of human potential and, ultimately, to socio-economic performance**. Our research focuses on the **socio-economic theory of organizations** (Savall and Zardet, 2010). From the mobilization of theoretical foundations, we hypothesized that the standardization of HR management **contributed to the creation of organizational value and the development of human potential**. Following the analysis of qualitative, quantitative and financial results from a **qualimetric** perspective, we emphasized that the standardization of HR management contributes to the **reinforcement of managerial practices**, the **control of processes** and activities, and the **creation of organizational value**, although the norm generates **heaviness** and **constraints** that can be a source of **hidden costs**. Finally, we emphasized that the normative approach of HRM contributes to the **development of human potential** and the **transformation of the HR function**.

Keywords: Standardization, management, human resources, production process, quality standards, HRM standards, organizational value, human potential, socio-economic performance.

Sommaire

Résumé - Abstract	3
Sommaire.....	5
Remerciements	7
Introduction Générale.....	11
PARTIE 1 - FONDEMENTS THEORIQUES ET CADRE CONCEPTUEL DE LA NORMALISATION DU MANAGEMENT.....	33
Chapitre 1 : Approche théorique et cadre conceptuel de la normalisation du management	34
Section 1 : Approche théorique du management.....	36
Section 2 : Approche théorique de GRH et de la normalisation	56
Section 3 : Approche conceptuelle de la normalisation	72
Conclusion chapitre 1	92
Chapitre 2 : Normalisation du management RH et contextualisation	95
Section 1 : Mécanismes du recours à la normalisation au sein des organisations	97
Section 2 : La normalisation du management de la qualité et de la GRH	113
Section 3 : Le secteur « métallurgie et fabrication de produits métalliques » et la normalisation	144
Conclusion chapitre 2	155
Conclusion Partie 1	157
PARTIE 2 - FONDEMENTS EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE	159
Chapitre 3 : Positionnement épistémologique et approche méthodologique de la recherche	160
Section 1 : Positionnement épistémologique et approche de la recherche	163
Section 2 : La recherche-intervention comme approche méthodologique	186
Section 3 : Le terrain de recherche	206
Conclusion chapitre 3	227

Chapitre 4 : Méthodes de collecte et d'analyse des données	229
Section 1 : La collecte et l'exploitation des données sur le terrain de recherche	231
Section 2 : Le protocole d'exploitation des matériaux	247
Section 3 : Le traitement et l'analyse des données	258
Conclusion chapitre 4	278
Conclusion Partie 2	280
PARTIE 3 – RESULTATS DE LA RECHERCHE-INTERVENTION ET DISCUSSION.	282
Chapitre 5 : Résultats de la recherche	283
Section 1 : Impacts de la normalisation sur le management des processus de production	285
Section 2 : Impacts de la normalisation sur le management RH	315
Section 3 : Impacts de la normalisation sur la stratégie et perceptions sur la mise en œuvre de la démarche normative	346
Conclusion chapitre 5	369
Chapitre 6 : Discussion des résultats	371
Section 1 : Analyse et interprétation des résultats	373
Section 2 : Impacts de la normalisation du management RH, réponse à nos questions de recherche et confrontation de nos hypothèses	391
Section 3 : Apports managériaux de la normalisation du management RH	413
Conclusion chapitre 6	429
Conclusion Partie 3	431
Conclusion Générale	433
Bibliographie	455
Annexes	483
Table des matières	525
Liste des tableaux	534
Liste des figures	538
Liste des encadrés	542

Remerciements

La réalisation de cette thèse n'aurait pas été possible sans le soutien de personnes que je tiens à sincèrement remercier. S'engager dans un travail doctoral est une épreuve dans laquelle les occasions de se décourager peuvent être nombreuses. Bien que la réalisation d'une thèse puisse sembler être un travail solitaire, cela n'est jamais le cas, car une thèse implique d'y engager son entourage, qui va vivre, mois après mois, au rythme de l'avancement de la recherche. Réaliser une thèse dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE), engage à la fois l'entourage familial et l'entourage professionnel. Je souhaite remercier l'ensemble des personnes qui m'ont accompagné.

Tout d'abord, je tiens à remercier ma Directrice de thèse, la Professeuse Florence NOGUERA, qui a été la première personne à s'engager avec moi dans la réalisation de ce travail. Je tiens à la remercier pour la qualité de son encadrement et la rigueur qu'elle a su m'imposer dans l'avancement de mon travail. En faisant preuve à la fois de fermeté et d'humanité, elle a été un important soutien dans la réalisation de cette thèse. Ses conseils ont été nombreux et ce jusqu'aux dernières heures précédant l'envoi du document final aux membres du Jury.

Je tiens d'ailleurs à remercier mes rapporteurs, le Professeur Marc BONNET et la Professeuse Anne MIONE, d'avoir accepté d'évaluer ma thèse et d'être présents lors de la soutenance.

Je tiens également à remercier le Professeur Alain BRIOLE, qui a été mon Directeur de mémoire lors de la réalisation de mon Master de recherche. Son accompagnement, ses encouragements et sa bienveillance lors de ce premier travail de recherche m'ont donné confiance et ont été à l'origine de mon souhait de poursuivre en doctorat.

Ne pouvant tous les nommer, je tiens à remercier l'ensemble des membres du laboratoire CORHIS. Son Directeur, Jean-Michel PLANE, et les enseignants-chercheurs m'ont régulièrement prodigué des conseils notamment à l'occasion des réunions du laboratoire où j'ai présenté les avancements de ma thèse et où ils m'ont fait part de leurs remarques, toujours enrichissantes pour la poursuite de ma recherche. Je remercie également les jeunes docteurs qui m'ont précédé – en particulier Serge NDAYIRATA, Marina PISANO et Camille

RICAUD – qui ont été mes modèles. Au début lointaine, abstraite et presque inatteignable, la thèse a pris corps au fur et à mesure que je marchais dans leurs traces, suivant leur exemple, toujours encouragé par leur amitié.

Je remercie également les futurs docteurs qui ont été mes compagnons de galère au cours de ces dernières années, Laura FLORES, Salma HARRAMI, Camille MORELON, Hayat SBAI, Faviola TAPOYO, Régine ROCHE, ainsi qu'Adnane CHADER, mon compagnon de route depuis le Master. Liés, semble-t-il, par le destin ou la fortune, nous soutenons notre thèse le même jour !

La réalisation de cette thèse CIFRE n'aurait pas été possible si je n'avais pu intégrer l'entreprise qui a constitué mon terrain de recherche. Je tiens donc à sincèrement remercier son Président, qui a accepté de s'engager dans le projet, qui m'a accordé sa confiance et qui l'a maintenue au fil des ans. Je tiens également à remercier Catherine, Abdelali et Alain qui ont rendu possible la réalisation de la recherche-intervention. Je les remercie pour leur accueil dans l'entreprise, pour leur bienveillance et pour leur collaboration dans la mise en œuvre du projet de recherche. Au-delà des enseignements académiques, j'ai pu développer à leurs côtés une réelle expérience professionnelle et je leur en suis très reconnaissant. Je tiens particulièrement à remercier Abdelali qui m'a encadré au sein de l'entreprise et qui a accepté d'être membre du jury.

Enfin, je remercie ma famille qui m'a soutenu dans la réalisation de cette thèse et qui s'impatientait de la voir un jour terminée ! Sonia, les mots me manquent pour exprimer ma profonde reconnaissance. Nous avons vécu ensemble la réalisation de ce travail, une aventure qui a mis ta patience à rude épreuve. Je te remercie sincèrement d'avoir été à mes côtés, ainsi que pour la relecture de chacune des lignes de ce travail. Pour tout ce que tu as fait pour moi durant ces dernières années, pour celles qui les ont précédés et pour celles qui suivront, je te dédie cette thèse.

À Sonia,

Introduction Générale

Dans nos sociétés globalisées et mondialisées, le temps et les distances s'amenuisent. L'intensification des flux et des échanges renforce le concept de « village planétaire »¹ et le libre-échange s'émancipe des cadres nationaux (Arduino, 2016). Dans ce contexte complexe et dynamique, la normalisation internationale et les normes qui en sont issues, s'avèrent de plus en plus indispensables. Il est en effet essentiel que les acteurs économiques puissent se comprendre, comparer et s'accorder. C'est là le rôle de la normalisation.

Une norme a pour objectif la définition d'un langage commun entre les acteurs économiques. Elle vise également à clarifier et à harmoniser les pratiques en fixant des standards pour les produits ou services, en matière de qualité, de sécurité ou de performance. Les normes facilitent ainsi les échanges commerciaux nationaux et internationaux et contribuent à mieux structurer l'économie et à faciliter la vie quotidienne des consommateurs (AFNOR, 2013). Enfin, les normes fixent les « bonnes pratiques » au sein d'un marché, dans un objectif de durabilité. Par conséquent, la normalisation est devenue au cours des dernières décennies un mécanisme de régulation déterminant au sein de l'environnement socio-économique à l'échelle internationale (Brunsson, Rasche, et Seidl, 2012 ; Ruwet, 2017).

Notre étude s'intéresse à l'impact de la normalisation du management des RH sur les pratiques managériales, sur l'organisation des activités, et plus précisément sur la création de valeur organisationnelle et sur le développement du potentiel humain. Cette recherche s'inscrit dans le contexte d'un monde globalisé, marqué par la multiplication des interactions et par un développement de l'instabilité et de la complexité. Parallèlement, les organismes sont de plus en plus incités à adopter des stratégies proactives en matière de normalisation, dans le but d'assurer leur viabilité sur le marché (Savall et Zardet, 2005; Voyant et Bonnet, 2016). Ce marché mondialisé est caractérisé par l'émergence régulière de nouvelles normes à tel point que certains auteurs parlent d'une « inflation normative » constatée à l'échelle internationale (Lambert et Boulard, 2013). Le marché de la normalisation connaît en effet une croissance sans précédent, où la norme est commercialisée comme un produit et représente d'importants fonds de commerce. La normalisation - et l'inflation normative qui l'accompagne - couvre de nombreux champs de nos sociétés mais concerne en particulier les

¹ « Global Village », d'après l'expression de Marshall McLuhan (McLuhan *et al.*, 2005, p.19)

organisations qui sont impactées par un « bombardement normatif » en provenance de l'environnement tétranormalisé² (Savall et Zardet, 2005). Cependant, le recours à la normalisation ne va pas toujours de soi pour les décideurs qui perçoivent cette normalisation comme un ensemble nébuleux et complexe. Ce sentiment est par ailleurs étayé par la notion de « mille-feuille normatif » à quatre strates énoncé par l'approche de la Tétranormalisation qui souligne les divergences et les incohérences entre chacun des pôles normatifs : commercial, social, comptable et financier, qualité et environnement (Bonnet, 2010; Savall et Zardet, 2005; Smith, Boje, et Foster, 2014).

Parmi cet ensemble normatif, nous distinguons les normes internationales ISO, portant sur le management au sein des organisations. Ces normes - d'application volontaire - bien que présentant des opportunités intéressantes tant en interne (promesse d'amélioration de l'efficacité des processus) qu'en externe (promesse d'amélioration des relations commerciales), nécessitent d'importants investissements en ressources et en temps pour leur mise en place, et conduisent les organismes à repenser totalement les pratiques managériales en leur sein. Par leurs effets sur le management, ces normes influencent non seulement la culture organisationnelle et les comportements humains (éléments intangibles), mais entraînent également une reconfiguration des activités - structurées en processus - et impactent les éléments tangibles de l'activité de production tels que les ressources matérielles, les infrastructures et l'organisation des processus de production. Cette normalisation du management concerne différents domaines de l'organisme, dont le plus connu est celui de la qualité via la norme ISO 9001. Cependant, limiter les démarches normatives du management au sein des organismes à l'ISO 9001 serait erroné car la normalisation s'étend de plus en plus aux différentes fonctions des organisations - et notamment à la fonction RH.

En effet, la SHRM³, qui est la plus importante association de professionnels des ressources humaines au monde, s'est félicitée en 2011 de « *la décision prise par l'ISO de créer un comité technique sur la gestion des ressources humaines* » car « *c'est un tournant dans le domaine RH⁴* » (SHRM, 2011). Ainsi, dans la course effrénée à la normalisation à laquelle nous assistons aujourd'hui, une nouvelle série de normes internationales ISO fait son

² La notion de « tétranormalisation » est un néologisme proposé par H. Savall et V. Zardet, afin d'aborder la question de la normalisation dans les organisations. La tétranormalisation fait référence aux quatre pôles de normes présentant des enjeux parfois contradictoires : commerciales (OMC), sociales (OIT), comptable et financière (IFRS), qualité et environnement (ISO) (Hila et Amaazoul, 2013).

³ La Société pour la gestion des ressources humaines (SHRM) compte 285 000 membres dans plus de 165 pays. Elle poursuit l'objectif de répondre aux besoins des professionnels de la fonction RH et de développer les pratiques de GRH à l'international.

⁴ Traduction de l'anglais réalisée par l'auteur.

apparition : les normes de management des ressources humaines ISO 30400. Elles ont pour objet une normalisation des pratiques de GRH et se structurent en différentes thématiques telles que : le vocabulaire (ISO 30400) ; le management des connaissances (ISO 30401) ; le recrutement (ISO 30405 et ISO 30407) ; l'employabilité (ISO/TR 30406) ; la gouvernance humaine (ISO 30408) ou encore la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre (ISO 30409). D'autres normes sont également en cours de préparation sur de nouveaux sujets. Ces textes interpellent car ils visent pour la première fois - au niveau international - à la normalisation des activités de la fonction RH et par conséquent, à la normalisation du management des individus en situation de travail.

Précision des notions :

Le sujet traité comporte de nombreuses notions polysémiques, qu'il est nécessaire de définir. Nous reviendrons sur la définition de ces notions au cours de nos développements.

« Normalisation » :

De façon générique, la normalisation se définit comme un mécanisme qui rend « *un processus, une organisation (sociale ou productive), conforme aux normes fixées scientifiquement ou philosophiquement ou techniquement* » (Denis, Martinet, et Silem, 2016, p. 427). Dans le cadre de notre recherche, nous précisons la notion de normalisation en la définissant comme « *une activité d'intérêt général qui a pour objet de fournir des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées, portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques relatives à des produits, à des services, à des méthodes ou à des organisations. Elle vise à encourager le développement économique et l'innovation tout en prenant en compte des objectifs de développement durable* » (art. 1 du décret du 16 juin 2009).

« Norme » :

Une norme est une loi, une règle, un modèle, un principe auxquels on doit se conformer. Pour Denis, Martinet, et Silem, (2016), c'est un « *ensemble de critères concrets (technique, productif) ou abstrait (sociaux) permettant de rendre un objet, ou une production, comparable ou de définir une attitude de vie compatible avec la vie du groupe social* » (Denis, Martinet, et Silem, 2016, p. 427). Dans le cadre de notre recherche, nous définissons

la norme comme étant « *un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné* » (ISO/IEC, 2018b, p. 2).

« Normalisation du management » :

Nous qualifions de « normalisation du management » la résultante de l'activité des organismes de normalisation qui vise à l'élaboration de normes se rapportant à la pratique managériale au sein des organisations, quel qu'en soit le domaine. Dans le cadre de notre recherche, la normalisation du management se traduit par la mobilisation et la mise en application de normes d'application volontaire, traitant du management RH.

« Normalisation du management RH » :

La normalisation du management RH se traduit dans notre recherche par la mobilisation et la mise en application des normes traitant du management des ressources humaines, à savoir : les normes ISO de la série 30400 (30406:2017 ; 30408:2016 et 30409:2016) et les normes ISO de la série 9000 (9001:2015 et 9004:2009). Ces deux séries de normes portent sur des sujets étroitement liés au management RH : la GRH (série ISO 30400) et le management de la qualité (série ISO 9000). Nous verrons au cours de nos développements que les normes de la série ISO 9000 sont davantage axées sur le management des processus de production (aspects structurels de l'organisme), alors que les normes de la série ISO 30400 portent davantage sur la gestion des ressources humaines (aspects comportementaux au sein de l'organisme). Nous précisons cependant que les deux séries de normes impactent à la fois les structures et les comportements au sein de l'organisme et ont toutes deux un fort impact sur le management des ressources humaines.

« Performance socio-économique » :

La performance socio-économique selon Henri Savall, est une performance à la fois économique et sociale, permettant d'améliorer durablement le niveau de satisfaction des besoins humains (« socio ») ainsi que leurs résultats économiques et financiers (« économique »). Cette performance porte sur des investissements corporels (développement de l'activité, des infrastructures et des équipements) et incorporels (développement des compétences humaines et création de potentiel humain). C'est une performance à moyen et long terme, qui comprend un caractère de durabilité et qui implique de l'efficacité (l'atteinte

des objectifs), de l'efficience (l'économie des ressources : optimisation des moyens engagés) et de l'effectivité (la satisfaction des parties prenantes). La performance socio-économique est permise par une approche globale du management, portant à la fois sur les structures et les comportements au sein de l'organisme. D'après l'approche socio-économique, cette performance ne peut être atteinte que grâce au potentiel humain (le facteur humain étant considéré comme le seul facteur actif de création de valeur) et à la qualité intégrale (la qualité du fonctionnement et du management, possible par la création de valeur organisationnelle) au sein de l'organisme (Savall et Zardet, 2010).

Objet de la thèse :

L'objet de notre thèse consiste à étudier la relation entre une approche normative du management et son apport managérial dans une perspective de développement de la performance socio-économique. Nous venons de souligner que la performance socio-économique repose sur trois concepts managériaux clés : « l'approche globale », le « potentiel humain » et la « qualité intégrale ». Dans le cadre de notre travail doctoral, nous recherchons à activer ces concepts grâce à une approche normative du management, car nous partons du postulat que le management constitue le principal levier de la performance organisationnelle et de la qualité intégrale de l'organisme. Pour parvenir à développer une « approche globale », nous cherchons à mobiliser les normes de GRH et de management de la qualité, pour tenter de couvrir à la fois le management des ressources humaines (en tant que comportements) et le management des processus de production (en tant que structures). En ce qui concerne la création de « qualité intégrale » nous recherchons à étudier l'impact de cette association normative sur la création de valeur organisationnelle. Enfin, en ce qui concerne l'activation du « potentiel humain », nous recherchons à étudier l'impact de cette association normative sur le développement du potentiel humain.

Par conséquent, notre recherche vise à déterminer si une approche normative du management RH (normes de GRH et de management de la qualité), peut constituer une approche globale du management de l'organisation impactant positivement la création de valeur organisationnelle et le développement du potentiel humain, en vue de développer la performance socio-économique de l'organisme. Définissons ces deux notions.

« **Création de valeur organisationnelle** » : La valeur organisationnelle se définit comme la qualité du management et du fonctionnement et de l'organisation (Cappelletti et Khouatra, 2004; Savall, Zardet, et Bonnet, 2008).

« **Développement du potentiel humain** » : Le développement du potentiel humain passe par des actions ayant pour but de développer les aptitudes humaines, les compétences (capacités acquises pour la réalisation d'une chose), les capacités d'apprentissage et les comportements humains en situation de travail. Le développement du potentiel humain porte ainsi sur ce que les individus peuvent ou pourraient réellement faire, qui constitue une nouveauté, une invention ou une découverte.

Comme nous le verrons au cours de notre développement, la démarche normative que nous mobilisons définit des lignes directrices, des exigences et des recommandations au travers des différents textes normatifs constitutifs du corpus étudié (normes des séries ISO 9000 et ISO 30400). Cependant, les normes – qui sont dans le cas qui nous intéresse génériques⁵ – fixent uniquement des objectifs à atteindre sans préciser par quels moyens y parvenir. L'évaluation des moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs est laissée à l'appréciation de l'organisme mettant en œuvre la démarche normative. Par conséquent, pour respecter les exigences et les lignes directrices de la norme, l'organisme se doit de mobiliser des outils de gestion qui, une fois assimilés au sein de l'organisme, peuvent être qualifiés de « normes endogènes » (chapitre 3) et qui s'associent aux normes ISO (normes exogènes). Ainsi, en lien avec les normes de la série ISO 9000, nous avons entre autres mis en œuvre une démarche de reengineering⁶ et de Lean management⁷ des processus de production. Nous avons également mis en place un progiciel de SIRH, en lien avec les normes de la série ISO 30400. Nous précisons que l'organisme dans lequel nous réalisons notre recherche est certifié ISO 9001:2008 et qu'au cours de notre intervention nous l'accompagnons vers le renouvellement de la certification sous le référentiel ISO 9001:2015. Par conséquent, l'ISO 9001:2015 (qui est

⁵ Les normes génériques sont des normes élaborées pour être largement applicables aux différents secteurs économiques et à tout type d'organisme. Elles s'opposent aux normes sectorielles qui sont spécifiques à un secteur (ISO/IEC, 2018a, p. 136).

⁶ La démarche de reengineering est une méthode de management développée par M. Hammer et J. Champy, qui se traduit par une reconfiguration totale de l'organisme au travers de l'approche processus. Cette démarche est définie par son auteur comme « *une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité* » (Bia-Figueiredo, Gillette, et Morley, 2011, p. 12).

⁷ La démarche de Lean management est une méthode de management qui peut être définie comme « *une approche systémique pour concevoir et améliorer les processus en visant un idéal centré sur la satisfaction du client, par l'implication de l'ensemble des personnels dont les initiatives sont alignées par des pratiques et principes communs* » (Hohmann, 2012, p. 90 ; Demetrescoux, 2017, p. 20).

la seule norme d'exigence mobilisée) fait office de norme maîtresse dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche normative.

Notre démarche de recherche articule le management des processus de production (MPP) et le management des ressources humaines (MRH). Définissons ces deux notions.

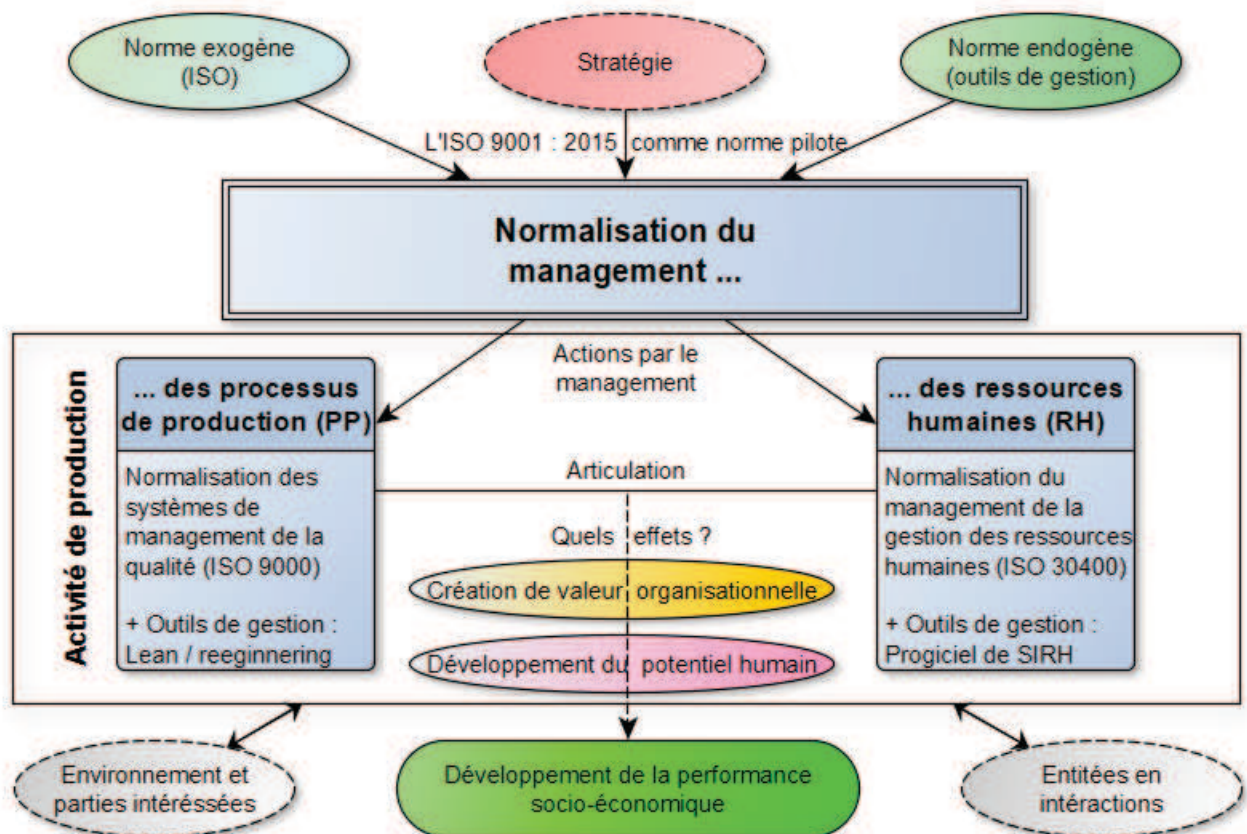
« **Normalisation du management des processus de production** » : Un processus de production a pour but de « *participer à la réalisation d'un produit ou d'un service pour un client* » (Brandenburg et Wojtyna, 2011, p. 54). Il peut être défini comme un « *ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté* » (ISO 2015b, p. 16). Dans le cadre de notre recherche, la normalisation du management des processus de production renvoi à la mise en œuvre des normes de management de la qualité ISO 9001:2015 - Système de management de la qualité et ISO 9004:2009 - Gestion des performances durables. Le management des processus de production peut se définir comme l'ensemble des actions réalisées par l'encadrement sur les infrastructures, les équipements, les postes de travail, les flux de production, les espaces et les temps. Il consiste de manière générale à déterminer la disposition des différentes ressources présentes au sein du processus de production, dans un objectif de gain d'efficacité et d'efficience au cours de la réalisation de l'activité de production. Les ressources humaines sont considérées ici comme un élément statique, analysé à un instant « t » selon une vision en termes de stock.

« **Normalisation du management des ressources humaines (GRH)** » : La gestion des ressources humaines (GRH), se définit à la fois comme un champ disciplinaire qui vise à la « *stimulation et la régulation des ressources humaines des organisations* », ensuite elle désigne une fonction de l'entreprise dont le but est d'obtenir « *une adéquation efficace entre les emplois et les compétences, pour déployer la stratégie de l'organisation* » (Nicolas, 2014, Peretti, 2007, Hérichier et Blanchard, 2012, p. 139). Enfin, la GRH comprend les pratiques d'administration du personnel (paye, recrutement, organisation du travail, l'intégration, GPEC) et traite des relations professionnelles et sociales (management, communication interne, relations humaines, motivation) (Nicolas, 2014, Peretti, 2007, Hérichier et Blanchard, 2012, p. 139). Dans le cadre de notre recherche, la normalisation du management des ressources humaines (GRH) fait référence à la mise en œuvre des normes ISO de la série 30400, qui traitent spécifiquement de la GRH, et plus précisément des normes ISO 30408:2016, 30409:2016 et 30406:2017. Elle fait aussi référence à l'outil déployé dans le cadre de cette normalisation : le progiciel de SIRH « PRO-RH » (un outil de GRH normalisé).

Le management des RH peut se définir comme l'ensemble des actions de l'encadrement concernant directement le personnel, tant dans la réalisation de l'activité (travail prescrit), dans la gestion de l'emploi (évolution de carrière, système de rétribution, etc.), que dans la mobilisation et le développement des savoir, savoir-faire et savoir-être (formations, accompagnement professionnel, etc.). Les ressources humaines sont considérées comme un élément dynamique qu'il s'agit de faire évoluer dans une vision en termes de flux. Le management des RH s'exprime par conséquent de deux manières. Tout d'abord à travers la fonction RH qui pilote les individus au travail de manière globale, puis au travers de l'action des managers de proximité qui managent les individus de manière étroite, sur le terrain.

La figure ci-dessous représente le synopsis de la mise en œuvre de notre recherche.

Figure 1 : Synopsis de la démarche de mise en œuvre de la normalisation du management RH



Cette figure permet de préciser que la démarche de normalisation du management RH associe la normalisation du management des processus de production (en lien avec la démarche qualité) et la normalisation du management des RH (en lien avec la GRH). La démarche de normalisation du management RH émane de la volonté stratégique et impacte l'activité de

production, en relation avec les autres services, l'environnement et les parties intéressées. L'objectif de notre recherche est ainsi de déterminer l'impact de l'association normative (management des processus de production et management des RH) sur la création de valeur organisationnelle, sur le développement du potentiel humain et *in fine*, sur le développement de la performance socio-économique.

Contexte de la recherche :

Le contexte économique actuel, marqué par une « *hyperconcurrence* » (Plane, 2012) causée par le dynamisme, l'instabilité et la complexité de l'environnement (Lawrence et Lorsch, 1994), pousse les organisations à adopter des *stratégies proactives* dans le but d'assurer leur viabilité (survie-développement) sur les marchés (Savall et Zardet, 2005, Mione, 2009). Ce marché mondialisé est caractérisé par l'émergence régulière de nouvelles normes. Entre les années 1947 et 2009, l'ISO a publié 13 700 normes (Mione, 2009, p. 13). En 2019, le catalogue de l'ISO indique plus de 22 700 normes publiées⁸. On assiste donc aujourd'hui à une variable « *inflation normative* » (Lambert et Boulard, 2013) constatée sur le plan international. En ce qui concerne les normes RH, il n'existait – jusqu'en 2016 - aucune norme internationale spécifique à la Gestion des Ressources Humaines (GRH) (ISO, 2011). Or, la mondialisation et le développement des organismes à l'international rendent les ressources humaines de plus en plus mobiles. Dans ce contexte multiculturel, la GRH devient de plus en plus difficile pour les départements des ressources humaines de l'organisme du pays d'origine. C'est pourquoi, une harmonisation des pratiques de GRH à l'international à travers la publication de normes ISO s'avère essentielle (Bocean et Sitnikov, 2015). Par conséquent, l'ISO a développé une série de normes spécifiques à la GRH, dont la publication a débuté en 2016 et se poursuit encore aujourd'hui. Cette dynamique normative est également appuyée par d'autres mécanismes. Les préoccupations liées à une recherche de légitimation sont de plus en plus présentes et prégnantes dans l'environnement socio-économique. Elles constituent à présent un enjeu majeur pour les organismes souhaitant démontrer leur capacité à satisfaire les besoins et les attentes des parties prenantes.

⁸ Site de l'ISO : [En ligne] <https://www.iso.org/fr/standards-catalogue/browse-by-ics.html> [consulté en mai 2019].

La normalisation du management des RH est un sujet peu traité par manque de matière dans le domaine. C'est pourquoi l'apparition de normes ISO spécifiques au management RH et à la GRH ouvre un champ de recherche nouveau en GRH.

Intérêt scientifique du sujet :

Notre recherche présente un double intérêt scientifique. Tout d'abord, le contexte d'accroissement normatif au sein de l'environnement socio-économique conduit nécessairement à se questionner sur les impacts de cette normalisation au sein des organisations et sur leurs performances et de juger du caractère nécessaire – ou non – du recours à la normalisation. Cet élément est essentiel car c'est lui qui motive les décideurs à s'orienter vers la normalisation. De plus, l'étude des normes internationales ISO de la série 30400 qui portent pour la première fois exclusivement sur la GRH, est inédite dans le cadre de travaux doctoraux. Enfin, notre recherche ne porte pas uniquement sur les normes de la série ISO 30400, mais également sur les normes de la série ISO 9000. Il va être en effet question d'articuler ces deux ensembles normatifs afin d'éprouver leur complémentarité et l'efficacité de leur association, ainsi que leurs effets sur l'équilibration des structures et des comportements au sein de l'organisation (Savall & Zardet, 2010). Malgré le caractère inédit de l'étude, certaines approches théoriques permettent d'éclairer ce sujet de recherche et de dégager des hypothèses. Les théories systémiques (Crozier et Friedberg, 2014; March et Simon, 1993), tendent à démontrer qu'une approche transversale de l'organisation offre de meilleurs résultats par rapport à une approche morcelée et cloisonnée. En ce qui concerne la relation entre la normalisation des systèmes de management et la performance, les nombreuses études qui ont été réalisées soulignent que l'impact des normes de management sur l'organisation est très nuancé, la norme ayant pour l'organisation un impact positif mais aussi un impact négatif en accentuant les contraintes (Graziani, 2014; Sampaio, Saraiva, et Guimarães Rodrigues, 2009). Les difficultés pour identifier la valeur ajoutée de la normalisation rendent également les conclusions des études peu claires sur la nature de l'impact de la certification sur les organismes (Rolland, 2009, p. 29). Cependant, certains auteurs soutiennent que la norme a globalement une influence positive sur l'organisation, aussi bien en interne sur la qualité du fonctionnement de l'organisme (qualité de l'infrastructure), qu'en externe sur la qualité des produits commercialisés (qualité de la superstructure) (Boiral, 2012; Eve, Ghier, et Sprimont, 2017). Les approches les plus

reconnues soutiennent le caractère vertueux de la normalisation des systèmes de management - d'application volontaire (soft law) - sur les performances de l'organisation (Jonquière, 2016). La chaire « Performance des organisations » créée en 2012 fait le lien entre les normes de systèmes de management et la performance économique des organisations. Les travaux qui en sont issus s'intéressent aux impacts de l'association normative « ISO 9001 » et « ISO 14001 » sur la performance économique. Leurs conclusions soulignent l'efficacité de cette association normative sur la performance économique (Grolleau, Mzoughi, et Pekovic, 2013). Pour ce qui est du lien entre normalisation du management RH et performance de la fonction RH, il existe des travaux qui ont été réalisés à partir de l'ISO 9001 version 2008 et plus précisément à partir de l'article 6.2 relatif aux ressources humaines. Les conclusions de l'étude soutiennent également qu'il existe une relation vertueuse, mais limitée, entre la normalisation du management RH et la performance de la GRH (Cappelletti, Noguera, et Plane, 2012). Enfin, des études ont été menées sur la question de l'efficacité de la fonction RH et sur la manière dont se crée la valeur. Dans ces études, la qualité de la fonction RH apparaît comme un facteur déterminant dans le développement durable de la performance sociale et économique de l'organisation (Becker, Huselid, et Ulrich, 2001; Cappelletti et Khouatra, 2004; Cappelletti et Noguera, 2005). Notre recherche vient prolonger ces travaux en cherchant à établir un lien entre une approche normative mixte (associant les normes des séries ISO 30400 et 9000), les pratiques managériales (la fonction RH élargie aux managers et à la fonction qualité) et la performance. Cette notion de performance est polysémique ce qui la rend difficile à cerner (Pesqueux, 2004). Elle est généralement abordée sous l'angle économique ou financier. Or, les problématiques des organisations dépassent aujourd'hui l'unique dimension économique-financière prise en compte par la comptabilité classique. En effet, cette dernière n'intègre pas des dimensions essentielles de l'efficacité de l'organisation comme la performance sociale ou sociétale. C'est pourquoi, un nombre croissant d'auteurs s'intéressent à une nouvelle façon de penser la comptabilité par l'intégration de variables extra-financières (Maurel et Tensaout, 2014; Savall et Zardet, 2010; Savall, Zardet, et Bonnet, 2008). Cette approche globale de la performance prend au sein de la littérature notamment la forme des tableaux de bord prospectifs (*balanced scorecard*), déclinés à destination de la fonction RH sous la forme du « *HR scorecard* » (Becker, Huselid, et Ulrich, 2001; Kaplan et Norton, 2003; Naro et Noguera, 2008). Dans le cadre de notre étude, nous partons du postulat qu'une performance « *court termiste* » est sans réel intérêt puisqu'elle ne permet pas d'assurer la pérennité de l'organisation. Nous nous orientons donc vers des variables extra-financières, et centrons notre étude autour du concept de performance socio-économique à travers les

dimensions de « *création de valeur organisationnelle* » et de « *développement du potentiel humain* » (Savall & Zardet, 2010; Savall *et al.*, 2008). L'intérêt de notre recherche est de défendre la thèse d'une équifinalité dans l'atteinte de la performance socio-économique, à partir de la mise en œuvre d'une démarche de normalisation du management RH. Les présupposés théoriques de la recherche sont donc liés à ceux avancés par l'approche socio-économique, c'est-à-dire que : le développement du potentiel humain contribue à la création de valeur pour l'organisme ; la qualité intégrale (qualité du fonctionnement et du management) contribue à l'orthofonctionnement et au développement des performances ; l'orthofonctionnement s'obtient par l'amélioration de la qualité des structures et des comportements de l'organisation et par leur équilibration. D'après H. Savall, la performance socio-économique dépend ainsi de la qualité de l'interaction entre les structures de l'organisme et les comportements humains au sein de l'organisation (Savall, 1990). L'étude porte alors sur la recherche d'équilibration des structures et des comportements (Perroux, 1975), à partir d'une approche normative du management.

Problématique :

L'essor de la normalisation d'application volontaire dans un environnement globalisé pousse les organismes à recourir à des normes reconnues internationalement. Les normes relatives au management sont également de plus en plus mobilisées par les organismes, telles que l'ISO 9001, l'ISO 14000 ou encore l'ISO 26000 pour les plus connues, cela principalement pour des raisons organisationnelles (internes) et commerciales (externes). L'avènement de normes internationales spécifiques à la GRH (série ISO 30400) pose donc la question de l'impact de ces normes dans le contexte de l'organisation, sur les acteurs de l'organisation, sur l'activité de production et sur la fonction RH. Dans le cadre de notre recherche doctorale, nous nous intéressons à l'impact de cette approche normative dans le contexte d'une PMI, qui associe les normes des séries ISO 9000 et 30400. Nous essayons de déterminer quels sont les effets de la normalisation du management RH sur l'organisation et ses acteurs, à travers le prisme de la création de valeur organisationnelle et du développement du potentiel humain. Nous faisons l'hypothèse que la normalisation a globalement un effet bénéfique sur l'organisation, mais cette supposition doit être vérifiée et étudiée pour comprendre comment.

Notre problématique nous conduit à la question de recherche centrale suivante :

Dans quelle mesure la mise en place d'une normalisation du management des RH contribue-t-elle à la création de valeur organisationnelle et au développement du potentiel humain ?

Plusieurs questions découlent de cette problématique générale.

Un premier niveau concerne la stratégie de l'entreprise en matière de normalisation (QR1) :

QR1 : Quelles sont les motivations stratégiques à l'origine d'un recours à la normalisation du management au sein de l'organisation et comment une association normative est-elle possible ?

Le second niveau concerne la création de valeur organisationnelle (QR2) :

QR2 : Quel est l'effet d'une association transversale des normalisations du management de la qualité et de la GRH sur la pratique managériale, sur la maîtrise des processus, sur l'efficacité de l'activité productive et sur la satisfaction des salariés (création de valeur économique et sociale) ?

Le troisième niveau porte sur le développement du potentiel humain (QR3) :

QR3 : Quel est l'effet d'une association transversale des normalisations du management de la qualité et de la GRH sur la fonction RH, sur le développement des compétences et de la polyvalence et sur les capacités d'apprentissage des acteurs de l'organisation ?

Enfin, un quatrième niveau concerne l'approche managériale globale, dans une perspective de performance socio-économique (QR4) :

QR4 : Quel est l'effet d'une association transversale des normalisations du management de la qualité et de la GRH sur les structures et les comportements de l'organisation et sur leur équilibration (orthofonctionnement et performance socio-économique) ?

Questionnements abordés :

Ces interrogations permettent d'ouvrir sur des questionnements plus vastes.

Sur la normalisation : *Quels sont les mécanismes de la normalisation ? Comment s'explique la prolifération des normes ? Sont-elles indispensables ? Sont-elles issues de stratégies réactives ou proactives (survie-développement) ? Sont-elles applicables dans toutes les entreprises ? Faut-il normaliser ?* (Boussard *et al.*, 2006; Mione, 2009).

Sur les normes RH : *Quels sont les enjeux des normes ISO de GRH ? Quels vont être les impacts de ces normes sur la fonction RH ? Assistons-nous à l'émergence d'un paradigme universaliste de la GRH ?*

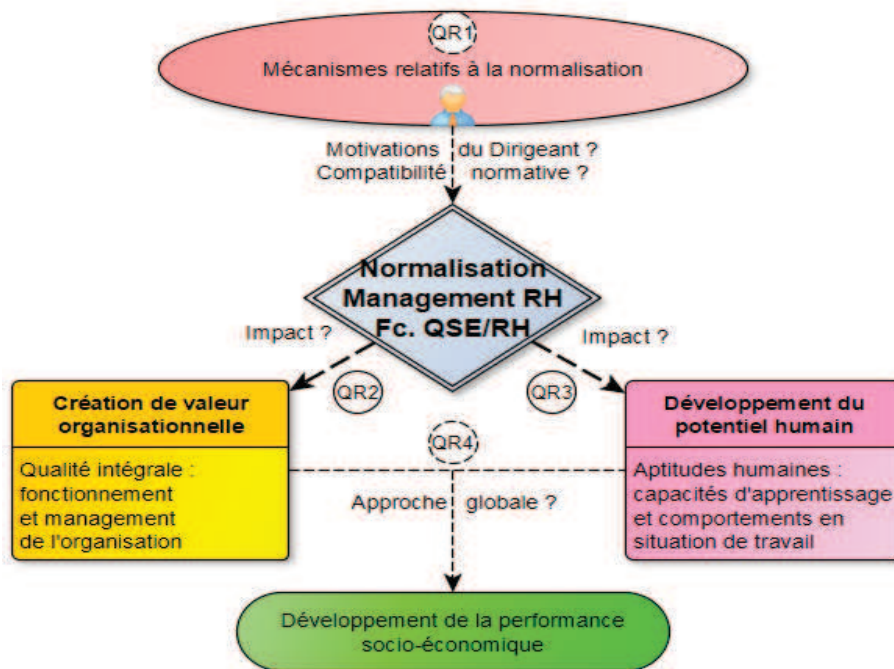
Choix de la problématique :

Par cette problématique nous cherchons à identifier l'impact de la normalisation du management RH sur l'organisation dans son ensemble - sur le plan stratégique et dans la relation entre l'organisation et son environnement (Detrie, 2005; Lawrence et Lorsch, 1994; H. Mintzberg, 1982; Henry Mintzberg, Ahlstrand, et Lampel, 2009) - et plus spécifiquement sur l'activité de production, c'est-à-dire sur le management RH et sur le management des processus de production. Elle permet de comprendre de quelle manière la normalisation du management sert l'organisation et en quoi elle constitue ou non un facteur de performance, tout en permettant une analyse critique de la démarche, sur ses limites et ses faiblesses. En plus de questionner la relation entre la « normalisation du management RH » et la notion de « performance socio-économique », décomposée à travers les notions de « création de valeur organisationnelle » et de « développement du potentiel humain⁹ » ; cette problématique permet également de s'interroger sur les mutations de la fonction RH et sur l'impact que peut avoir une « normalisation du management des RH » sur la GRH, sur la légitimation et sur la performance de la fonction RH.

Une modélisation de notre problématique peut être réalisée comme suit :

⁹ Nous verrons au chapitre 1 que le développement du potentiel humain découle directement de la création de valeur organisationnelle, qui en est le levier au travers des pratiques managériales.

Figure 2 : Modélisation de la problématique de recherche



Source : Figure réalisée par l'auteur.

Cette modélisation retrace le questionnement qui anime la recherche. Elle peut être décrite de la façon suivante.

Tout d'abord, lorsque l'on s'intéresse à la normalisation dans le contexte d'une organisation précise, il est nécessaire de comprendre quels sont les mécanismes qui conduisent le Dirigeant à la mise en place d'un système normalisé (QR1).

Ensuite, une fois la norme intégrée au sein de l'organisme, il est question de connaître l'impact de la normalisation sur l'organisme et ses acteurs (collaborateurs, managers, cadres). Pour ce faire, nous avons choisi une analyse à travers le prisme de la création de valeur organisationnelle (QR2) et du développement du potentiel humain (QR3).

Le choix de ce prisme découle de la revue de la littérature – et plus précisément de la théorie socio-économique (Savall et Zardet, 2010) - car une approche en termes de création de valeur organisationnelle et de développement du potentiel humain présente l'avantage de permettre à la fois une approche globale de la valeur (valeur économique et sociale) et à la fois de cibler plus précisément les ressources humaines sur le plan du développement de leur potentiel humain (aptitudes et compétences).

Enfin, en prenant pour cadre théorique l'approche socio-économique, il est également question de savoir si une approche normative du management permet – par une approche

globale de l'organisation et de ses acteurs - le développement de la performance socio-économique (QR4). Du fait de leur importance dans notre travail doctoral, les questions de recherche principales de notre problématique sont celles relatives à l'impact de la normalisation du management sur la création de valeur organisationnelle (QR2) et sur le développement du potentiel humain (QR3).

La construction de la figure est issue des notions définies précédemment. La normalisation du management RH est étroitement liée aux fonctions RH (ressources humaines) et QSE (Qualité-sécurité-environnement), puisque ce sont ces fonctions qui ont la charge de l'animation et de la mise en œuvre de la démarche normative, faisant ainsi des responsables RH et QSE les pilotes de la normalisation dans l'organisme, en étroite relation avec la fonction de Direction. La création de valeur organisationnelle est en relation avec la qualité intégrale de l'organisme. Enfin, le développement du potentiel humain est en lien avec les actions de formations et les mécanismes d'apprentissage.

Hypothèses :

A partir de la question de recherche, nous formulons comme hypothèse centrale que :

La normalisation du management des RH contribue à la création de valeur organisationnelle et au développement du potentiel humain. Elle permet de renforcer l'efficacité des pratiques managériales et d'accompagner la transformation de la fonction RH.

Cette hypothèse centrale se décompose en quatre sous hypothèses.

Première hypothèse (H1) :

H1 : Le choix d'un recours à la normalisation du management RH est animé par la volonté stratégique de se distinguer sur le marché au travers de la certification et de parvenir à mettre en place une organisation plus efficace en interne.

Deuxième hypothèse (H2) :

H2 : Le recours à la normalisation du management RH est source de coûts et de performances cachés mais permet globalement de favoriser la création de valeur organisationnelle.

H2.1 : Le recours à la normalisation du management RH – associant normes de GRH et normes de management de la qualité - favorise la création de valeur organisationnelle par le renforcement de l'efficacité des pratiques managériales et par une meilleure maîtrise des processus.

H2.2 : Une association normative du management RH – portant sur la GRH et le management de la qualité - est source de qualité intégrale pour l'organisation, grâce à la mise en place d'une approche transversale du management sur les RH et sur les processus de production.

Troisième hypothèse (H3) :

H3 : Le recours à la normalisation du management RH permet le développement du potentiel humain.

H3.1 : Le recours à la normalisation du management RH permet de reconsidérer la fonction RH et de valoriser les actions portant sur le développement du potentiel humain.

H3.2 : Le recours à la normalisation du management RH permet de renforcer la satisfaction des acteurs et d'impacter positivement leurs comportements en situation de travail.

Quatrième hypothèse (H4) :

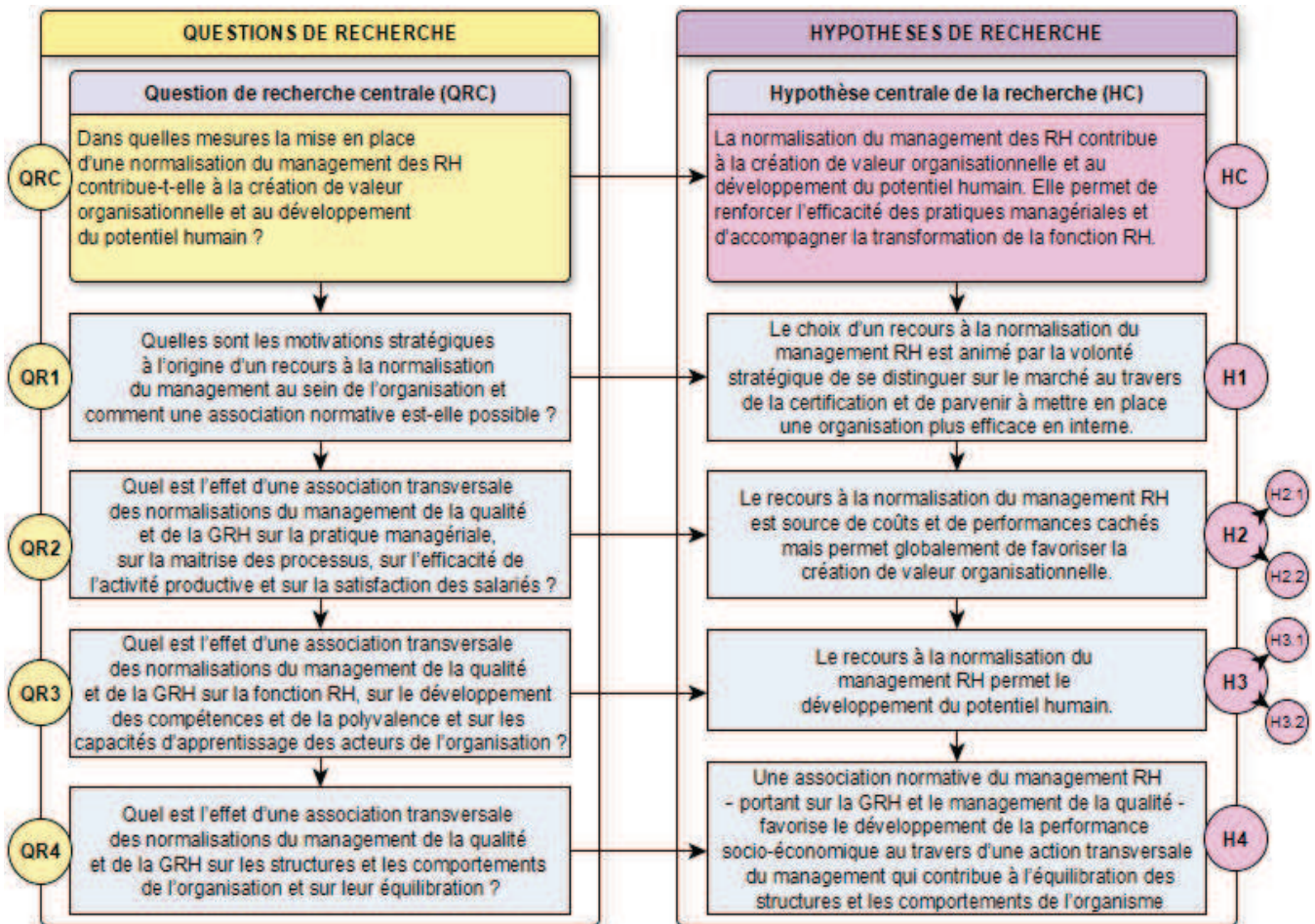
H4 : Une association normative du management RH – portant sur la GRH et le management de la qualité - favorise le développement de la performance socio-économique au travers d'une action transversale du management qui contribue à l'équilibrage des structures et les comportements de l'organisme.

Choix de l'hypothèse :

Ces hypothèses offrent un angle d'approche pour traiter des questions de recherche. Cette formulation d'hypothèses permet de traiter et d'éprouver sur le terrain de recherche la pertinence du recours à la normalisation RH, en prenant le parti que la normalisation du management RH est bénéfique pour l'organisation. Ce postulat de départ est déterminé à partir des « promesses » faites par les organismes de normalisation sur les « bienfaits l'approche normative ». De plus, sur un plan méthodologique, partir du postulat d'un effet bénéfique permet d'identifier les limites et les forces de l'approche normative, pour

l'organisation et ses acteurs. La connexion entre les hypothèses et les questions de recherche peut être représentée comme suit.

Figure 3 : Mise en relation des hypothèses avec les questions de recherche



Source : Figure réalisée par l'auteur.

Démarche méthodologique :

Les caractéristiques de notre recherche nous ont conduits à adopter comme positionnement épistémologique le paradigme « constructiviste pragmatique », selon la conception de Von Glasersfeld et Le Moigne (1988, 1990). En effet, notre recherche est réalisée dans le cadre du dispositif CIFRE ce qui se traduit par une forte présence du chercheur sur le « terrain d'observation scientifique » (Savall, 2018, p. 35), en interaction avec les acteurs de l'organisme. De plus, notre sujet de recherche porte sur la dimension humaine de l'organisation au travers de l'exercice des pratiques managériales et il se prête à

l'interprétation des acteurs sur les impacts de la démarche normative, ce qui est propice à l'adoption d'un positionnement de type constructiviste. En cohérence avec notre positionnement épistémologique, nous faisons le choix d'une approche de recherche qualimétrique à dominante qualitative, qui permet de décrire et de comprendre les phénomènes étudiés dans le contexte de l'observation et de la dynamique des acteurs (Savall, Zardet, et Boje 2004).

En ce qui concerne la démarche méthodologique, afin de veiller à sa pertinence et à sa cohérence avec notre paradigme de recherche et avec les particularités d'une thèse CIFRE, nous avons réalisé une « recherche-intervention » longitudinale. Ce choix méthodologique permet à la fois une pleine exploitation de notre terrain de recherche pour une durée de 36 mois et une opérationnalisation de la thèse, ce qui est par ailleurs recherché par les décideurs au sein de l'organisme (David, 2000; Plane, 2000). La réalisation d'entretiens semi-directifs est le protocole de collecte des données qualitatives que nous privilégions. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur un guide d'entretien, structuré en thèmes et sous-thèmes. Sur un effectif total de 140 salariés, notre périmètre d'intervention concerne 117 acteurs de l'organisme. Au sein de ce périmètre, nous avons interviewés 49 personnes, soit 42%. Au total, nous avons réalisé 34 entretiens semi-directifs. Les entretiens ont été retranscrits de manière exhaustive et traités à partir d'outils informatiques, tels que les logiciels Sonal et Sphinx iQ2. A partir de la codification des entretiens et des exports sur Excel, nous avons pu procéder à l'analyse des données en vue de dégager des résultats que nous avons ensuite interprétés afin de répondre à nos questions de recherche.

Présentation des chapitres de la thèse :

Notre démonstration s'organise en six chapitres répartis au sein de trois parties.

La première partie pose les fondements théoriques et conceptuels de notre recherche. Au cours du premier chapitre nous présentons le cadre théorique et nous expliquons de quelle façon nous appréhendons le concept de normalisation du management RH. Notre noyau dur théorique est centré sur la théorie socio-économique des organisations (Savall, 1990; Savall, Zardet, et Bonnet, 2008). Ensuite, nous déterminerons ce qu'est la normalisation du management RH en nous intéressant aux enjeux de la normalisation pour mieux l'appréhender. Dans le second chapitre, nous nous intéresserons aux mécanismes motivant les

décideurs à recourir à la normalisation du management. Nous présenterons ensuite les normes de management de la qualité et de GRH que nous étudions et nous nous intéresserons aux impacts de la norme au sein du secteur d'activité de notre terrain de recherche : le secteur « métallurgie et fabrication de produits métalliques ». Nous pourrions ainsi nous positionner par rapport à notre première question de recherche (QR1).

La seconde partie porte sur les fondements épistémologiques et méthodologiques de la recherche. Le chapitre 3 traite du positionnement épistémologique et de l'approche méthodologique. Nous choisissons d'inscrire notre recherche au sein du paradigme constructiviste pragmatique. Ensuite, nous verrons que du fait des caractéristiques de notre recherche nous adoptons une approche méthodologique de recherche-intervention qualimétrique, à dominante qualitative. Enfin, nous présenterons le terrain de recherche au sein duquel nous avons contractualisé une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE) pendant 3 ans. Il s'agit d'une PMI¹⁰ de la région Occitanie, composée de près de 140 collaborateurs, spécialisée dans la fabrication de produits en aluminium d'aménagements extérieurs. Ce contrat de collaboration a été signé avec le laboratoire CORHIS¹¹. Le chapitre 4 traite de la méthode de collecte et d'analyse des données. Après avoir présenté la méthodologie de collecte des données et le protocole d'exploitation des matériaux, nous nous intéresserons au traitement et à l'analyse des données.

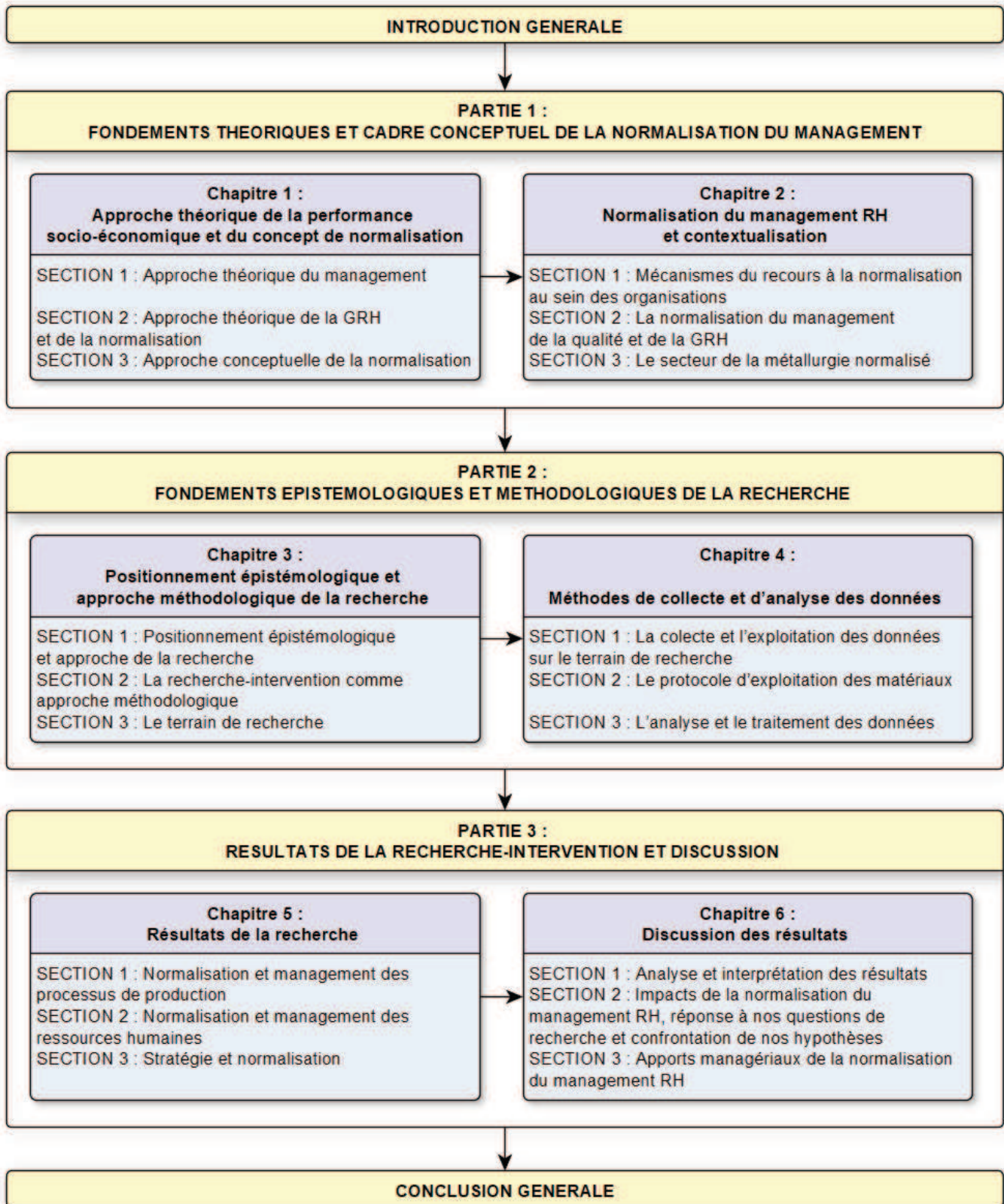
Au cours de la troisième partie, nous présenterons les résultats de notre recherche et nous les discuterons. Pour ce faire, nos résultats de nature qualitative, quantitative et financière seront présentés au chapitre 5. Au cours du sixième et dernier chapitre, nous procéderons à une analyse et une interprétation des résultats qui seront discutés afin d'en identifier les apports pour l'organisme. Nous nous intéresserons ensuite plus précisément à l'impact de la démarche normative du management RH sur les structures et comportements au sein du terrain de recherche. Nous pourrions ainsi répondre à l'ensemble de nos questions de recherche et confronter nos hypothèses à nos résultats en vue de leur validation ou de leur réfutation. Nous pourrions ainsi apporter une réponse à notre question de recherche centrale. Enfin, nous nous intéresserons aux apports managériaux de la normalisation du management RH pour la Direction et pour les pilotes de processus, ainsi qu'aux impacts de la démarche normative sur la transformation de la fonction RH.

¹⁰ PMI : Petite et moyenne industrie, d'un effectif compris entre 50 et 249 personnes.

¹¹ CORHIS : Communication, Ressources Humaines et intervention sociale EA 7400 – UPVD-UPVM.

L'enchaînement entre les différentes parties et chapitres de la thèse est structuré au sein d'une architecture pouvant être représentée comme suit.

Figure 4 : Architecture de la thèse



PARTIE 1 - FONDEMENTS THEORIQUES ET CADRE CONCEPTUEL DE LA NORMALISATION DU MANAGEMENT

Chapitre 1 : Approche théorique et cadre conceptuel de la normalisation du management :

Section 1 – Approche théorique du management

Section 2 – Approche théorique de la GRH et de la normalisation

Section 3 – Approche conceptuelle de la normalisation

Chapitre 2 : Normalisation du management RH et contextualisation :

Section 1 – Mécanismes du recours à la normalisation au sein des organisations

Section 2 – La normalisation du management de la qualité et de la GRH

Section 3 – Le secteur « métallurgie et fabrication de produits métalliques » et la normalisation

Chapitre 1 : Approche théorique et cadre conceptuel de la normalisation du management :

Section 1 : Approche théorique du management :

- 1.1 – L’approche socio-économique des organisations
- 1.2 – Approche théorique des concepts de création de valeur organisationnelle et de développement du potentiel humain

Section 2 : Approche théorique de la GRH et de la normalisation :

- 2.1 – Approche théorique de la GRH
- 2.2 – Approche théorique de la normalisation

Section 3 : Approche conceptuelle de la normalisation :

- 3.1 – Appréhender la normalisation et ses objectifs
- 3.2 – Processus d’élaboration des normes

Introduction :

L'objet de ce premier chapitre est de présenter notre cadre théorique de recherche et d'expliquer de quelle façon nous appréhendons le concept de normalisation du management RH. Pour ce faire, nous devons déterminer quels sont nos ancres théoriques et définir ce qu'est la normalisation du management. C'est pourquoi, nous présenterons dans une première section notre approche théorique du management, en précisant sa pertinence au regard de notre objet de recherche. Dans cette optique, nous justifierons notre choix de centrer notre cadre théorique sur l'approche socio-économique des organisations (Savall, 1990; Savall, Zardet, et Bonnet, 2008). Dans une seconde section nous présenterons notre approche théorique de la GRH et de la normalisation, en situant notre recherche au sein de l'approche de la tétranormalisation. Enfin, dans une troisième section, nous nous intéresserons au concept de normalisation, en déterminant ce qu'est la normalisation du management RH et en nous intéressant aux mécanismes de la normalisation, notamment au travers du processus d'élaboration des normes.

Section 1 : Approche théorique du management

Le cœur de notre recherche étant axé sur le management, nous avons choisi de mobiliser un cadre théorique au sein duquel la pratique managériale est considérée comme un levier de performances. Dans cette optique, notre noyau dur théorique est centré sur l'approche socio-économique des organisations (Savall, 1990; Savall, Zardet, et Bonnet, 2008). Notre recherche vise ainsi à mettre en tension le concept de normalisation du management avec les concepts clés de l'approche socio-économique des organisations : le « potentiel humain », la « qualité intégrale » et « l'approche globale ». Bien que la relation entre notre objet de recherche et l'approche socio-économique soit centrale, notre cadre théorique est plus vaste et sollicite d'autres approches théoriques relatives à la normalisation et à la gestion des ressources humaines (GRH).

1.1 – L'approche socio-économique des organisations :

L'approche socio-économique des organisations est particulièrement pertinente comme cadre théorique pour l'étude de l'impact de la normalisation du management sur l'organisation car elle repose sur une approche globalisante du management au sein de l'organisation qui est considérée comme étant le principal levier principal la performance socio-économique durable (Savall, Zardet, et Bonnet, 2008; Savall et Zardet, 2014). Dans le cadre de notre recherche, nous souhaitons adopter une approche globalisante de la normalisation du management pour analyser les impacts sur l'organisation et ses performances. Nous présentons tout d'abord les principes de l'approche socio-économique, avant de préciser les objectifs que nous poursuivons au travers de sa mobilisation.

1.1.1) Les principes de l'approche socio-économique :

L'approche socio-économique s'est construite sur la base de la réfutation de l'approche économique du courant classique et néo-classique (Piketty, 2015, p. 30 ; Smith et Krueger, 2003; Keynes, 2016), qui considère l'existence de deux facteurs de production, d'importance équivalente et parfaitement substituables : le facteur capital et le facteur travail. Le facteur

capital regroupe l'ensemble des biens matériels (corporels) ou financiers (incorporels), utilisés dans l'activité de production ; alors que le facteur travail se rattache à l'humain et à ses contributions dans la réalisation des activités (Montoussé, 2013, p. 15). H. Savall et les auteurs de l'approche socio-économique (ISEOR), s'opposent à ce principe de parfaite substituabilité entre le facteur capital et le facteur travail et soulignent la prédominance de l'humain dans la création de valeur au sein des organisations (Savall et Buono, 2007). Pour appuyer leurs propos, les auteurs partent d'un constat établi dans les années soixante-dix : l'approche économique capital/travail ne permet d'expliquer que moins de la moitié de la croissance française (Savall et Delors, 1975; Carré, Dubois, et Malinvaud, 1972). Savall en déduit qu'une variable essentielle n'est pas prise en compte, et que les instruments de mesure en comptabilité ne permettent pas l'identification de cette variable (Cappelletti, Voyant, et Savall, 2018, p. 3). Afin de parvenir à une explication plus pertinente, une approche démontrant l'importance du facteur humain est avancée, au travers du concept des coûts-performances cachées (Savall, 1990; Cappelletti, Voyant, et Savall, 2018; Boje et Rosile, 2003).

- Le concept des coûts-performances cachés :

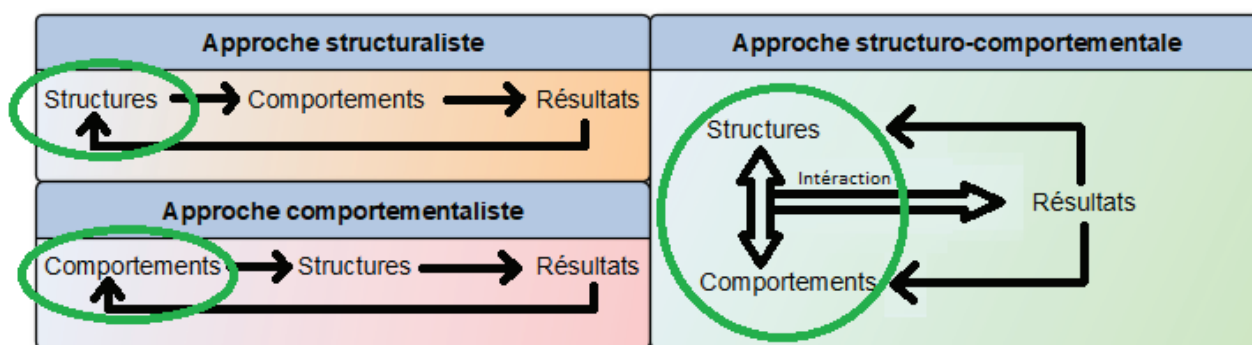
Les coûts cachés se définissent comme « *le coût dû à des phénomènes habituellement non pris en compte par les systèmes comptables officiels. [Ils] désignent à la fois des coûts qui sont pris en compte mais dilués dans différents postes et des coûts qui ne sont pas pris en compte et qui correspondent à un manque à gagner* » (Denis, Martinet, et Silem, 2016, p. 162). Les coûts cachés résultent des coûts inhérents à la régulation des dysfonctionnements. La théorie des coûts cachés souligne la prédominance du facteur humain dans la création de la valeur, car l'origine des coûts cachés se trouve dans les dysfonctionnements organisationnels résultant des interactions entre les structures et les comportements humains (Savall et Zardet, 2010; Cappelletti, Voyant, et Savall, 2018). L'objet du contrôle de gestion socio-économique est de parvenir à agir en vue de la réduction des coûts cachés et du développement des performances (Cappelletti, 2012, p. 156).

- L'interaction des structures et des comportements à l'origine des coûts cachés :

L'approche socio-économique considère les organisations comme des ensembles complexes, où interagissent en permanence des structures et des comportements. Les structures se caractérisent comme des éléments relativement stables au sein de l'organisation, avec une certaine inertie par rapport aux acteurs (bien que ces derniers forment les structures dans le

temps), alors qu'inversement, les comportements se caractérisent « *par leur nature conjoncturelle et leur relative instabilité* » (Savall et Zardet, 2010, p. 177). Il existe deux grandes approches pour expliquer les dysfonctionnements et les coûts cachés : l'approche structuraliste et l'approche comportementaliste (ou behavioriste). L'approche structuraliste affirme que les structures ont une prédominance sur les comportements et qu'elles conditionnent l'obtention du niveau de performance d'une organisation. Inversement, l'approche comportementaliste considère que les comportements humains ont une prégnance sur les structures et que ce sont eux qui expliquent le niveau de performance (Savall et Zardet, 2010, p. 167). Or, Savall et Zardet démontrent l'inexactitude de l'une et l'autre approche, en expliquant que dans un contexte structurel donné, les comportements humains présentent des divergences. Néanmoins, le contexte structurel a effectivement une influence forte sur les comportements en situation de travail. Les auteurs prônent ainsi un rapprochement entre les deux approches en soulignant le caractère interactionniste des structures et des comportements. L'approche socio-économique pose ainsi comme hypothèse fondamentale la conception « structuro-comportementale » du fonctionnement de l'organisation, dépassant ainsi les limites respectives des approches structuralistes et comportementalistes (Savall et Zardet, 2010, p. 170). Une représentation des différentes approches peut être établie comme suit :

Figure 5 : Approche structuro-comportementale



Source : Réalisé par l'auteur, adapté de Savall et Zardet (Savall et Zardet, 2010).

Dans l'approche structuraliste, ce ne sont ni les structures, ni les comportements qui sont moteurs dans la production de résultats, mais l'interaction entre les structures et les comportements. Les actions managériales et les investissements doivent alors porter à la fois sur les éléments structurels et sur les comportements humains, de manière synchronisée. H. Savall distingue cinq types de structures : les structures physiques ; technologiques ; organisationnelles ; démographiques et mentales. Ces cinq types de structures sont en

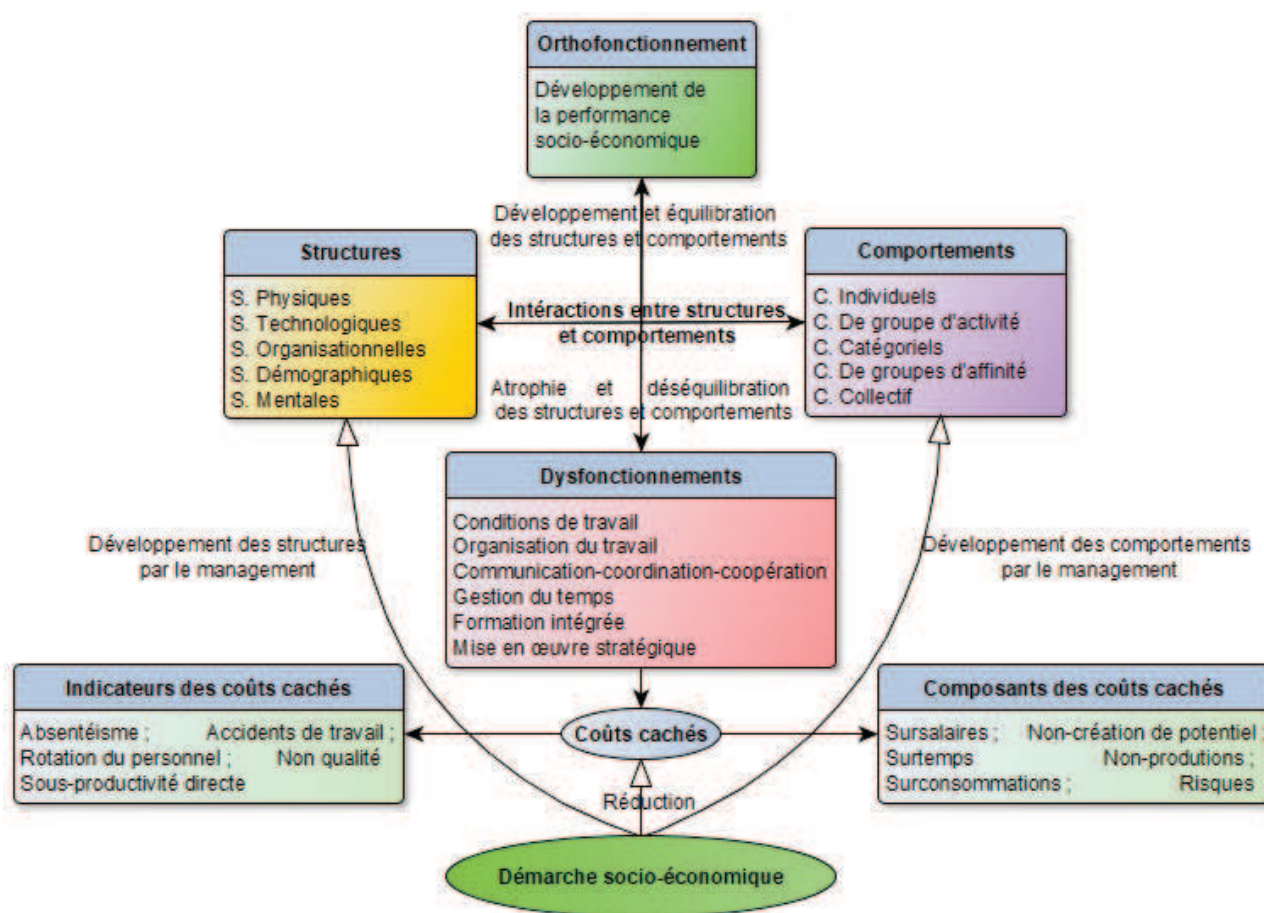
interaction avec cinq types de comportements humains : les comportements individuels, de groupe d'activité, catégoriels, de groupes d'affinité et collectif. Ce sont ces interactions qui créent « *les pulsations d'activité qui constituent le fonctionnement de l'entreprise* » (Savall et Zardet, 2010, p. 17). Cependant, lorsque ces interactions ne sont pas équilibrées, elles peuvent présenter des écarts avec le fonctionnement souhaité de l'organisation (appelé « l'orthofonctionnement ») et produire des dysfonctionnements que subissent les acteurs. Ce sont ces dysfonctionnements, provoqués par une atrophie des structures ou des comportements qui sont à l'origine des coûts cachés affectant les performances de l'entreprise. H. Savall identifie six domaines dans lesquels les dysfonctionnements se manifeste : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-coopération, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique (Savall et Zardet, 2010, p. 17). Les coûts-cachés générés par ces dysfonctionnement se répartissent en cinq catégories, faisant office d'indicateurs : l'absentéisme, les accidents de travail, la rotation du personnel, la non qualité et la sous-productivité directe (Savall et Zardet, 2010, p. 18). Enfin, les coûts cachés ont pour composantes les surcharges et les non-produits, qui se décomposent comme suit :

- les sursalaires (lorsqu'une personne passe du temps à un poste où elle est sur qualifié, ou en cas d'absence) ;
- les surtemps (temps de régulation des dysfonctionnements) ;
- les surconsommations (quantité d'énergie, de produits consommés en plus pour réguler le dysfonctionnement) ;
- les non productions (occasion perdue de produire et de vendre dû au dysfonctionnement : coût d'opportunité) ;
- la non-crédation de potentiel stratégique (investissements immatériels et performances retardées à cause de dysfonctionnements) ;
- les risques (causés par le niveau général excessif de l'ensemble des dysfonctionnements).

Ces différentes composantes des coûts-cachés montrent que l'énergie et le temps passé à la régulation des dysfonctionnements fait défaut à l'activité productive. Ainsi, dans l'approche socio-économique, les performances de l'organisme sont directement conditionnées par l'état de développement des structures et des comportements et par leur bonne équilibration. Le

terme d'équilibration est emprunté à l'approche de F. Perroux sur les unités actives (Perroux, 1974). L'approche socio-économique rapproche l'activité d'une organisation à « l'équilibration d'une unité active » (Cappelletti et Khouatra, 2004, p. 140). En cas de dysfonctionnements, c'est en agissant par le management qu'il est possible de développer et d'équilibrer ces structures et comportements, de réduire les coûts cachés et *in fine* de développer les performances. Le schéma ci-dessous représente l'articulation entre structures et comportements et entre dysfonctionnements et coûts cachés qui caractérisent la démarche socio-économique.

Figure 6 : La démarche socio-économique



Source : Réalisé par l'auteur à partir des travaux de H. Savall (Savall et Zardet, 2010; Savall, Zardet, et Pasquier, 2005).

Comme décrit sur la figure, la démarche socio-économique contribue au développement de la performance socio-économique grâce à la réduction des coûts cachés, elle-même possible par l'utilisation du management comme un levier de développement des structures et des comportements de l'organisation. Les pratiques managériales RH et leur effet sur le potentiel humain sont donc déterminants dans la performance des organismes.

- Le potentiel humain comme l'unique facteur actif de création de valeur :

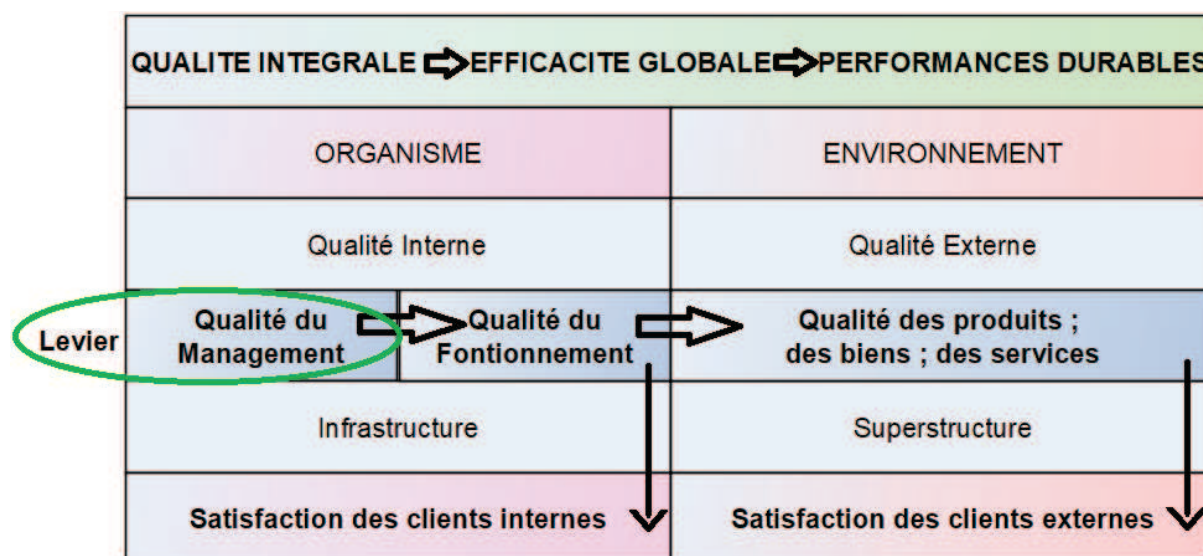
L'approche socio-économique pose comme paradigme que le facteur humain est - grâce à son potentiel - le seul facteur actif de création de valeur ajoutée au sein des entreprises. Le potentiel humain peut être défini comme la capacité des individus à faire évoluer leurs compétences et leur performance dans les activités de l'organisme (Savall et Zardet, 2010, p. 202). Le facteur capital est utile à la création de valeur, mais que ce soit le capital technique ou le capital financier, il n'est qu'un outil inerte, qui ne peut être « activable » que par le potentiel humain. La création de valeur ajoutée ne peut se faire que par l'association des deux facteurs de manière complémentaire. H. Savall justifie son opposition avec la thèse de la parfaite substituabilité capital/travail en s'appuyant sur les travaux de l'ISEOR, qui font la démonstration que l'investissement en potentiel humain s'avère plus rentable que l'investissement en capital technique, puisque le retour sur investissement en potentiel humain est compris en 200% et 4000% (1 euro investi dans le développement du potentiel humain rapporte entre 2 et 40 euros). La conversion des coûts cachés en valeur ajoutée est ainsi possible grâce à « *l'investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain* » (Savall *et al.*, 2015, p. 140). De ce fait, l'approche socio-économique s'oppose aux théories des organisations et du management de l'école classique (Taylor, Ford, Fayol et Weber), qualifiée de « virus TFW » (Savall et Zardet, 2012; Ocler *et al.*, 2012), qui sont fondées sur des méthodes répressives et une utilisation de l'humain dans une conception mécaniste (Plane 2017, p. 12 ; Mercier et Bélanger, 2006, p.59). Afin de parvenir au développement de performances durable, l'approche doit être globale et permettre l'obtention d'une « qualité intégrale » de l'organisation.

- Le concept de qualité intégrale :

L'approche socio-économique distingue la qualité externe (ou qualité de la superstructure), qui est la qualité jugée par les clients externes (consommateurs) ; et la qualité interne (ou qualité de l'infrastructure), qui est jugée par les acteurs de l'organisation et les clients internes (acteurs de l'organisme). La qualité externe renvoi à la qualité des produits des biens et des services en vue de satisfaire les clients externes, alors que la qualité interne renvoi à la qualité du management dans l'animation des personnes et des activités (c'est-à-dire la qualité du management des ressources humaines et du management des processus de production), ainsi qu'à la qualité du fonctionnement de l'organisme, en vue de satisfaire les clients internes. Comme le décrivent Savall et Zardet, la qualité des produits commercialisés (en externe), n'est pas synonyme de qualité du fonctionnement de l'organisation (en interne). Bien au

contraire, l'image de qualité externe de l'entreprise peut parfois n'être obtenue « *qu'au prix de contrôles et de régulations de dysfonctionnements très coûteux* », qui dégradent fortement le niveau de qualité de l'infrastructure (Savall et Zardet, 2010, p. 29). Or, dans un contexte d'intensification concurrentielle sur les marchés et d'amplification de la recherche de qualité par les consommateurs, les Dirigeants d'entreprise sont souvent contraints de privilégier l'impératif de qualité externe au détriment de la qualité interne, cela à des fins commerciales. La non-qualité interne est tout d'abord perçue par les acteurs de l'organisation, qui constatent la mobilisation des énergies nécessaires à la régulation des dysfonctionnements. Elle se ressent ensuite sur le plan de l'efficacité globale de l'entreprise, qui est réduite du fait de la mobilisation de ressources sur des activités non créatrices de valeur ajoutée. C'est pourquoi, afin de permettre le développement des performances de manière durable, Savall et Zardet introduisent le concept de qualité intégrale (ou d'efficacité globale). La qualité intégrale se traduit par l'obtention d'une qualité externe (superstructure) et interne (infrastructure) grâce à l'utilisation du management comme un levier (Savall et Zardet, 2010, p. 22). Le schéma ci-dessous distingue la qualité interne et la qualité externe qui définissent la qualité intégrale.

Figure 7 : La qualité intégrale



Source : Réalisé par l'auteur, adapté de Savall et Zardet (Savall et Zardet, 2010, p. 22).

La qualité du management permet en interne l'obtention de la qualité du fonctionnement avec la satisfaction des clients internes, et permet en externe l'obtention de la qualité des produits avec la satisfaction des clients externes. C'est par l'obtention de la qualité intégrale que l'on agit sur les dysfonctionnements à l'origine des coûts cachés. Ainsi, la qualité du management

au sein de l'organisation constitue le levier d'obtention de l'efficacité globale et permet à l'organisme d'atteindre « l'orthofonctionnement », source de performances durables.

- L'atteinte de la performance durable :

Pour tendre vers la performance durable, l'ensemble des concepts présentés précédemment doivent être mis en tension. L'hypothèse fondamentale de l'approche socio-économique est que l'interaction permanente des structures et des comportements détermine le niveau de performance de l'organisme. Pour agir sur la qualité de l'interaction, le management doit être utilisé comme un levier permettant d'obtenir un niveau de qualité intégrale. Cette conceptualisation *structuro-comportementale* de l'organisation, implique une prise en compte des variables de nature économique et sociales, car d'après Savall et Zardet, agir sur les variables sociales permet d'agir sur les comportements humains (Savall et Zardet, 2010). Or, du fait que le potentiel humain soit le seul facteur « actif » de création de valeur ajoutée, il est indispensable d'agir sur l'humain par le management pour parvenir à assurer la qualité de l'interaction entre les structures et les comportements, et ainsi parvenir à atteindre *l'orthofonctionnement*, source de performances durables. Par conséquent, la performance durable ne peut être obtenue qu'au travers du développement simultané de la performance économique (résultats immédiats et création de potentiel) et de la performance sociale (qualité de vie au travail, développement personnel et développement de l'employabilité). C'est pourquoi, l'approche socio-économique repose sur l'hypothèse que la performance durable d'une entreprise dépend à la fois de sa performance sociale (la satisfaction des parties prenantes, dont les salariés), et de sa performance économique (Cappelletti, Voyant, et Savall, 2018, p. 4). L'objectif poursuivi par la démarche socio-économique est ainsi d'améliorer la capacité de « survie-développement » des organisations, en recyclant les coûts cachés en performance, grâce à l'utilisation du management comme un levier pour « stimuler » le potentiel humain (Voyant *et al.*, 2017). Ainsi, pour parvenir au développement de performance socio-économique, l'approche doit être globale et porter à la fois sur le développement du potentiel humain et sur la création de valeur organisationnelle - qui se traduit par la qualité du management au sein de l'organisation.

Par conséquent, le développement de l'approche socio-économique repose sur deux principes en lien direct avec notre approche de recherche : le développement du potentiel humain et la création de valeur organisationnelle.

1.1.2) L'approche socio-économique comme fil directeur de notre recherche :

Nous avons choisi l'approche socio-économique comme noyau dur théorique car nous nous questionnons sur l'impact de la normalisation du management en termes de création de valeur organisationnelle et de développement du potentiel humain. Bien que nous ne cherchions pas à mettre en œuvre une démarche socio-économique au sein de notre terrain de recherche, nous identifions des similitudes avec la démarche de normalisation du management RH, notamment au niveau de la transversalité des approches, de l'importance accordée à la qualité intégrale et de la prise en compte des dimensions structurelles (en lien avec le management des processus de production) et comportementales (en lien avec le management RH) au sein de l'organisme. Notre objectif est d'étudier en quoi la mise en œuvre d'une démarche de normalisation du management RH permet de tendre vers une performance socio-économique durable. Nous inscrivons donc dans une démarche d'équifinalité avec l'approche socio-économique, sans en utiliser les outils. La poursuite de cet objectif nous apparaît possible du fait des convergences existantes entre la démarche socio-économique et la démarche de normalisation du management RH - portant sur le management de la qualité et la GRH – que nous souhaitons étudier. Bien que des différences profondes existent entre les approches, Savall et Zardet considèrent par exemple que la normalisation s'inscrit dans la veine du « virus TFW » (Savall et Zardet, 2012), de réelles convergences existent cependant, dont les principales sont :

- L'approche globale du management, fondée sur la qualité et l'humain :

L'approche socio-économique est une approche globale du management, fondée sur l'humain et sur la recherche de qualité. Ces caractéristiques sont communes à la démarche de normalisation que nous cherchons à étudier : une démarche de normalisation globalisante du management, portant sur l'humain (normes de GRH) et sur la qualité (normes de management de la qualité).

- Une approche par les structures et les comportements :

L'une des hypothèses fondamentales de l'approche socio-économique est celle de l'interaction permanente entre les structures et les comportements, ce qui justifie d'agir sur cette interaction afin de permettre le bon fonctionnement de l'organisme. Notre démarche de normalisation du management RH, porte également sur les interactions entre les structures (au

travers du management des processus de production) et les comportements (au travers du management des ressources humaines).

- Une démarche proactive visant à la satisfaction des parties prenantes :

La recherche de satisfaction des clients internes et externes est un principe de l'approche socio-économique qui est illustré par le concept de qualité intégrale. L'approche socio-économique consiste également à mettre en place une « stratégie offensive » de management afin d'agir de manière proactive sur les coûts cachés (Savall, Zardet, et Pasquier, 2005). La démarche de normalisation du management partage également les mêmes principes : répondre aux besoins et aux attentes des parties prenantes, en interne comme en externe et mettre en place une stratégie « proactive » en matière de management et de pilotage de l'organisation.

- Le principe de « décentralisation synchronisée » :

La démarche socio-économique repose sur le principe de « décentralisation synchronisée » qui signifie que tous les managers utilisent les outils du projet socio-économique (principe de décentralisation) avec l'assistance du chercheur-intervenant et sous le pilotage de la Direction de l'entreprise (principe de synchronisation) (Cappelletti, Voyant, et Savall, 2018, p. 4). La démarche de normalisation repose sur le même principe de décentralisation synchronisée. Tous les managers (pilotes de processus) sont concernés par la démarche de normalisation et doivent en utiliser les outils (approche processus, approche par les risques, etc.), ce qui correspond au principe de décentralisation. De plus, ces managers (pilotes de processus) sont assistés par le responsable de la démarche de normalisation¹² placé sous l'autorité de la Direction de l'entreprise, ce qui correspond au principe de « synchronisation ». L'approche socio-économique et l'approche de normalisation du management se positionnent ainsi toute deux dans le champ du « *management control* » (Merchant et Stede, 2011; Kaplan et Norton, 2003; Cappelletti, Voyant, et Savall, 2018, p. 4).

- Une démarche en processus et la mobilisation d'outils :

La démarche socio-économique se structure en quatre phases : diagnostic socio-économique, projet, mise en œuvre et évaluation des résultats, qui constituent les phases du contrôle de gestion socio-économique (Savall, Zardet, et Bonnet, 2008). La démarche de normalisation respecte un processus structuré sur le principe du PDCA : Plan, Do, Check, Act. De plus,

¹² Par exemple, le responsable qualité pilote la démarche de normalisation dans la mise en œuvre du système de management de la qualité.

l'approche socio-économique se traduit sur au niveau opérationnel par la mobilisation d'outils utilisés par tous les managers de l'entreprise dans le but d'assurer une « *cohérence managériale intra-organisationnelle* » (Cappelletti, Voyant, et Savall, 2018, p. 6). Les outils de l'approche socio-économique présentent quelques similitudes avec les outils utilisés dans le cadre de la démarche de normalisation du management, notamment sur le plan de la gestion des compétences, du pilotage de l'organisation et sur le « contrat d'objectifs » des salariés.

L'approche socio-économique nous paraît également pertinente sur le plan méthodologique. En effet, les caractéristiques de notre recherche réalisée sous dispositif CIFRE et nos choix méthodologiques de recherche-intervention qualimétrique, dont la visée est transformative (cf. chapitre 3), s'avèrent parfaitement adapté à la démarche de recherche socio-économique (Cappelletti, Voyant, et Savall, 2018, p. 3).

Ces convergences nous amènent à faire un rapprochement entre certaines de nos hypothèses de recherche et certains postulats de la théorie socio-économique. C'est le cas avec les hypothèses H2, H3 et H4 :

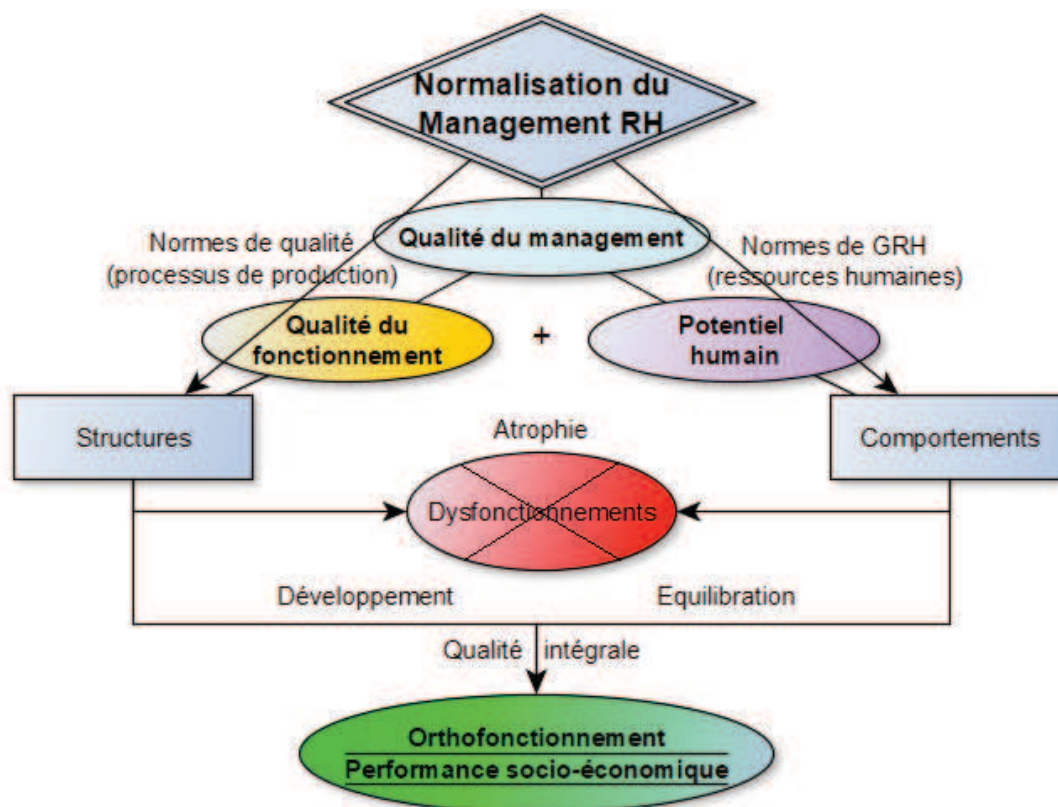
H2 : Le recours à la normalisation du management RH est source de coûts et de performances cachés mais permet globalement de favoriser la création de valeur organisationnelle.

H3 : Le recours à la normalisation du management RH permet le développement du potentiel humain.

H4 : Une association normative du management RH – portant sur la GRH et le management de la qualité - favorise le développement de la performance socio-économique au travers d'une action transversale du management qui contribue à l'équilibration des structures et les comportements de l'organisme.

Enfin, les principes de l'approche socio-économique, tels que la qualité du management et du fonctionnement de l'organisme, le développement du potentiel humain et la recherche de l'orthofonctionnement par le développement et l'équilibration des structures et des comportements de l'organisme, s'inscrivent au cœur de notre modèle de recherche, comme l'illustre la figure suivante.

Figure 8 : Les principes de l'approche socio-économique adaptés à la démarche de normalisation



Source : Réalisé par l'auteur à partir des travaux de H. Savall (Savall et Zardet, 2010; Savall, Zardet, et Pasquier, 2005).

Cependant, mobiliser l'approche socio-économique n'est pas suffisant pour mener à bien notre recherche. Nous devons approfondir les concepts de valeur organisationnelle et de développement du potentiel humain puis celui de normalisation.

1.2 – Approche théorique des concepts de création de valeur organisationnelle et de développement du potentiel humain :

Dans le cadre de notre recherche, nous souhaitons éprouver la capacité d'une démarche de normalisation du management RH - portant sur le management de la qualité et sur la GRH - à contribuer au développement de la performance socio-économique de manière durable. Pour ce faire, nous choisissons de nous focaliser sur l'impact de la normalisation du management au niveau de la création de valeur organisationnelle et du développement du potentiel humain.

En effet, c'est en parvenant à créer de la valeur organisationnelle et à développer le potentiel humain qu'un organisme parvient à tendre vers la performance socio-économique.

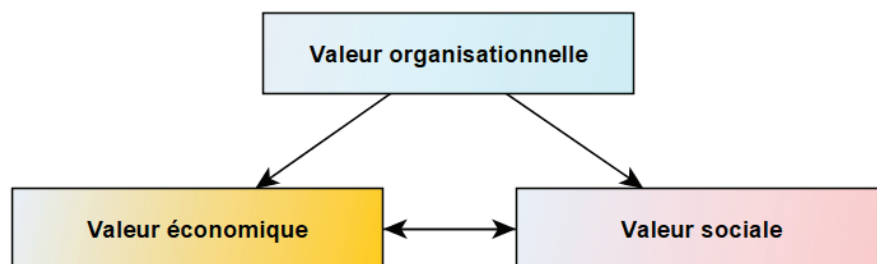
1.2.1) La création de valeur organisationnelle (CVO) :

Le concept de création de valeur organisationnelle doit être traité dans le cadre de l'analyse de la création de valeur au sein des organisations et il doit être positionné par rapport à la création de valeur économique et sociale.

- Approche de la création de valeur organisationnelle par l'analyse « de la valeur intégrale »

La notion de valeur intégrale renvoie à une conception globale de la valeur, qui est décomposée en trois éléments : « *la valeur organisationnelle, la valeur économique (ou valeur financière) et la valeur sociale* » (Cappelletti et Khouatra, 2004, p. 129). Au sein de ces trois éléments, comme nous l'avons abordé précédemment, la valeur organisationnelle se définit comme la qualité du management et du fonctionnement d'une organisation. Elle est liée aux niveaux de dysfonctionnements au sein d'une organisation, qui se traduit en coûts cachés (Savall et Zardet, 2010). La valeur économique-financière, se définit comme « *la rentabilité qui représente un surplus économique ou une marge économique obtenue par différence entre un revenu et un coût* » ; alors que la valeur sociale (au sein d'un organisme) peut être appréhendée comme la satisfaction des salariés et la qualité de l'environnement de travail (Cappelletti et Khouatra, 2004, p. 129). Les valeurs organisationnelles, économiques et sociales entretiennent des interactions au sein de l'organisation. La valeur économique permet d'investir dans la création de valeur sociale par l'investissement dans le capital, les infrastructures et les ressources matérielles qui renforcent la qualité de l'environnement de travail (structures physiques et technologiques). La valeur sociale permet le développement de la valeur économique par le travail humain et la mobilisation de son potentiel dans les activités de l'organisme (comportements humains). Enfin, la valeur organisationnelle permet de stimuler le développement de la valeur économique et sociale, par l'utilisation du management comme un levier pour le développement des comportements et des structures au sein de l'organisation (Cappelletti et Khouatra, 2004, p. 129). La figure ci-dessous représente la triade de la valeur intégrale. Elle illustre le rôle moteur joué par la valeur organisationnelle sur la création de la valeur économique et sociale.

Figure 9 : La triade de la valeur intégrale



Source : Cappelletti et Khouatra, 2004, « *La triade de la valeur intégrale* » p. 129.

- Approche de la création de valeur par les parties prenantes :

L'approche par la théorie des parties prenantes nous apporte un éclairage sur le concept de valeur. La notion de parties prenantes peut être définie comme « *tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme* » (Freeman, 1984, p. 46). L'approche « *stakeholders* » pose la question de la création et de la répartition de la valeur entre les différentes parties prenantes. Dans leur relation avec l'organisme, les parties prenantes sont à la fois créatrices et bénéficiaires de la valeur (Freeman, 2010). En effet, les partenaires de l'organisation stimulent la création de valeur du fait de leur contribution à l'animation de l'organisme (Meier et Schier, 2008, p. 186). Dans cette répartition de la valeur, nous distinguons deux approches : l'approche actionnariale (*shareholders values*) et l'approche partenariale (*stakeholders values*). L'approche actionnariale consiste à maximiser les profits pour les propriétaires de l'organisme. Ainsi la valeur créée est essentiellement répartie entre les dirigeants et les actionnaires (Bonnaïfous-Boucher, Rendtorff, et Freeman, 2014). L'approche partenariale consiste à répartir relativement équitablement la valeur entre l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. L'approche partenariale fait sens dans le cadre de notre recherche sur la normalisation du management, car cette notion est inhérente à la démarche de normalisation du système de management de qualité, qui souligne les interactions entre l'organisme et les parties prenantes, dénommées « parties intéressées »¹³ au sein du texte normatif ISO 9001:2015 (ISO, 2015c, p. 2).

Nous pouvons distinguer ces parties prenantes comme suit : les apporteurs de capitaux (propriétaires, actionnaires) ; les salariés (managers, collaborateurs et autres clients internes) ;

¹³ Dans notre recherche, le terme de « parties intéressées » est synonyme du terme de « parties prenantes ».

les clients (consommateurs ou utilisateurs) ; les fournisseurs ; les partenaires (créanciers, sous-traitants) ; les syndicats ; les communautés locales et sociétales (groupes d'influences, ONG) ; les pouvoirs publics (gouvernement, autorité réglementaire). L'approche partenariale offre une vision élargie de la répartition de la valeur et met en évidence le fait que « *la création de valeur ne résulte pas seulement de l'apport de capitaux par les actionnaires mais des efforts conjugués de tous les partenaires ou stakeholders* » (Cappelletti et Khouatra, 2004, p. 128). Dans l'approche partenariale, c'est la contribution des parties prenantes à la création de valeur qui justifie cette répartition de la valeur. Les formes de contribution et de répartition de la valeur sont différentes selon les parties prenantes, comme l'illustre le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Création et partage de la valeur entre les parties prenantes

Parties prenantes	Contribution à la création de valeur	Répartition de la valeur
Propriétaires	Capitaux	Dividendes et plus-values
Salariés	Développement du potentiel humain, engagement, aptitudes, comportements.	Rétribution, valorisation, stabilité de l'emploi
Clients	Achats	Qualité des biens et services
Fournisseurs	Réduction des coûts, efficience	Respect des engagements
Partenaires	Innovation, ressources.	Confiance, intérêts communs
Syndicats	Réduction des conflits	Stabilité de l'emploi
Communautés locales et sociétales	Légitimité	Respect des institutions, contribution à l'intérêt commun.
Pouvoirs publics	Support macroéconomique et politique	Impôts, concurrence licite

Source : Tableau réalisé par l'auteur, adapté de G. Yahchouchi (Yahchouchi, 2007, p. 86).

Lors de la répartition de la valeur, nous constatons dans ce tableau que certaines parties prenantes ont des intérêts *a priori* divergents qu'il est alors question de parvenir à concilier. L'objectif des dirigeants est alors de parvenir à satisfaire les besoins des parties prenantes, pour que celles-ci continuent à contribuer à la création de valeur et qu'ensuite, lors de la répartition de la valeur, la part de chacun (dont celle des dirigeants) soit maximisée. La notion de qualité intégrale présentée précédemment permet de concilier les intérêts des parties prenantes, et particulièrement les intérêts des propriétaires, des salariés et des clients. Cela par l'obtention de la qualité du management (satisfaction des salariés), la qualité du fonctionnement (rentabilité par réduction des coûts : satisfaction des propriétaires) et la qualité des produits (satisfaction des clients). La création de valeur se fait au travers de la

chaîne de valeur de Porter, qui est composée d'un ensemble d'activités en interaction et qui constitue un avantage concurrentiel pour l'organisation (Porter, 1986). D'après Porter, l'avantage concurrentiel se perçoit comme un ensemble de ressources ou de capacités qui donne à l'organisation la possibilité de se distinguer par rapport à ses concurrents. La création de valeur est alors possible grâce aux compétences et au savoir mobilisés lors de la réalisation des activités (Porter, 1999; Cappelletti et Khouatra, 2004, p. 131). Parmi les parties prenantes, une catégorie d'acteurs contribue particulièrement à la création de valeur et à la constitution d'un avantage stratégique pour l'organisation : les salariés, au travers de leur potentiel humain.

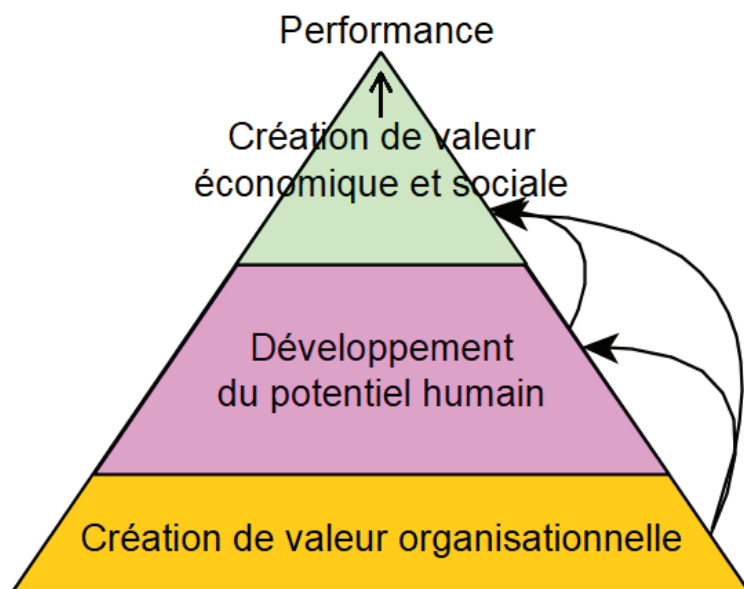
1.2.2) Le développement du potentiel humain (DPH) :

Le concept de potentiel humain peut être appréhendé comme « *l'énergie humaine, le comportement des acteurs dans la vie professionnelle et leurs compétences* » (Savall et al., 2015, p. 139). Cette conception des « énergies humaines » est issue des travaux de F. Perroux qui soulignent que les individus sont dotés d'une énergie endogène, qu'il est question de mobiliser dans la réalisation des activités de l'organisme. Cette énergie humaine fait des acteurs en situation de travail des « *unités actives* » (Perroux, 1975). L'approche socio-économique prend appui sur la conception des « unités actives » de F. Perroux, est posée comme hypothèse fondamentale que le développement du potentiel humain « *constitue un investissement incorporel générateur d'un haut niveau de valeur ajoutée, de même qu'un avantage concurrentiel pour l'entreprise, difficilement imitable* » (Savall et al., 2015, p. 139). Pour ce faire, le management doit être utilisé comme un levier pour faire coïncider les objectifs des individus et ceux de l'entreprise. Les pratiques managériales doivent s'attacher à satisfaire les besoins et les attentes des personnes en situation de travail, sur le plan physiologique (conditions de travail), psychologiques (relations humaines) et économiques (valorisation et rétribution financière). Si les intérêts poursuivis par l'entreprise et ceux poursuivis par les acteurs divergent, l'acteur va rechercher à exploiter des espaces de liberté au travers du principe des « *jeux d'acteurs* » mis en lumière par les travaux de Crozier et Friedberg (1977). En jouant sur les marges de liberté générées par l'exploitation de « *zones d'incertitudes* », les acteurs, par le « *système d'action concret* », influencent l'organisation et son fonctionnement (Crozier et Friedberg, 2014). Les comportements des acteurs ont donc un réel impact sur l'organisation et sur les potentialités de développement des performances.

Cette conception de l'impact des comportements humains sur les performances et de « l'avantage concurrentiel » est également partagée au sein d'autres théories, en particulier dans la théorie des ressources internes (*Resource-Based View*) (Hamel et Prahalad, 1993). La théorie des ressources internes met en lien la gestion des ressources humaines avec le management stratégique des organisations, en soulignant le fait que le management RH permet de faire du capital humain une source « *d'avantage stratégique durable* » (Cappelletti et Noguera, 2005, p. 186). La notion de « capital humain » - développée par G. Becker – est étroitement liée à la notion de potentiel humain. Nous les considérons comme synonyme, bien que la notion de potentiel humain présente l'avantage d'éviter de considérer les ressources humaines comme « *un stock [de capital] aliénable* » (Cappelletti et Noguera, 2016, p. 60). Le capital humain est constitué par les aptitudes des individus en situation de travail, qui se décomposent en expériences, en compétences et en savoirs (G. S. Becker, 1965). Le concept de capital humain offre une analogie avec le capital technique ou financier et véhicule l'idée que le capital humain appartient à l'organisme qui peut le mobiliser et le développer. Au-delà des capitaux « inertes » de l'organisme, le capital humain « *est un des leviers majeurs de la construction de l'avantage concurrentiel des firmes* » (Fourmy, 2011, p. 32). Le capital technique (inerte) est facilement imitable. Pour se démarquer significativement de ses concurrents et disposer d'un réel avantage stratégique, l'entreprise doit privilégier le capital humain (B. Becker et Gerhart 1996; Voyant, 2012; Gagnon et Arcand, 2011, p. 4).

La création de valeur organisationnelle (CVO) est à la fois un levier pour le développement du potentiel humain (DPH) et pour le développement de la valeur économique et sociale (valeur intégrale). De son côté, le développement du potentiel humain offre à l'organisme un avantage concurrentiel, lui-même source de création de valeur et de performance. Par conséquent, l'association de la création de valeur organisationnelle avec le développement du potentiel humain contribue au développement de la création de valeur économique et sociale et aux performances durables de l'organisme, comme l'illustre la figure suivante :

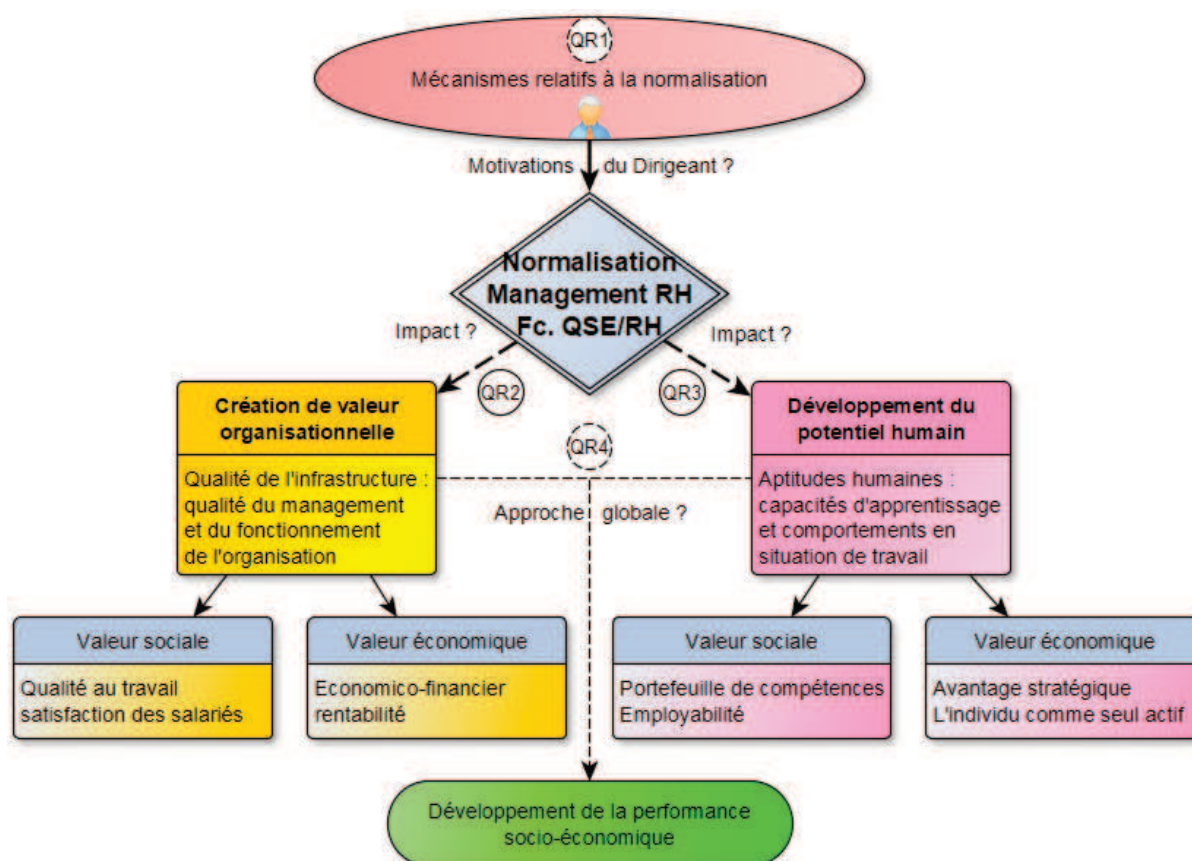
Figure 10 : La création de valeur organisationnelle et le développement du potentiel humain comme moteur de la création de valeur et de performance



Source : Réalisé par l'auteur à partir des travaux de H. Savall, et Zardet, (Savall et Zardet, 2010).

Dans cette première section, nous avons fait la démonstration, que les deux principaux leviers pour le développement de la performance organisationnelle durable, globale et socio-économique sont la création de valeur organisationnelle et le développement du potentiel humain. C'est pourquoi, au sein de notre recherche nous nous attacherons à établir un lien entre la normalisation du management RH d'une part (normes de management de la qualité et de GRH) et la création de valeur organisationnelle et développement du potentiel humain d'autre part. La fonction RH joue un rôle moteur à la fois sur la création de valeur organisationnelle (par la pratique managériale) et sur le développement du potentiel humain (par des actions de formations). La création de valeur organisationnelle permet d'assurer la qualité de l'infrastructure et de créer de la valeur sociale et économique par la qualité de l'environnement de travail et l'efficacité des processus de production par association des capitaux humains et techniques. Le développement du potentiel humain se traduit par le développement des compétences et des aptitudes en situation de travail et par la mobilisation des énergies humaines pour générer des comportements humains qui soutiennent le projet de l'organisation. Il contribue à la création de valeur sociale et économique, par l'enrichissement des compétences (développement de l'employabilité) et par la mobilisation du seul facteur actif de création de valeur, source d'avantage stratégique pour l'organisme. Nous pouvons à présent enrichir la modélisation de notre problématique de la manière suivante.

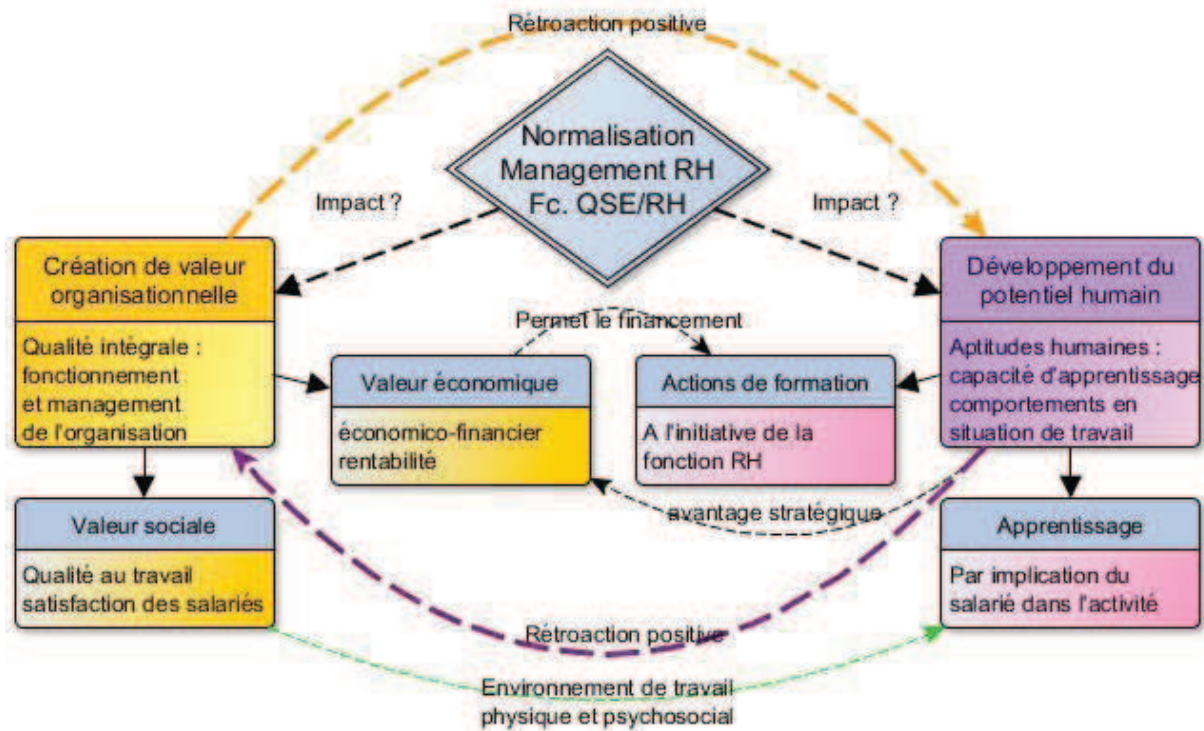
Figure 11 : Relation entre normalisation du management RH et création de valeur socio-économique



Source : Figure réalisée par l'auteur.

En prenant appui sur notre cadre théorique du management, nous pouvons affirmer que la création de valeur organisationnelle (CVO) et le développement du potentiel humain (DPH) entretiennent des interactions permanentes et génèrent des rétroactions positives. L'impact de la CVO sur la valeur économique n'est possible que par la mobilisation du potentiel humain et le DPH n'est possible que par la réalisation d'un management de qualité, qui veille à l'instauration d'un environnement de travail favorable à l'expression du potentiel humain. Comme l'écrivent Cappelletti et Khouatra, « *la gestion dynamique des savoirs, considérés comme des actifs stratégiques, est source de création de valeur organisationnelle* » (Cappelletti et Khouatra, 2004, p. 133). Ainsi, comme le illustre la figure suivante, l'interaction entre la CVO et le DPH autoalimente un cercle vertueux, où la valeur sociale contribue à la création de valeur économique et où la valeur économique est réinvestie en vue de la création de valeur sociale.

Figure 12 : Rétroactions positives entre la création de valeur organisationnelle et le développement du potentiel humain



Source : Figure réalisée par l'auteur.

La théorie des ressources internes et l'approche du capital humain font de la capacité à activer les phénomènes d'apprentissages la clé du développement de la performance stratégique (Brulhart, Guieu, et Maltese, 2010; Cappelletti et Noguera, 2005, p. 186). La fonction RH - par les pratiques de GRH - joue par conséquent un rôle clé dans l'enrichissement du capital humain. La fonction RH est centrale dans notre recherche. C'est pourquoi, nous devons préciser notre approche théorique de la GRH, tout en établissant un lien entre pratiques managériales, GRH et normalisation.

Section 2 : Approche théorique de GRH et de la normalisation :

Afin de traiter de l'approche théorique de la GRH et de la normalisation, nous présenterons dans un premier point les approches de GRH que nous avons retenue pour notre recherche, puis nous aborderons les approches théoriques relatives à la normalisation.

2.1 – Approche théorique de la GRH :

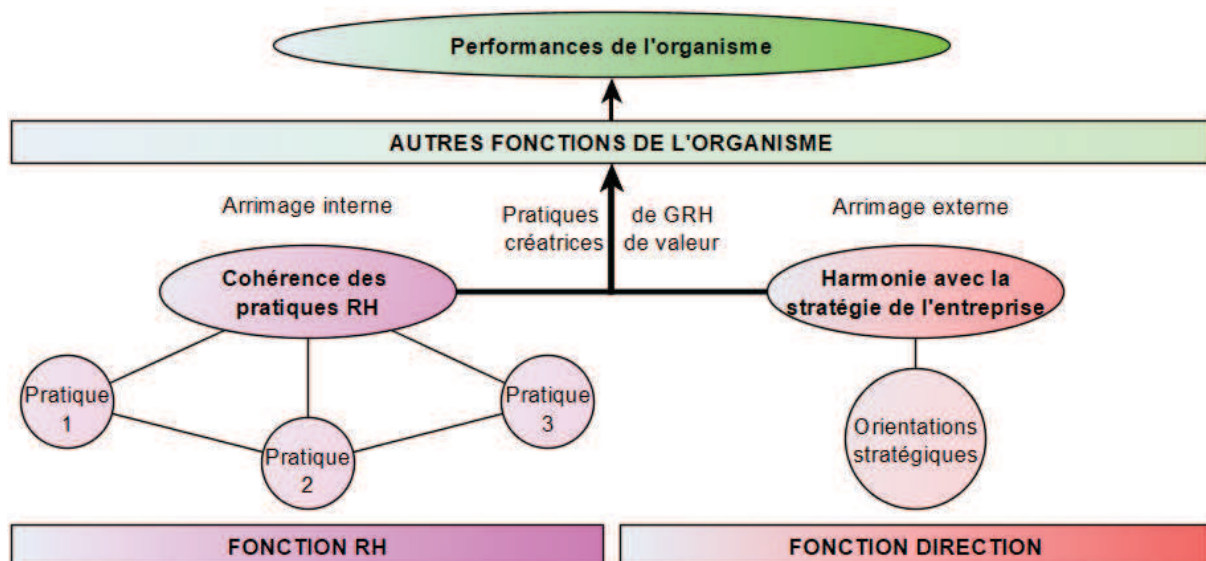
Notre objet de recherche porte sur le management et les pratiques de GRH. La fonction RH est une fonction clé dans notre démarche de recherche, puisque c'est elle qui est visée par les normes de GRH de la série ISO 30400 que nous étudions. Dans le prolongement de notre développement sur le capital humain, nous nous intéressons particulièrement à l'approche configurationnelle et au « HR scorecard » (B. Becker, Huselid, et Ulrich, 2001).

2.1.1) L'approche configurationnelle :

L'approche configurationnelle a pour objectif d'établir un lien entre la mise en œuvre des pratiques de GRH et la création de valeur organisationnelle, et *in fine*, avec la performance de l'organisme. D'autres approches de GRH permettent de lier fonction RH et performance pour l'organisme comme l'approche universaliste ou l'approche contingente. Cependant, l'approche configurationnelle est la plus aboutie car elle permet de dépasser les approches universalistes et contingentes de la GRH (B. Becker et Gerhart, 1996; Adraoui, 2015, p. 48). L'approche universaliste part du postulat qu'il existe des pratiques de GRH qui sont les meilleures (« best practices ») et que leur mise en application est toujours source de performance pour l'organisme, quel que soit le contexte (Pfeffer, 1994; B. Becker et Huselid, 1998; Gagnon et Arcand, 2011, p. 6). L'approche contingente, pose le postulat contraire à l'approche universaliste, en soulignant l'importance d'adapter les pratiques de GRH à la stratégie de l'entreprise. Dans cette approche, c'est la politique RH qui doit satisfaire à l'orientation stratégique de l'organisme, afin de parvenir à l'atteinte des objectifs fixés par la Direction (Arcand *et al.*, 2004, p. 504). L'impact de la fonction RH sur le développement des

performances ne peut ainsi s'obtenir « que lorsque les pratiques de GRH sont développées en adéquation avec la stratégie de l'entreprise » (Adraoui, 2015, p. 46). L'approche universaliste et l'approche contingente présentent toutes deux des inconvénients qu'il est nécessaire de dépasser pour arriver à un compromis qui puisse pleinement concilier les avantages de l'une et de l'autre approche. L'approche universaliste recentre la fonction RH sur elle-même (à l'intérieur), tout en la poussant à s'ouvrir aux meilleures pratiques à « l'extérieur », (dans l'environnement). De son côté, l'approche contingente ouvre la fonction RH sur l'organisation et sa stratégie, tout en donnant un ancrage à « l'intérieur » (l'organisation). L'approche configurationnelle parvient à associer de façon complémentaire « l'interne » et « l'externe », en prenant appui sur deux hypothèses fondamentales. La première hypothèse établit « que la GRH n'a de réel effet sur l'efficacité de l'organisation que dans la mesure où elle parvient à constituer un ensemble cohérent de pratiques RH » (Adraoui, 2015, p. 46). Cette première hypothèse recentre la fonction RH sur elle-même, car celle-ci doit veiller à la cohérence de ses pratiques (en grappes) afin de gagner en pertinence (arrimage interne) (B. Becker et Huselid, 1998; Delery et Doty, 1996). La seconde hypothèse établit que cet ensemble de pratiques cohérentes entre-elles n'est pleinement efficace que lorsqu'il est en harmonie avec la stratégie de l'entreprise (arrimage externe). L'approche configurationnelle, par association de l'arrimage interne et externe, contribue à la mise en place de pratiques RH sources d'efficacité et de performances pour l'organisme, comme l'illustre la figure suivante.

Figure 13 : Approche configurationnelle de la GRH



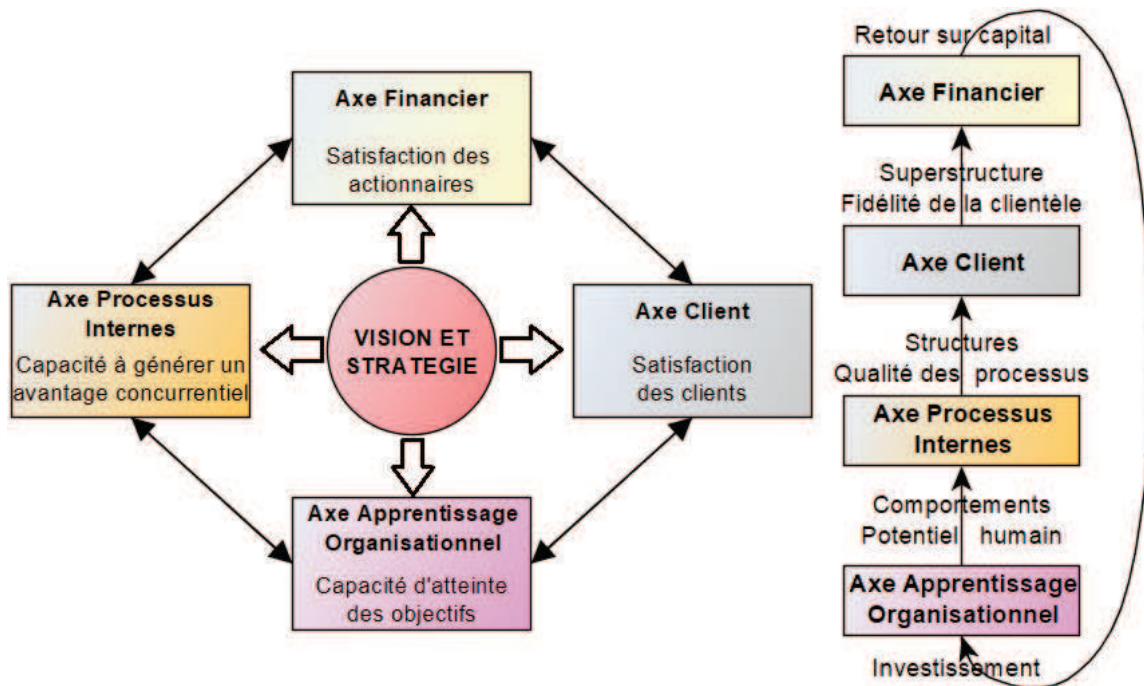
Source : Réalisé par l'auteur, adapté de McMahan et al. (McMahan, Virick, et Wright, 1999, p. 104).

L'approche configurationnelle est un modèle complet qui a été utilisé comme fondement à de nouvelles approches de GRH, telles que le HR Scorecard, dont les auteurs reconnaissent la pertinence de l'approche configurationnelle pour la performance de la fonction RH (B. Becker et Gerhart, 1996; B. Becker, Huselid, et Ulrich, 2001).

2.1.2) Le HR Scorecard :

L'approche par le « HR Scorecard » est un développement du « Balanced Scorecard », appliqué à la fonction RH (B. Becker, Huselid, et Ulrich, 2001; Fourmy, 2011, p. 21). Le « balanced Scorecard » (ou tableau de bord prospectif) est un outil de pilotage stratégique qui permet de pallier les lacunes des normes comptables et des outils de gestion qui prennent mal en compte les actifs non-financiers et immatériels de l'organisation (Kaplan et Norton, 2003). Au sein du tableau de bord prospectif, le facteur humain n'est pas traité comme une charge (tel qu'il apparaît en comptabilité) mais comme une source de valeur (Fourmy, 2011, p. 70). Le Balanced Scorecard (BSC) propose une approche multicritère des indicateurs de performance qui sont à la fois financiers et non-financiers (qualitatifs et quantitatifs), ce qui favorise un équilibre dans le pilotage de la performance de l'organisation (Naro et Noguera, 2008, p. 27). Le modèle contribue une à approche globale de la performance à partir de 4 axes : l'axe financier (indicateurs d'évolution des performances financières de l'entreprise) ; l'axe client (indicateurs de la satisfaction client) ; l'axe processus internes (capacité à générer un avantage concurrentiel par la gestion des opérations et des processus) ; l'axe apprentissage organisationnel (capacité à atteindre les objectifs stratégiques grâce à la mobilisation du facteur humain) (Choffel et Meyssonier, 2005, p. 62). L'ensemble de ces axes (dont l'axe apprentissage organisationnel), est en interaction et en étroite connexion avec la stratégie de l'organisme. Par ailleurs, il existe une relation de causalité entre les 4 axes dont la trajectoire culmine vers l'axe financier et provient de l'axe apprentissage « *qui est considéré dans le modèle comme un facteur essentiel* » (Naro, 2006, p. 61). Le balanced Scorecard peut être représenté de la manière suivante :

Figure 14 : Le balanced Scorecard

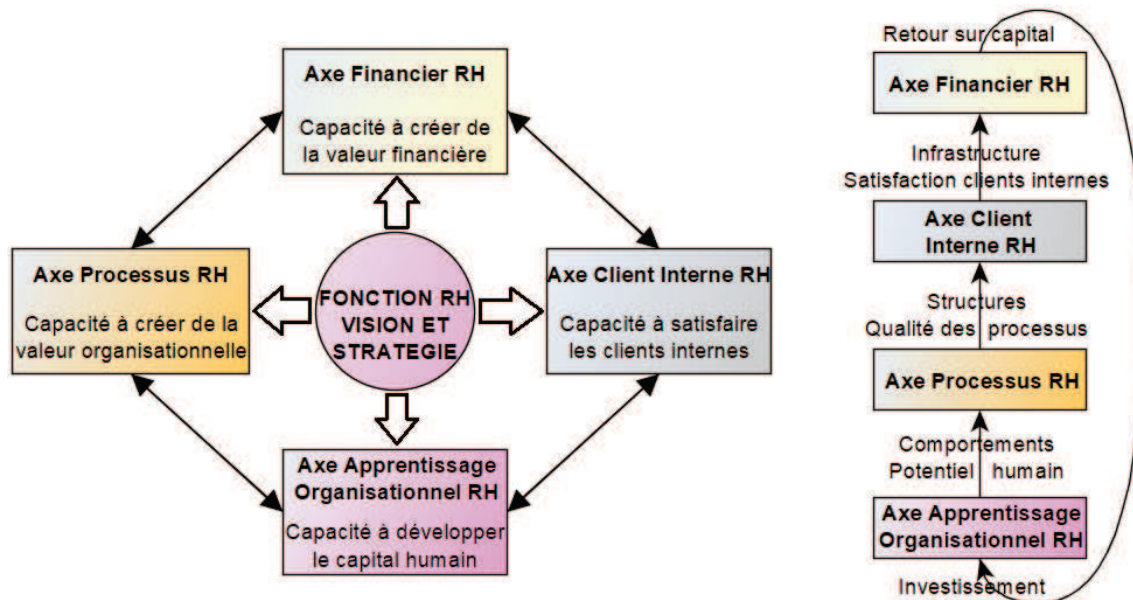


Source : Réalisé par l'auteur, adapté de Kaplan et Norton et de Naro (Kaplan et Norton, 1996, p. 76 ; Naro, 2006, p. 62).

Le HR Scorecard (HRSC) est une déclinaison du BSC au niveau de la fonction RH. Le HRSC est un modèle proposé par D. Ulrich afin d'identifier la performance générée par les missions et les orientations de la fonction RH (B. Becker, Huselid, et Ulrich, 2001; Dave Ulrich et Brockbank, 2005). Ce modèle prend appui sur le concept de capital humain et soutient que la fonction RH est source de performance pour l'organisme grâce aux phénomènes d'apprentissages indispensables à la maîtrise des activités qu'elle permet (Cappelletti, 2010b; Noguera et Khouatra, 2004). Le HR Scorecard prône une approche transversale et stratégique de la fonction RH et tout comme la théorie des ressources internes, fait de la capacité d'apprentissage le fondement de la performance stratégique (David Ulrich *et al.*, 2012; Brulhart, Guieu, et Maltese, 2010). Dans le modèle du Balanced Scorecard, la fonction RH joue également un rôle moteur sur l'apprentissage organisationnel et sur le développement du potentiel humain (actions de formations et de développement des compétences). Elle mobilise des processus dans la réalisation de ses activités (processus recrutement, intégration, formation, etc.). De plus elle dispose de clients en interne (les fonctions de l'entreprise et les membres de l'organisation). Enfin, elle est soumise à des contraintes financières dans la réalisation de ses missions (budget de formation par exemple) (Naro, 2006, p. 62). Ce sont

toutes ces caractéristiques de la fonction RH qui ont permis la déclinaison du Balanced Scorecard au profit du concept de « HR Scorecard », comme l'illustre la figure suivante.

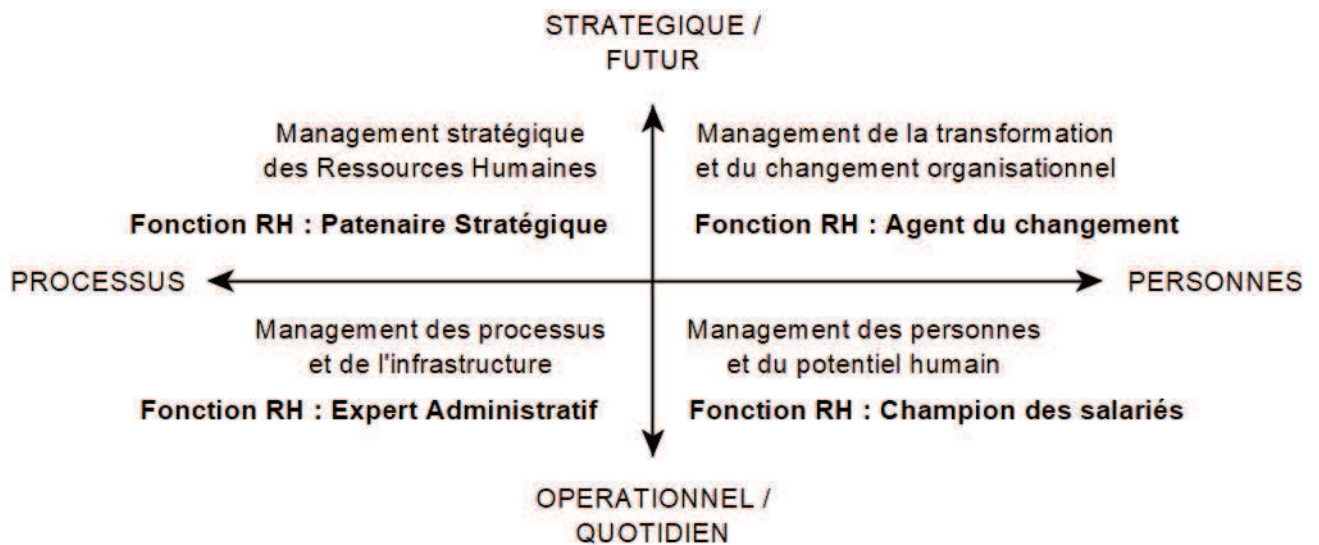
Figure 15 : Déclinaison du Balanced Scorecard à la fonction RH



Source : Réalisé par l'auteur, adapté de Naro (Naro, 2006, p. 63).

Pour parvenir à préciser la contribution de la fonction RH à la performance, le modèle « HR Scorecard » décompose la fonction RH en quatre rôles qui la caractérisent : partenaire stratégique, agent du changement, expert administratif, champion des salariés. Ces quatre rôles de la fonction RH ne s'inscrivent pas dans le même horizon temporel et ne poursuivent pas les mêmes objets. Ils peuvent être distingués à partir de deux axes : l'axe « processus/personnes » et l'axe « stratégique (futur)/opérationnel (quotidien) » (B. Becker, Huselid, et Ulrich, 2001; Dave Ulrich et Brockbank, 2015; Scouarnec 2005, p. 115).

Figure 16 : Les 4 rôles de la fonction RH



Source : Réalisé par l'auteur, adapté de D. Ulrich (Ulrich, 1996, p.24).

Au travers de ces quatre rôles la fonction RH contribue à la création de valeur au sein de l'organisation. Précisons plus en détail en quoi ces rôles consistent (Scouarnec, 2005, p. 116 ; Gilbert et Charpentier, 2004, p. 8).

- Le rôle « Partenaire Stratégique » porte sur le management stratégique des ressources humaines. Il couvre des activités visant à la cohérence entre la GRH et la stratégie de l'organisme. Ce rôle stratégique est mené sur le long terme et permet à la fonction RH de jouer un rôle clé dans l'orientation stratégique et dans sa mise en œuvre par la politique RH. Ce rôle est également valorisant pour la fonction et profitable à la Direction.
- Le rôle « Agent du changement » porte sur le management de la transformation et du changement organisationnel. Il souligne la capacité de dynamisme de la fonction RH sur l'organisation. En assumant ce rôle, la fonction RH fait évoluer les mentalités des acteurs.
- Le rôle « Expert Administratif » porte sur le management des processus et de l'infrastructure et vise à l'efficacité de la réalisation des tâches administratives de gestion du personnel. Ce rôle, assumé quotidiennement, il constitue le socle de la fonction RH.
- Le rôle « Champion des salariés » porte sur le management des personnes et du potentiel humain et souligne les dimensions de coaching et de défense des salariés. Dans ce rôle, assumé quotidiennement, la fonction RH crée du liant avec les membres de l'organisation et veille à favoriser l'engagement et la motivation de chacun par la prise en compte de leurs besoins et de leurs attentes, tout en préservant un climat social sain.

Au travers de ces 4 rôles, et dans le prolongement de l'approche configurationnelle, la fonction RH est à la fois « ancrée à l'intérieur » pour exercer son cœur de métier et « ouverte sur l'extérieur » pour veiller à la pertinence des pratiques de GRH et à leur adéquation avec la stratégie de l'organisation. La mise en cohérence des pratiques RH est également soutenue, mais en soulignant le caractère contingent de cette cohérence, ce qui rend unique l'architecture RH de chaque organisation (B. Becker, Huselid, et Ulrich, 2001; Barrette et Carrière, 2003, p. 446). Ainsi, le DRH doit être « *un stratège crédible, un pilote du changement et un expert innovant* » (Besseyre des Horts, 2016, p. 11).

A présent que nous avons présenté notre approche théorique du management et de la GRH, intéressons-nous à notre approche théorique de la normalisation.

2.2 – Approche théorique de la normalisation :

Afin de traiter de l'approche théorique de la normalisation, nous aborderons dans un premier point la relation entre l'approche normative et la théorie néo-institutionnaliste (Colyvas et Powell 2006; Croizean *et al.*, 2016), puis nous nous intéresserons au concept de « Tétranormalisation » (Savall et Zardet, 2005).

2.2.1) La théorie néo-institutionnaliste :

L'approche néo-institutionnaliste a été fondée dans les années soixante-dix et s'est développée grâce aux travaux DiMaggio et Powell (1983). Cette approche théorique permet de s'interroger et d'apporter une analyse sur les raisons institutionnelles et symboliques qui expliquent l'adoption de pratiques identiques dans les organisations (Boiral, 2006). Dans le cadre de cette approche théorique, Meyer et Roman avancent l'idée que ces similitudes dans l'adoption de modèles n'est pas motivée par la recherche de performance, mais est réalisée dans un but de mise en phase de l'organisation avec les attentes des parties prenantes de l'organisation au sein de l'environnement socio-économique (Meyer et Rowan, 1977). A la suite de cette analyse, DiMaggio et Powell, introduisent le concept « *d'isomorphisme* » (DiMaggio et Powell, 1983). Les auteurs distinguent trois formes d'isomorphisme susceptibles d'expliquer le processus d'homogénéisation des organisations : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme normatif et l'isomorphisme mimétique. L'isomorphisme coercitif

est le résultat de pressions sociales et institutionnelles subies par les organisations et les poussant à adopter un comportement donné. L'isomorphisme normatif est le résultat d'un phénomène d'imitation des comportements d'autres organisations, alors que l'isomorphisme normatif est lié aux phénomènes de professionnalisation (Huault, 2009; Boiral, 2006).

Le phénomène d'isomorphisme traduit le fait que les organismes recherchent la légitimité. En effet, dans un environnement mondialisé hypermoderne, la capacité de survie-développement des organismes dépend de plus en plus de leur réputation et de leur image, aussi bien en interne vis-à-vis des membres de l'organisation, qu'en externe, vis-à-vis des parties prenantes externes telles que les clients et la société civile. Les organisations sont ainsi de plus en plus soumises à la problématique de la légitimation au sein de l'environnement socio-économique (Croizean *et al.*, 2016; DiMaggio et Powell, 1991; Plane, 2017). Appliqué dans le cadre de la démarche de normalisation, l'approche néo-institutionnaliste offre un éclairage sur les mécanismes du recours à la normalisation grâce à la notion de légitimité et de reconnaissance externe (Mione, 2017, p. 123).

- La recherche de légitimité des organismes :

Le recours à la normalisation nous paraît s'inscrire dans l'approche néo-institutionnaliste car la normalisation représente un moyen de promouvoir la légitimité et la rationalité de l'organisation, qui parvient ainsi à véhiculer une image favorable sur son marché grâce à la reconnaissance par la certification de la qualité du fonctionnement de l'organisme et de sa capacité à satisfaire les attentes des différentes parties prenantes (Boiral, 2006). Le marché et la firme composent l'environnement institutionnel qui détermine les règles du jeu pour les choix de gouvernance (Ghertman, 2003, p. 45 ; Williamson, 1998). Dans le cadre des relations entre agents économiques, où la rationalité limitée des acteurs ouvre la voie aux asymétries d'informations et aux comportements opportunistes, la norme est un « signal¹⁴ » envoyée sur le marché et auprès de la société civile, qui atteste de la fiabilité de l'organisme et de sa sureté (notamment lorsque celui-ci certifie son système de management de la qualité), et qui favorise la contractualisation sur le marché (Akerlof, 1970; Williamson, 1975). La norme contribue ainsi à réduire les coûts de transaction (Burlaud et Zarlowski, 2003; Eve, Ghier, et Sprimont, 2017). Par conséquent, la normalisation permet d'acquérir une légitimité procédurale grâce à l'acquisition d'une conformité de type technique (Colyvas et Powell 2006; Croizean *et al.* 2016).

¹⁴ Un *signaling* au sens de M. Spence (Spence, 1973; Rolland, 2009).

- L'impact de l'institutionnalisation sur les mentalités :

Dans la démarche de normalisation, le rôle du management est d'agir sur le facteur humain, en favorisant le développement de comportements appropriés concourants à une opérationnalisation efficace et efficiente de la volonté stratégique. L'humain est, de fait, le médian entre la volonté stratégique et sa mise en œuvre concrète. Cette réciprocity renvoie à la notion de « *dualité du structurel* », décrite par Giddens, où les comportements sont à la fois la source et le produit des structures de l'organisation structures (Giddens, 1987). La norme a donc un effet institutionnalisant et agit sur les structures mentales de l'organisation par des pratiques managériales normalisées qui forment une culture d'entreprise où les acteurs adoptent de plus en plus naturellement des comportements en adéquation avec la démarche normative. La norme renforce ainsi la légitimité procédurale au sein de l'organisme du fait qu'elle constitue un cadre cognitif contraignant qui à la fois oriente et bride les comportements des acteurs et donc leurs prises de décisions (Bensedrine et Demil, 1998). L'approche par la théorie de la structuration permet de souligner la réciprocity de l'impact de la norme (en tant que structure) sur le comportement des acteurs, et l'impact des comportements sur l'interprétation qui est faite de la norme, l'interprétation agissant sur la structure même de la norme.

Au-delà de sa dimension sociologique, la normalisation a un fort impact sur le plan économique, comme le décrit l'approche de la Tétranormalisation.

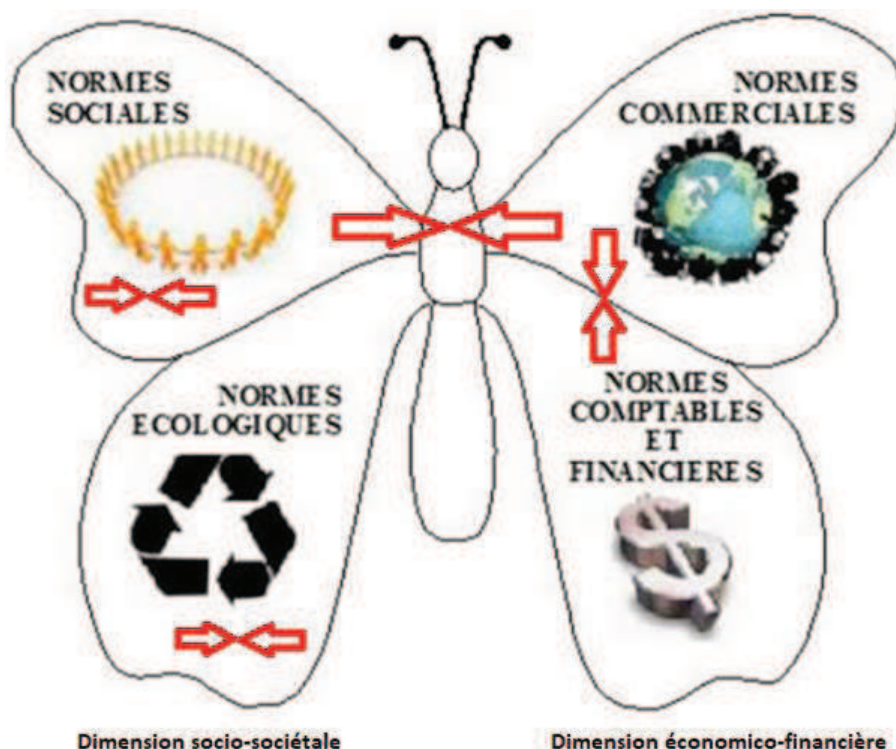
2.2.2) La Tétranormalisation :

Dans le cadre de la recherche, nous avons également retenu l'approche de la tétranormalisation. La tétranormalisation, est un concept proposé par H. Savall et V. Zardet, afin d'aborder la question de normalisation « *comme un tout qui englobe l'ensemble des réalités humaines* » (Cappelletti, Pigé, et Zardet, 2015, p. 16). Appliquée à l'échelle des organisations, la tétranormalisation permet de souligner les difficultés de mise en application de différentes normes au sein des organisations (Savall et Zardet, 2005, Peretti *et al.*, 2009). Les auteurs identifient quatre pôles¹⁵ de normalisation qui impactent les organisations, qui créent des conflits d'interprétation et qui aboutissent à un bombardement normatif où l'application des différents textes de manière simultanée s'avère parfois impossible (Savall, 2008; Hila et Amaazoul, 2013, p. 201). Dans un contexte de prolifération des normes, la

¹⁵ Ce qui est à l'origine du néologisme « tétranormalisation »

normalisation tend ainsi à produire des effets qui sont à l'opposé des objectifs initialement souhaités, de leur raison d'être et de leur légitimité (c'est la face cachée des normes) (Savall et Zardet, 2005, p. 7 ; Bessire, Cappelletti, et Pigé, 2010, p.9). L'objet de la Tétranormalisation est de s'interroger sur les incohérences et sur les contradictions normatives au sein des quatre pôles de la normalisation qui sont composés par : les normes commerciales (OMC), les normes sociales (OIT, SA 800), les normes comptables et financières (IASB, IFRS) et les normes de qualité-sécurité-environnement (ISO). Ces quatre domaines peuvent être regroupés deux à deux. Le premier regroupement, à dominante économique et financière, associe les normes commerciales et comptables. Le second regroupement, à dominante sociale et sociétale, associe les normes sociales et écologiques (normes de qualité-sécurité-environnement) (Bessire, Cappelletti, et Pigé, 2010, p. 5). Les quatre pôles de la tétranormalisation sont porteurs d'enjeux importants à l'échelle internationale, mais souvent en contradiction lorsque ceux-ci sont traduits sous la forme de textes normatifs. Une représentation de ces différents pôles et des conflits normatifs qu'ils génèrent peut être réalisée comme suit :

Figure 17 : Les 4 ailes de la tétranormalisation



Source : adapté de Boje et Rosile (D. Boje et Rosile, 2010, p. 208).

- Les problématiques de la Tétranormalisation :

La tétranormalisation est une approche qui permet de mieux comprendre les problématiques générées par la situation de prolifération normative constatées à l'échelle internationale et au « bombardement normatif » issu des 4 ailes de la tétranormalisation (Cappelletti et Dufour, 2017). Ces problématiques sont multiples et ont des conséquences concrètes sur l'environnement économique et social, au sein des organismes et notamment de la fonction RH. L'inflation normative crée du désarroi chez les Dirigeants et chez les managers qui sont confrontés à des conflits normatifs dans leur propre domaine (par exemple le domaine des normes sociales pour la fonction RH) lorsque deux normes du même domaine sont contradictoires. A cette situation s'ajoute également des conflits normatifs inter-domaines, c'est-à-dire entre les différents pôles de la tétranormalisation, par exemple entre les normes sociales (gérées par la fonction RH) et les normes comptables et financière (gérées par la fonction comptabilité). Ces situations de conflit normatif doivent être traitées au sein de l'organisation, ce qui se traduit par une accentuation de la complexité ; les décideurs étant contraints de gérer les risques inhérents aux non-conformités. Cette gestion parasite entraîne une inertie causée par la difficulté de la prise de décision en situation d'incertitude et se traduit par des dysfonctionnements (sources de coûts cachés) qui pénalisent les performances de l'organisation. D'après Savall et Zardet, « *les organisations sont de plus en plus paralysées par la multiplication des normes de toute sorte qui entravent leur développement* » (Cappelletti, Pige, et Zardet, 2015, p. 11). De plus, la norme présente un risque d'ingérence, lorsqu'elle devient un prétexte pour l'exercice d'une surveillance industrielle sur l'organisation (Savall et Zardet, 2005, p. 24). Ces situations ont des conséquences bien au-delà du périmètre organisationnel, la tétranormalisation ayant un effet non négligeable sur l'émergence de crises économiques, à l'instar de la crise économique et financière de 2008 (Bessire, Cappelletti, et Pigé, 2010).

Ainsi, Savall et Zardet (2005) identifient trois problématiques liées à la tétranormalisation : la prolifération des normes, la concurrence et les conflits normatifs intra et inter domaines et le non-respect des normes. La réelle problématique de la tétranormalisation n'est pas tant l'abondance des normes, mais davantage leur mise en concurrence, l'inflation de la normalisation s'accompagnant d'une accentuation des conflits normatifs. En effet, prise isolément, chacune des normes s'avère utile et pertinente dans un contexte donné. Elles ont des avantages qui justifient leur raison d'être (comme par exemple, être gage de sûreté, de qualité ou de maîtrise de processus). Par contre elles présentent également de nombreux

inconvenients, du fait de leur lourdeur et des coûts que leur emploi génère. Ce qui est le plus néfaste pour les organisations, c'est l'abondance de normes en provenance de sources diverses et qui ne répondent donc pas à une hiérarchisation prédéfinie ne donnant aucune prédominance à un texte normatif sur un autre. Cette situation génère un véritable désordre, où des textes normatifs incompatibles ou contradictoires se superposent sans que les acteurs ne puissent définir une prévalence entre les injonctions contradictoires. Les normes – d'application volontaire du moins – n'étant pas régies par le législateur, celui-ci n'est pas non plus en capacité de les intégrer dans une structure hiérarchisée semblable aux textes législatifs s'inscrivant au sein d'une pyramide ayant pour sommet la Constitution. Les acteurs au sein des organisations doivent par conséquent choisir quel texte enfreindre et quel texte respecter (privilégier une norme comptable au dépend d'une norme sociale par exemple). En l'absence de préséance entre les normes, ce n'est alors que par le rapport de force entre les textes normatifs que certains parviennent à s'imposer et à être privilégiés par rapport à d'autres (Cappelletti, Pige, et Zardet, 2015, p. 12). Cependant, bien que disposant d'une hiérarchisation entre les textes législatifs, les états ne sont pas pour autant épargnés par la nocivité de la normalisation. La prolifération des textes normatifs réglementaires à l'échelle nationale et supra nationale crée un véritable « mille feuille normatif », et génère des conflits entre les textes (par exemple entre les normes françaises et les normes européennes), ce qui rend nécessaire un toilettage des normes (Cappelletti, 2013).

- Une lutte pour les fonds de commerce :

Cette inflation normative est attisée par les agents économiques de la normalisation, pour lesquels la norme représente d'importants fonds de commerce. En effet, si la norme est d'abord un référentiel, elle est aussi un produit conçu et vendu en faisant intervenir diverses professions : inspections, juristes, auditeurs, etc. Ainsi les fonds de commerce que génère la normalisation encourage des « dynamiques concurrentielles très actives permettent ainsi de comprendre l'état entretenu d'incompatibilité » (Savall et Zardet, 2005, p. 7). Cette situation encourage les actions de lobbying des cabinets de conseils et des entreprises qui sont en position de force sur le marché pour imposer leur norme, prendre des marchés et ensuite les protéger. La certification est devenue un produit en soi et qui est parfois impératif pour pouvoir concourir aux appels d'offres publics (Savall et Zardet, 2005, p. 105).

Les problématiques relatives à la normalisation sont multiples et sont attisées par les luttes de fonds de commerce. La prolifération des normes s'accompagne d'une concurrence et de

conflits entre normes qui sont exacerbés, tant entre les différents pôles de normes, qu'au sein d'un même pôle. Cette situation entraîne une difficulté à respecter des normes pour les organismes et un problème de sanctions - plus ou moins appliquées- en cas de non-respect des textes normatifs (Savall et Zardet, 2005, p. 44).

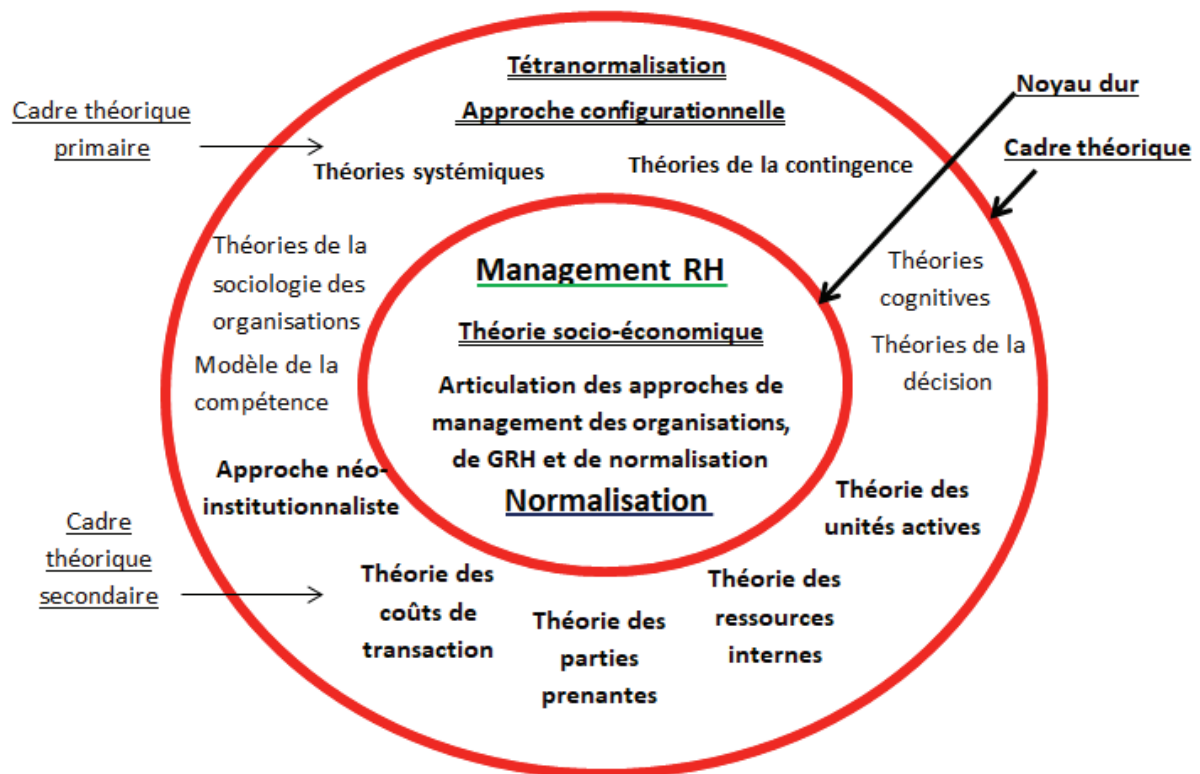
2.2.3) Impacts de la normalisation du management RH :

Au cours de la revue de la littérature, nous avons identifié des travaux de recherche interrogeant le lien entre la normalisation du management – en particulier l'ISO 9001 - et la performance des organismes. Ces travaux présentent des résultats loin d'être consensuels et soulignent que l'impact de la norme sur l'organisation est très nuancé : la norme ayant à la fois des effets positifs et négatifs sur l'organisme et étant source de contraintes dont la valeur ajoutée est difficile à identifier (Graziani 2014; Sampaio, Saraiva, et Guimarães Rodrigues 2009; Rolland, 2009, p. 32). D'autres auteurs soutiennent que malgré cette accentuation des contraintes, l'ISO 9001 a une influence positive sur l'organisation, aussi bien en interne (qualité de l'infrastructure), qu'en externe (qualité de la superstructure) (Boiral, 2012; Eve, Ghier, et Sprimont, 2017). Parmi ces études, une se rapproche particulièrement de notre recherche en interrogeant les impacts de la normalisation du management RH sur l'organisation lors de la mise en place de la norme ISO 9001 (Cappelletti, Noguera, et Plane, 2012). Avant d'appréhender plus en détail ce qu'est la normalisation du management RH, nous faisons un focus sur cette étude qui peut nous servir d'appui, bien que celle-ci porte sur une étude de cas du secteur tertiaire (les offices notariés) et que les normes internationales de GRH de la série ISO 30400 ne soient pas mobilisées. Cette étude s'avère particulièrement intéressante pour notre recherche car elle permet tout d'abord de mettre en relation la normalisation du management de la qualité et la normalisation de la GRH à travers l'application de la norme l'ISO 9001 en tant que norme de management RH. En effet, recourir à l'ISO 9001 « *tend à normaliser également [la] gestion des ressources humaines* » (Cappelletti, Noguera, et Plane, 2012, p. 36 ; Bessire, Cappelletti, et Pigé, 2010). Cette mise en relation entre l'ISO 9001 et la GRH nous est utile en vue d'associer les normes des séries ISO 9000 et 30400 sous le terme de « normes de management RH ». Ensuite, cette étude nous apporte un enseignement sur la question de l'impact de la normalisation du management RH en termes de bénéfices et de contraintes. En effet, les résultats obtenus dans l'étude soulignent les apports et les limites de la normalisation du management RH à partir du référentiel ISO 9001. Les principaux effets bénéfiques sont une meilleure prise en compte de l'importance de

la GRH, « notamment en liant la qualité externe (satisfaction des clients) à la qualité interne (management, fonctionnement et GRH) », le fait de favoriser la mise de dispositif RH et d'entrer dans une logique de développement des compétences (Cappelletti, Noguera, et Plane, 2012, p. 49). En ce qui concerne les limites de la démarche, l'étude met en avant les contraintes de la normalisation RH pour les acteurs qui perçoivent un surcroît de travail sans pour autant parvenir à en objectiver les bénéfices. Cette difficulté à identifier la création de valeur générée par la normalisation conduit les acteurs à privilégier les activités de gestion courante et à progressivement se détourner de la démarche normative. Enfin, les auteurs soulignent les manquements de l'ISO 9001 pour la mise en place d'une démarche de normalisation de la GRH, la norme ISO 9001 ne permettant pas de traiter en profondeur des problématiques RH. Au regard de ces résultats, associer les normes de la série ISO 30400 à l'ISO 9001 s'avère être pertinent pour surmonter les limites de l'étude en mettant en place des dispositifs RH et des outils contribuant à la pérennisation de la démarche de normalisation du management RH.

Au cours de cette seconde section, nous avons déterminé quelle était notre approche théorique de la GRH et de la normalisation. En ce qui concerne la GRH, nous nous sommes focalisés sur l'approche configurationnelle associée au HR Scorecard. Enfin, pour notre approche théorique de la normalisation nous nous sommes focalisés sur la Tétranormalisation en prenant en considération de façon secondaire les apports de la théorie des parties prenantes, de la théorie des coûts de transactions et de la théorie néo-institutionnelle. Voici, la représentation de notre cadre théorique sous forme de schéma :

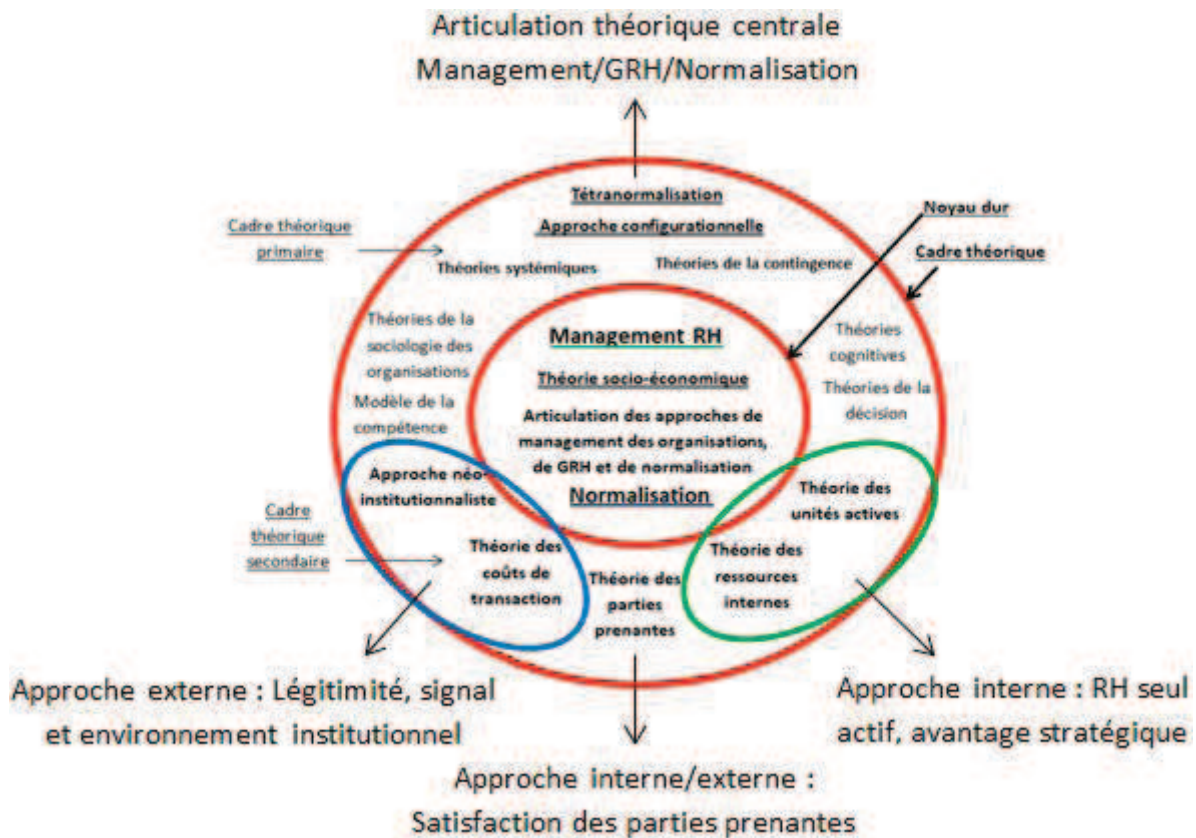
Figure 18 : Cadre théorique de la recherche



Source : Réalisé par l'auteur.

La mobilisation de ce cadre théorique permet de structurer la recherche de la manière suivante :

Figure 19 : Apports du cadre théorique à la recherche



Source : Réalisé par l'auteur.

Notre cadre théorique nous permet de mettre en tension les notions de « management », de « GRH » et de « normalisation ». Nous avons souligné le rôle fondamental du management dans la création de valeur organisationnelle et sur le développement du potentiel humain – et *in fine*, sur la création de valeur économique et sociale. Nous avons également souligné l'importance de la fonction RH dans cette relation entre management et performance. Enfin, notre approche théorique de la normalisation nous encourage à nous questionner davantage sur la compatibilité entre les normes de management de la qualité (série ISO 9000) et les normes de GRH (série ISO 30400) ainsi que sur les mécanismes de recours à la normalisation. Pour ce faire, nous allons traiter en section 3 de notre approche conceptuelle de la normalisation.

Section 3 : Approche conceptuelle de la normalisation :

De manière générale, la normalisation est une notion associée à l'établissement des normes : « l'action de normaliser »¹⁶. C'est pourquoi il est nécessaire de commencer par cerner la notion de norme. Nous commencerons par définir ce qu'est une norme et quel sens cette notion revêt dans notre travail doctoral, pour ensuite pouvoir dresser un bref état des lieux de la normalisation.

3.1 – Appréhender la normalisation et ses objectifs :

La normalisation est devenue au cours de ces dernières décennies un mécanisme de régulation déterminant dans l'environnement socio-économique, néanmoins, celle-ci reste encore largement méconnue (Brunsson, Rasche, et Seidl, 2012 ; Ruwet, 2017 ; Anderson, 2017, p. 329). Pour appréhender la normalisation il faut tout d'abord comprendre la notion de norme. La norme est un concept vaste et polysémique qui peut être appréhendé au travers de différents prismes. En effet, la norme est omniprésente dans nos sociétés sous une multitude de formes, allant des normes sociales informelles qui influent de façon tacites les comportements sociaux, jusqu'aux normes formelles qui imposent explicitement des exigences à suivre par rapport à un référentiel donné. La palette de signification que porte le mot « norme » rend sa définition relativement complexe et propice à des amalgames. Tout d'abord, dans une acception générale, nous retiendrons la définition proposée par J-P Denis et *al.*, au sein du Lexique de gestion et de management, où la norme est définie comme un « ensemble de critères concrets (technique, productif) ou abstraits (sociaux) permettant de rendre un objet, ou une production, comparable ou de définir une attitude de vie compatible avec la vie du groupe social » (Denis, Martinet, et Silem, 2016, p. 427).

La notion clé qui ressort de cette définition est celle de « rendre conforme à quelque chose », dans un objectif de comparabilité. Cette dimension intrinsèque à la norme nous éclaire sur le terme de « normalisation ». La notion de normalisation se définit en effet comme un mécanisme qui rend « un processus, une organisation (sociale ou productive), conforme aux normes fixées scientifiquement ou philosophiquement ou techniquement » (Denis, Martinet, et

¹⁶ Tlfi : entrée : « Normalisation » [En ligne] <http://www.cnrtl.fr/definition/normalisation> [consulté en août 2017].

Silem, 2016, p. 427). Cette définition générique de la normalisation doit être précisée pour déterminer l'acception retenue dans le cadre de notre recherche. En effet, ce travail doctoral porte spécifiquement sur la normalisation d'application volontaire au sein des organisations et plus précisément encore sur les normes de management RH. Nous devons donc faire la distinction entre la notion de norme au sens sociétal, en tant que construction implicite ; et la notion de norme au sens organisationnel, en tant que document de référence.

3.1.1) Distinction entre normes au sens sociétal et norme au sens organisationnel :

- Les normes au sens sociétal :

Le sens qui généralement donné au mot norme dans la société, renvoi à une notion de comportements humains et aux manières de penser. En entrant le mot « norme » au sein du TLFi¹⁷, on s'aperçoit de sa polysémie. La norme y est notamment définie comme un ensemble de « *règles, prescriptions, principes de conduite, de pensée, imposés par la société, la morale, qui constituent l'idéal sur lequel on doit régler son existence sous peine de sanctions plus ou moins diffuses* » ; avec pour synonyme « *coutume, convenance, morale* ». ¹⁸ La notion de norme est ici intimement liée à la conformité aux règles sociales, en opposition aux comportements marginaux ou déviants, jugés « hors norme » par la majorité qui est garante de cette norme. La notion de norme est donc également liée à l'idée de quantité (la norme est au centre d'un ensemble majoritaire), à l'idée de commun, donc à l'idée de « normal ». Par conséquent, la norme s'impose aux individus d'une société mais, pour autant, elle-même ne se construit qu'au fil de la constitution de majorités socialement reconnues qui font la norme. La norme est donc à la fois le produit et le résultat du comportement des individus. De façon individuelle, la norme est subie, mais de façon collective, la norme est construite. L'existence de cette boucle récursive ressort par ailleurs à la lecture des sociologues M. Weber et E. Durkheim. Weber, souligne que ce sont les individus qui construisent les normes ; alors que Durkheim met en avant l'impact des normes sociales sur le comportement des individus (Weber, 1905; Durkheim, 1898). En faisant référence à notre cadre théorique, lorsque l'on rapproche « structures » et « comportements », l'éclairage de Giddens sur ces interactions structuro-comportementales s'avère particulièrement pertinent. La norme peut être considérée

¹⁷ TLFi : Trésor de la Langue Française Informatisé : [En ligne] <http://atilf.atilf.fr/> [consulté en août 2017].

¹⁸ TLFi, entrée « norme » : [En ligne] <http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=1888470330;> [consulté en août 2017].

en tant qu'élément « structurant » des « comportements » sociaux. L'apport de Giddens sur la *dualité du structure*, nous permet alors de soutenir l'existence d'une boucle récursive entre le « structurant » et le « structuré » (Giddens, 2012).

Bien que ces conceptions sociales de la norme ne soient pas en lien direct avec notre recherche (puisque nous nous intéresserons aux normes en tant que document de référence), cet éclairage est cependant précieux. En effet, quel que soit le type de norme, il existe nécessairement une relation entre ceux qui font la norme (qui représentent « une masse ») et ceux qui la subissent (qui représentent une somme d'individualités). Nous nous interrogerons dans notre développement sur la représentativité de cette « masse » créatrice de la norme, car si cette masse représente généralement une majorité sur le plan numérique dans une acception sociale, nous verrons que lorsqu'il s'agit d'une conception « technique » de la norme, ce n'est pas une majorité « numérique » qui fait la décision, mais une majorité « d'influence ». Effectivement, à l'échelle d'un marché, quelques-uns disposent ou parviennent à acquérir une légitimité qui les rend représentatif de « la masse », et décident pour tous. En lien avec notre approche théorique de la recherche, la notion de légitimité qui gravite autour du concept de norme est à rapprocher de la théorie néo-institutionnaliste que nous avons présentée lors de la section 2.

- Les normes au sens organisationnel, en tant que document de référence :

La norme en tant que « document de référence » ne renvoie pas exclusivement à une conception contemporaine de la normalisation, puisque les normes « techniques » accompagnent les civilisations humaines depuis des millénaires, à l'échelle de communautés (Eve, 2014). Naturellement, la notion de norme à laquelle nous nous référons dans le développement de notre travail renvoie à un document élaboré et reconnu au niveau national et international. Les normes techniques sont devenues de plus en plus nécessaires dans nos sociétés à la suite de la première puis de la deuxième révolution industrielle, avec le développement de la mécanique puis de la chimie, de l'électricité et des télécommunications. A titre de jalon temporel, les organismes internationaux de télécommunication et d'électrotechnique ont été respectivement créés en 1865 et 1906 c'est-à-dire pendant la seconde révolution industrielle qui s'étale entre la fin du XIX^{ème} siècle et la première moitié du XX^{ème} siècle. La création de l'ISO, en 1947, a été postérieure à la sortie de la seconde guerre mondiale (Bryden, 2012). Il est intéressant de souligner les organismes nationaux et supranationaux de normalisation ont une influence politique majeure au sein de

l'environnement socio-économique (Le Goff *et al.* 2017, p. 15). En effet, au-delà de la dimension technique, la raison d'être de la normalisation et aussi l'intensification des échanges et l'entretien de relations commerciales à l'international. Or, il est difficile de s'entendre et de coopérer sur l'élaboration de normes dans un contexte de conflit généralisé. Nous pouvons citer à titre illustratif le standard d'écartement des rails de chemin de fer, avec l'exemple de l'Espagne, qui a choisit – comme d'autres pays - d'adopter un standard d'écartement des rails qui lui est propre, pour se prémunir d'une invasion armée par voie ferrée. Aujourd'hui, la norme d'écartement des rails adoptée en Europe permet de relier les différents pays européens en TGV, sans avoir à changer de train. La paix est un vecteur de développement de la normalisation, car les échanges commerciaux à l'international nécessitent des normes, à l'instar de la norme ISO 668, sur les dimensions du container maritime, publiée en 1967¹⁹. Nous pouvons à nouveau prendre appui sur le TFLi pour définir ce qu'est une norme technique, utilisée par les organismes en tant que document de référence. Elle est un « *ensemble de données (mesures, caractéristiques, qualités, formules de composition) définissant un matériau, un produit, un objet ou un procédé permettant de rendre la production (d'un matériau), la mise en œuvre (d'un procédé) plus simple, plus efficace, rationnelle ou économique, et de servir ainsi de référence pour résoudre les problèmes répétitifs* ». ²⁰ La norme a donc ici pour finalité de faire gagner les organismes en efficacité et en efficience.

Les normes au sens organisationnel (en tant qu'artefacts formalisés dans un ensemble documentaire) sont présentes dans tous les domaines de l'environnement socio-économique à l'échelle internationale. Ces normes ont pour point commun de défendre l'idée d'une promotion « des bonnes pratiques » et sont en cela généralement perçus comme un progrès sociétal car bénéfiques au développement des relations humaines dans un contexte de mondialisation et de globalisation marqué par l'intensification des flux et des échanges et où le libre-échange s'émancipe des cadres nationaux et dans lequel la normalisation internationale et les normes qui en sont issues s'avèrent indispensables à la bonne marche du monde. Toutefois, « l'inflation normative » généralisée qui accompagne la normalisation n'est pas pour autant sans effets pervers pour les agents économiques, comme nous l'avons vu au travers de l'approche par la « tétranormalisation » (Savall et Zardet, 2005; Zardet, Pige, et

¹⁹ Site internet de l'ISO [En ligne] <https://www.iso.org/fr/standard/59673.html> [consulté en août 2017].

²⁰ TLFi, entrée « norme » [En ligne] <http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=1888470330;> [consulté en août 2017].

Cappelletti, 2015). A présent que nous avons défini ce qu'est une norme, nous sommes plus à même d'appréhender la notion de normalisation.

- De la notion de norme « technique » à la notion de normalisation :

En France, l'AFNOR (Association Française de Normalisation) est reconnue compétente en matière de normalisation, par le décret n° 2009-697 du 16 juin 2009, qui régit le statut de la normalisation. Au sein de ce décret, la normalisation y est définie comme étant « *une activité d'intérêt général qui a pour objet de fournir des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées, portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques relatives à des produits, à des services, à des méthodes ou à des organisations. Elle vise à encourager le développement économique et l'innovation tout en prenant en compte des objectifs de développement durable* » (art. 1 du décret du 16 juin 2009)²¹. Cette approche de la normalisation fait référence aux normes d'application volontaire, alors que l'approche par la tétranormalisation (que nous venons de rappeler) fait référence à l'ensemble des normes, d'application obligatoire et d'application volontaire. C'est pourquoi, il est nécessaire de les distinguer.

3.1.2) Distinction entre normes d'application obligatoire et normes d'application volontaire :

- Les normes d'application obligatoire :

Les normes d'application obligatoire sont de plusieurs natures, en fonction du sens que l'on donne au mot « norme ». Dans une acception large, une norme regroupe l'ensemble des textes faisant autorité, c'est-à-dire rendus obligatoires par la loi. Par conséquent, l'ensemble des textes réglementaires entrent dans cette conception.

Les normes réglementaires d'application obligatoire relèvent des pouvoirs publics. Elles sont omniprésentes dans nos sociétés et ont pour raison d'être la satisfaction de l'idéal de justice par la mise en place d'un arsenal législatif. Les normes d'application obligatoire, en tant qu'expression de la loi, peuvent cependant présenter des inconvénients, du fait de leur lourdeur et des coûts que leur emploi génère. Cette situation est notamment visible au niveau de l'administration française, comme l'illustre le rapport de la mission de lutte contre

²¹ Légifrance : [En ligne]

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020749979&categorieLien=id>, [consulté en novembre 2017].

l'inflation normative du 26 mars 2013, sur les normes réglementaires en France (A. Lambert et Boulard 2013). D'après les auteurs du rapport, A. Lambert et J-C. Boulard, le « stock » est évalué à 400.000 normes²², qui se sont additionnées et superposées depuis le XVIIIe siècle, « *comme les couches d'une géologie juridique* » (Lambert et Boulard, 2013, p. 10). A ce stock s'ajoute constamment de nouvelles normes, qui viennent alourdir davantage l'arsenal normatif, pour un coût toujours plus élevé : plus de 2 milliards d'euros en seulement quatre ans (entre 2008 et 2011), dont 728 millions uniquement pour l'année de 2011. Au total, les « coûts » engendrés par la complexité normative représenterait 60 milliards d'euros pour la France et d'après la Commission européenne, aux alentours de 3 % du PIB au niveau européen (Lambert et Boulard, 2013, p. 10). Cette situation est d'autant plus préoccupante que la prolifération normative est en expansion, comme l'atteste l'OCDE. Les auteurs soulignent les effets pervers de la prolifération normative qui crée « un état de paralysie par le droit », qui freine l'action et entrave l'innovation. Ils dénoncent « l'urgence d'une inversion de tendance » tout en faisant le constat d'une impuissance à endiguer le phénomène. En effet, la tendance est à l'accélération de l'expansion normative, notamment sous l'impulsion de la transposition des textes communautaires qui contribue à la constitution d'un véritable « mille-feuille normatif » de plus en plus indigeste. L'abondance de normes peut même s'avérer contre-productive, voire dangereuse pour la sécurité des biens et des personnes, comme le souligne C. Morel en prenant comme exemple le domaine de l'aéronautique (Morel, 2018). L'empilement normatif et la complexité qui l'accompagne rend nécessaire une simplification, qui s'avère difficile à mettre en œuvre au vu de la masse normative et sa continuelle expansion. Effectivement, cinq ans après avoir rendu les conclusions de leur rapport, A. Lambert et J-C. Boulard constatent que la situation de s'est pas améliorée, bien qu'ils aient contribué à souligner l'existence des « normes absurdes »²³. Face à ce constat d'échec, ces mêmes rapporteurs ont été à nouveau missionner le 18 janvier 2018, afin d'établir un nouveau rapport, dans une perspective de simplification du « stock de norme ». Dans les conclusions du rapport sur l'inflation normative, A. Lambert et J-C. Boulard soulignent la lourdeur de la norme d'application obligatoire et invitent les acteurs à « *privilégier la norme non obligatoire à chaque fois qu'il ne pourra être prouvé que l'obligation garantirait de meilleurs résultats* »

²² Il s'agit de textes réglementaires d'application obligatoire, encadrant l'action des élus locaux et par conséquent à leurs partenaires du secteur privé travaillant avec la collectivité territoriale.

²³ Les auteurs se sont exprimés sur cette situation à l'occasion d'un reportage diffusé au journal télévisé de France 2, le 01/02/2018. [En ligne] https://www.francetvinfo.fr/replay-jt/france-2/20-heures/video-alleger-les-normes-le-compte-ny-est-toujours-pas_2589736.html [consulté en mars 2018].

(Lambert et Boulard, 2013, p. 88). Intéressons-nous donc aux normes d'application volontaire.

- Les normes d'application volontaire :

Tout d'abord, une norme est par nature d'application volontaire, elle se distingue de la réglementation. L'ISO définit la norme comme étant « *un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné* » (ISO/IEC, 2018b, p. 2). Une norme d'application volontaire est définie par l'AFNOR²⁴ comme étant un document de référence approuvé par un institut de normalisation reconnu tel qu'AFNOR, « *qui vise à fournir des lignes directrices, des prescriptions techniques ou qualitatives pour des produits, services ou pratiques au service de l'intérêt général* »²⁵. Ces normes émanent de la volonté des acteurs sur un marché et sont élaborées à travers un processus consensuel entre les parties prenantes de la norme. Elles sont ainsi issues d'une « coordination institutionnalisée » (Ruwet, 2017, p. 55). Une fois la norme publiée tout organisme est libre de s'y référer ou non. C'est sur ce point que la norme d'application volontaire se distingue de la norme d'application obligatoire. La norme d'application volontaire est écrite par et pour les acteurs d'un marché, alors que les textes réglementaires sont écrits par des instances nationales ou supranationales. Toutefois, les normes d'application volontaire peuvent devenir obligatoires si le législateur souhaite utiliser la norme dans un cadre réglementaire. La norme d'application volontaire, soutient alors la réglementation et revêt un statut d'obligation en étant citée comme document de référence. Sur les 33.000 normes d'essence volontaire que compte l'AFNOR, seulement 1 % sont d'application obligatoire, soit 336 textes en 2018²⁶. Sans pour autant rendre la norme d'application obligatoire, le législateur peut également s'appuyer sur des normes d'application volontaire, notamment en conseillant les agents économiques à en suivre les lignes directrices pour être en mesure de mieux respecter les exigences légales. Les normes d'application volontaire sont parfois désignées dans la littérature comme « *soft law* » c'est-à-dire de « droit souple », en opposition aux normes d'application obligatoire renvoyant au droit dur « *hard law* » (Loneux, 2016; Cuzacq, 2012).

²⁴ AFNOR : Association Française de Normalisation : [En ligne] <https://normalisation.afnor.org/normes-definition/> [consulté en septembre 2017].

²⁵ AFNOR : [En ligne] <https://normalisation.afnor.org/normes-definition/>, [consulté en septembre 2017].

²⁶ AFNOR : [En ligne] <https://normalisation.afnor.org/foire-aux-questions/quelles-normes-application-obligatoire/> [consulté en septembre 2017].

- Raison d'être de la normalisation d'application volontaire et ses objectifs :

Une norme a pour objectif de définir un langage commun entre les acteurs économiques, producteurs, utilisateurs et consommateurs. La norme d'application volontaire vise également à clarifier et à harmoniser les pratiques, au travers de la détermination des standards pour les produits ou services, en matière de qualité, de sécurité ou de performances par exemple. La normalisation a un double impact, économique et sociétal (AFNOR 2013, p. 1; Rapatout, Labreuveux, et Bréus, 2015, p. 195).

- Impact sociétal de la normalisation d'application volontaire :

Les normes fixent ce qui est déterminé comme étant les « bonnes pratiques » au sein d'un marché, dans un objectif de durabilité. Ainsi, sur le plan sociétal, la norme a pour ambition de protéger la santé et la vie des personnes et de contribuer à la qualité de leurs biens. La norme soutient la notion de développement durable, possible par le prisme de la performance et de l'efficacité qu'elle favorise au sein des activités et qui en réduit l'impact environnemental. La norme d'application obligatoire peut alors être appréhendée comme la norme du « *mieux faire* », par distinction avec la norme du « *doit faire* », lorsqu'elle est d'application obligatoire (Le Goff et Onnée, 2017, p. 21).

- Impact économique de la normalisation d'application volontaire :

Sur le plan économique, grâce à la définition d'un langage commun et à la qualité des produits, les normes facilitent les échanges commerciaux (nationaux et internationaux) et contribuent à mieux structurer l'économie. Grâce à son apport sur le plan économique, la norme a également un impact sociétal, car elle contribue à faciliter la vie quotidienne des consommateurs. A titre illustratif, le format A4 est un standard²⁷ reconnu internationalement. La norme qui en est à l'origine est l'ISO 216, publiée en 1970. Nous pouvons également prendre en contre-exemple les prises électriques qui ne sont pas standardisées au niveau international (les prises électriques en France, aux Etats-Unis, au Royaume Uni ou en Australie sont toutes différentes). La norme présente également des avantages pour les organismes. En effet, la norme d'application volontaire concerne tout type d'organisation,

²⁷ Le « standard » s'entend ici comme la référence sur un marché : « *Élément de référence* », Tlfi, entrée « standard » : [En ligne] <http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/visusel.exe?11;s=869025210;r=1;nat=;sol=0;> [consulté en mai 2019]. Nous précisons cependant que la notion de normalisation est différente de celle de standardisation, car comme l'explique C. Ruwet, « *contrairement aux normes, les standards n'émanent pas d'un processus d'élaboration Institutionnalisé donnant lieu à un accord entre des acteurs. La nature de la coordination nécessaire à leur élaboration est informelle* » (Ruwet, 2017, p. 55).

quel que soit sa taille ou son secteur d'activité. Investir dans la normalisation pour un organisme lui permet d'anticiper les exigences futures de son marché et de valoriser et protéger ses pratiques. Comme nous le développerons plus loin, investir dans la normalisation en participant à l'élaboration des normes d'application volontaire, dote les organismes « *d'un puissant levier pour orienter le marché en faveur des pratiques qu'elle juge préférable* » (AFNOR, 2013, p. 1). Enfin, d'après l'AFNOR, la normalisation est un accélérateur d'innovation, car elle fournit un cadre de référence en aval, qui structure les activités et elle facilite la diffusion des produits innovants, par l'instauration d'un climat de confiance qu'elle entretient avec les utilisateurs finaux (AFNOR, 2013, p. 2). Par conséquent, l'AFNOR soutient que lorsque les normes volontaires sont appliquées, « *l'entreprise améliore sa performance, accroît la confiance de ses clients et augmente ainsi ses parts de marché* » (AFNOR, 2013, p. 1)²⁸. Les impacts bénéfiques de la norme sur les entreprises se ressentent au niveau de l'économie nationale. En effet, l'AFNOR souligne le fait que les normes volontaires « *contribuent à tirer vers le haut l'économie française* »²⁹. Pour étayer son propos, l'AFNOR s'appuie sur une étude réalisée par le BIPE³⁰, qui montre que « *les normes volontaires comptent pour 15 milliards d'euros dans la production française* » (AFNOR, 2016a, p. 3). L'étude met en avant l'impact de la normalisation sur l'adoption de bonnes pratiques, qui créent un contexte de sécurité et de performance favorable aux acteurs économiques et à la qualité du tissu industriel français. L'étude met en exergue la contribution de la normalisation à l'innovation et au progrès, soutenant ainsi le rayonnement de la France à l'international. A présent que nous cernons mieux ce qu'est la normalisation, intéressons-nous à la façon dont les normes sont élaborées.

3.2 – Processus d'élaboration des normes :

Les normes d'application volontaire émanent de la volonté des acteurs sur un marché. Par conséquent, n'importe quel acteur, y compris un consommateur, peut proposer un sujet de

²⁸ Le document est accessible via le site internet de l'AFNOR : [En ligne] : <https://normalisation.afnor.org/normes-definition/> [consulté en avril 2019].

²⁹ AFNOR, En quoi les normes volontaires sont-elles un outil au service de l'économie française ? : [En ligne] <https://normalisation.afnor.org/foire-aux-questions/normes-volontaires-outil-au-service-de-leconomie-francaise/> [consulté en avril 2019].

³⁰ Le BIPE est une société indépendante d'études économiques et de conseil en stratégie auprès des entreprises privées et des pouvoirs publics. Etude réalisée pour l'AFNOR (AFNOR, 2016a, p. 4).

norme. Ce projet de norme peut porter sur des sujets extrêmement variés, à partir du moment où ils répondent à un besoin de la société. Cependant, avant de devenir une norme, le projet de norme doit suivre un processus rigoureux.

3.2.1) L'élaboration des normes :

L'élaboration de normes, qui vont être ensuite reconnues au niveau national ou supra national, n'est possible que dans un cadre réglementé.

- Les organismes de normalisation :

Historiquement, la normalisation structurée à l'échelle internationale s'est d'abord développée dans l'industrie des télécommunications et de l'électrotechnique. Les premiers organismes de normalisation étaient ainsi en charge de la production de normes internationales sur ces domaines dès 1865 avec la création de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT), puis en 1906, date de création de la Commission Electronique Internationale (CEI). Pour l'ensemble des autres domaines, les compétences en matière de normalisation internationale incombent à l'ISO (International Standard Organization), créée en 1947. C'est ce dernier domaine de normalisation qui nous intéresse particulièrement. Les organismes internationaux sont représentés au niveau national et supranational (au niveau européen, il y a par exemple le comité européen de normalisation (CEN), créé en 1961). Les organismes nationaux de normalisation, tels que l'AFNOR en France, assurent les missions relatives à la normalisation pour le pays qu'ils représentent (Turinetti, 2018, p. 27).

L'AFNOR est une association créée en 1926 qui s'est imposée en France comme l'organisme de normalisation référent au niveau national. Elle est aussi l'un des organismes pionnier en matière de normalisation internationale et membre fondateur de l'ISO. C'est par décret, en 1984, qu'il incombe à l'AFNOR d'assurer les missions d'intérêt général relatives à la normalisation. Ce statut est conforté par le décret n° 2009-697 du 16 juin 2009, confirmant l'AFNOR comme animateur central du système de normalisation. L'influence de l'AFNOR s'est ensuite accentuée par son rapprochement avec l'organisme l'Union Technique de l'Electricité (UTE) en charge du domaine de l'électrotechnique depuis 1907. La normalisation est une activité gérée par un organisme reconnu sur le plan national, auquel incombent les missions en matière de normalisation sur le territoire et les missions en matière de représentativité du pays au niveau international. A titre illustratif, nous pouvons citer

l'AFNOR en France, AINSI aux USA, le BSI au Royaume-Uni, ou encore le DNI en Allemagne. Ces organismes en situation de monopole dans leur pays travaillent à la production de normes au niveau national et portent des sujets de normes internationales auprès du CEN (au niveau européen) et de l'ISO qui est en situation monopolistique en matière de normalisation internationale. Les organismes nationaux de normalisation tels que l'AFNOR sont membres de l'ISO et entretiennent une étroite relation dans l'élaboration des normes internationales qui peuvent ensuite être reprises de manière volontaire dans les collections de normes nationales. Les normes CEN sont obligatoirement reprises par les pays membres au niveau européen. C'est ainsi que 90 % des nouvelles normes de la collection AFNOR sont d'origine européenne ou internationale (Costes, 2016, p. 6).

- L'élaboration des normes internationales (ISO) :

Le processus d'élaboration d'une norme internationale débute par une sollicitation d'un des organismes nationaux de normalisation membre de l'ISO (par exemple l'AFNOR) qui propose un projet de norme. Comme nous l'avons dit plus haut, une norme émane de la société et est proposée initialement par les acteurs d'un marché. En France, le système de normalisation est structuré en différentes commission de normalisation réunissant des experts issus de tous les secteurs d'activités afin d'élaborer les normes de manière pertinentes. Lorsque qu'un acteur économique souhaite proposer une norme, cette proposition est soumise à la commission de normalisation en charge du domaine traité. Une fois que le projet est accepté et qu'une ébauche de la norme est validée par consensus entre les parties prenantes de la norme, celle-ci est soumise à enquête publique. Les parties prenantes (entreprises, pouvoirs publics, consommateurs, chercheurs, etc.) peuvent participer librement au processus d'élaboration de la norme. A partir des retours de la consultation publique, la version définitive de la norme est rédigée. Une fois celle-ci validée par l'institut de normalisation, elle devient une norme homologuée. Les grands principes de ce processus d'élaboration des normes au niveau national sont identiques sur le plan international. L'ISO est structurée en comités techniques (TC) et sous-comités techniques, qui assurent le rôle des commissions de normalisation que nous avons décrit au niveau national. Par conséquent, chaque comité technique est composé par des experts spécialisés sur les sujets précis faisant l'objet de la norme. Ces experts – parties prenantes de la norme - sont sollicités par les organismes nationaux de normalisation pour garantir la pertinence du texte normatif et sa légitimité (Le Goff et Onnée, 2017, p. 20).

L'ISO reconnaît comme membre uniquement les organismes nationaux de normalisation, à raison d'un organisme par pays. L'ISO compte 164 membres, distingués en trois catégories. Les membres à part entière (au nombre de 120, qui participent de plein droit aux travaux de l'ISO), les membres correspondant (au nombre de 40, qui ont une qualité d'observateur) et les membres abonnés (au nombre de 4, qui sont uniquement tenus informés des travaux de l'ISO). En ce qui concerne le processus d'élaboration des normes, nous nous intéressons particulièrement aux membres à part entière. Tous peuvent potentiellement participer au processus d'élaboration des normes au sein des différents comités techniques, cependant certains membres choisissent d'être uniquement observateurs. Nous distinguons les membres à part entière participant (P), qui prennent part à l'élaboration de la norme, et les membres observateurs, qui choisissent de suivre uniquement le processus d'élaboration (O) (ISO/IEC, 2018a, p. 6 ; ISO, 2015a p. 10)³¹. A titre illustratif, les normes de management de la qualité sont gérées par le TC 176 (ISO/TC 176 : Management de la qualité) et comptent 94 membres participants (P) et 28 membres observateurs (O)³², alors que les normes de management des ressources humaines sont gérées au sein du TC 260, comptant 28 membres participants (P) et 26 membres observateurs (O)³³. Au sein de ces deux TC, la France – représentée par l'AFNOR - compte parmi les membres participants (P).

L'élaboration des normes internationales d'application volontaire se fait par étapes (sept stades), allant de la proposition de la norme à sa publication, pour une durée de processus de près de trois ans (ISO/IEC, 2018a, p. 24). La première étape concerne le stade préliminaire à l'élaboration d'une proposition d'un projet de norme (*Preliminary Work Item* : PWI). Cette proposition émane d'un comité technique (ou d'un sous-comité) qui choisit à la majorité de ses membres (P) d'introduire un ou des projets préliminaires. Pour que ce projet soit enregistré, une seconde étape est nécessaire : il s'agit du stade proposition (*New work item Proposal* : NP) où la proposition d'un projet de norme est soumise au vote du comité technique compétent sur le sujet. A ce stade, c'est la pertinence du projet de norme qui est évaluée. En accord avec la politique de l'ISO en matière de normalisation internationale, « *chaque norme doit pouvoir être utilisée aussi largement que possible par le secteur concerné de l'industrie partout dans le monde. Seuls les projets répondant à cette exigence*

³¹ Guide *Manuel des membres de l'ISO*, accessible sur le site de l'ISO : [En ligne] <https://www.iso.org/fr/members.html> [consulté en avril 2017].

³² ISO/TC 176 : [En ligne] <https://www.iso.org/fr/committee/53882.html?view=participation> [consulté en février 2019].

³³ ISO/TC 260 : [En ligne] <https://www.iso.org/fr/committee/628737.html> [consulté en février 2019].

pourront être acceptés »³⁴. La majorité des deux tiers des membres (P) est nécessaire pour la validation du stade. La troisième étape concerne le stade préparation (*Working Draft* : WD). Des groupes de travail composés d'experts sont alors créés pour l'élaboration d'une ébauche de travail. Ces groupes de travail (*Working Group* : WG ; ou *Task Group* : TG³⁵) sont dirigés par des « animateurs³⁶ ». A la suite des échanges et des contributions des différents experts (spécialistes dans le domaine ou secteur concerné et parties prenantes de la norme), le projet de travail est constitué et rendu disponible pour diffusion aux membres du comité technique (TC). Le projet entre dans la quatrième étape de son élaboration en stade comité *Committee Draft* : CD). Comme indiqué dans les Directives de l'ISO, le stade comité est « *le stade principal auquel les observations des organismes nationaux sont prises en compte en vue d'obtenir un consensus sur le contenu technique. Les organismes nationaux doivent donc procéder à une étude approfondie des textes des projets de comité et soumettre toutes les observations appropriées à ce stade* » (ISO/IEC, 2018a, p. 32). L'élément clé de cette étape est celui de l'obtention d'un consensus. Le principe de consensus est défini par le Guide ISO/IEC 2:2004 comme étant un « *accord général caractérisé par l'absence d'opposition ferme à l'encontre de l'essentiel du sujet émanant d'une partie importante des intérêts en jeu et par un processus de recherche de prise en considération des vues de toutes les parties concernées et de rapprochement des positions divergentes éventuelles* » (ISO/IEC, 2004, 1.7). En cas de doute sur l'obtention du consensus, « *l'approbation à la majorité des deux tiers des membres (P)* » peut être jugée suffisante pour passer à l'étape suivante : celle de l'enquête (ISO/IEC, 2018a, p. 34). Cette notion de consensus ne va pas de soi et doit être discutée, nous y reviendrons un peu plus loin. Au stade enquête, l'ébauche de la norme ayant fait l'objet d'un consensus est diffusée aux membres (P) et (O) que sont les organismes nationaux de normalisation, qui soumettent l'ébauche de la norme à enquête publique pour une durée de 12 semaines (*Draft International Standard* : DIS). A la suite de cette enquête publique et des retours obtenus, les organismes nationaux prennent position en faveur ou non du texte, par un vote positif, négatif ou par abstention. Les votes négatifs doivent être motivés, pour permettre d'améliorer le document. Le stade enquête est validé par l'obtention d'une majorité aux deux tiers des votes exprimés par les membres (P), à la condition que le nombre de vote négatif ne dépasse pas le quart du nombre total des votes exprimés (ISO/IEC, 2018a, p. 35). Une fois

³⁴ Glossaire ISO : [En ligne] <https://www.iso.org/fr/glossary.html> [consulté en avril 2017].

³⁵ Les Task Group (TG) sont de niveau infra par rapport aux Working Group (WG).

³⁶ Animateur de WD : « *Personne qui dirige un groupe de travail (GT) jusqu'à l'obtention d'un consensus pour veiller à ce que les projets soient bien gérés et respectent le calendrier. La personne en question vient en règle générale du secteur ou de la branche de l'industrie concernée* », Glossaire ISO : <https://www.iso.org/fr/glossary.html>, consulté en 08/2018.

validé, le projet de norme entre dans sa dernière étape avant publication : le stade approbation (*Final Draft International Standard : DIS*). Les organismes nationaux (P) sont invités à prendre part au vote pour approuver le document final. La durée de vote est de 8 semaines et ils doivent être exprimés clairement : positif, négatif ou abstention. Tout comme à l'étape précédente, le stade approbation est validé par l'obtention d'une majorité aux deux tiers des votes exprimés, à la condition que le nombre de vote négatif ne dépasse pas le quart du nombre total des votes exprimés. Il s'achève avec la diffusion du rapport et ouvre le stade de publication ISO où, à la suite des dernières corrections éventuelles d'erreurs indiquées par le comité technique, la norme est publiée (ISO). Le tableau suivant permet une description de l'enchaînement des différents stades du processus d'élaboration des normes.

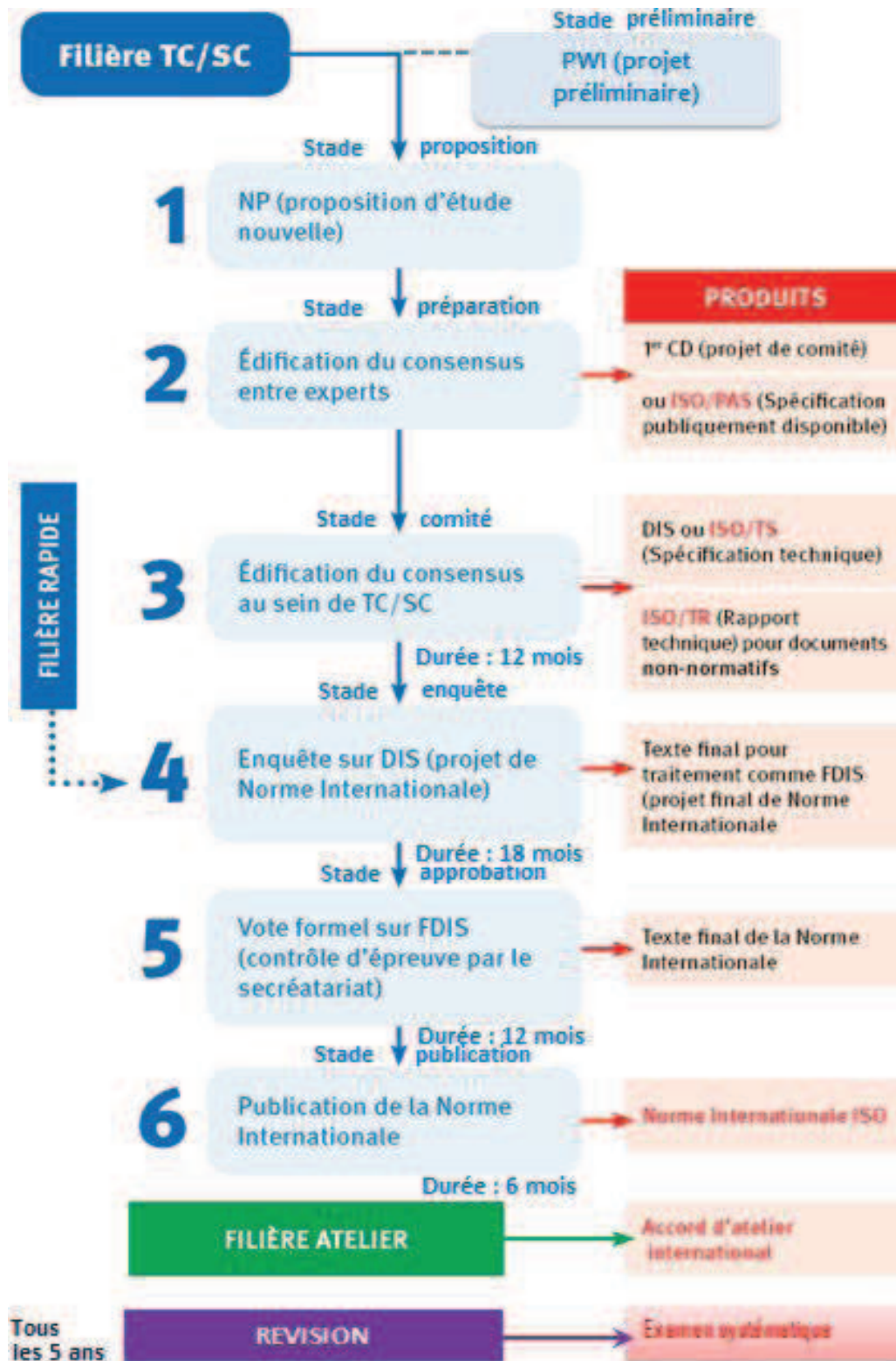
Tableau 2 : Les stades du processus d'élaboration des normes

Stades du processus d'élaboration de la norme	Document associé		Code ISO
	Nom	Abréviation	
Stade préliminaire	Projet préliminaire	PWI	00
Stade proposition	Proposition d'étude nouvelle	NP	10
Stade préparation	Projet de travail	WD	20
Stade comité	Projet de comité	CD	30
Stade enquête	Projet pour enquête	ISO/DIS	40
Stade approbation	Projet final de Norme internationale	FDIS	50
Stade publication	Norme internationale	ISO	60

Source : Adapté par l'auteur à partir de ISO/IEC 2018, partie 1, Stades d'un projet et documents associés, p. 24 (ISO/IEC, 2018a, p. 24).

Ce processus est également suivi par le stade « examen », qui est réalisé lors de la révision des normes. En effet, dans un contexte de dynamisme sur les marchés, les normes peuvent devenir rapidement obsolètes ce qui justifie une révision périodique pour assurer leur pertinence. Afin de prendre en compte les derniers développements technologiques et les évolutions du marché, les normes sont généralement révisées tous les cinq ans. Les figures suivantes représentent le processus d'élaboration d'une norme ISO et la grille d'évolution des stades de l'élaboration qui lui sont associés.

Figure 20: Processus d'élaboration d'une norme ISO



Source : Adapté et enrichi par l'auteur, à partir du document source « Les référentiels de l'ISO »³⁷.

³⁷ Site de l'ISO : [En ligne] <https://www.iso.org/fr/deliverables-all.html>, [consulté le 17 avril 2017].

Figure 21 : Codes des stades de l'élaboration d'une norme ISO

STADE	SOUS-STADE						
	00	20	60	90			
	Enregistrement	Début de l'action principale	Fin de l'action principale	Décision			
			92	93	98	99	
			Répéter la phase antérieure	Répéter la phase actuelle	Abandon	Approbation	
00 Stade préliminaire	00.00 Proposition d'étude nouvelle reçue	00.20 Proposition d'étude nouvelle en cours d'examen	00.60 Clôture de l'examen			00.98 Proposition d'étude nouvelle abandonnée	00.99 Approbation de la mise au vote de la proposition d'étude nouvelle
10 Stade proposition	10.00 Proposition d'étude nouvelle enregistrée	10.20 Mise au vote de l'étude nouvelle	10.60 Clôture du vote	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 Clôture de la période d'observation			20.98 Projet annulé	20.99 WD approuvé pour enregistrement comme CD
30 Stade comité	30.00 Projet de comité (CD) enregistré	30.20 Mise à l'étude/au vote du CD	30.60 Clôture du vote/de la période d'observation	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: 12 semaines	40.60 Clôture du vote	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 Texte final reçu ou FDIS enregistré pour approbation formelle	50.20 Épreuve envoyée au secrétariat ou mise au vote FDIS: 8 semaines	50.60 Clôture du vote. Épreuve retournée par le secrétariat	50.92 FDIS ou épreuve renvoyé(e) au TC ou SC		50.98 Projet annulé	50.99 FDIS ou épreuve approuvé(e) pour publication
60 Stade publication	60.00 Norme internationale en cours de publication		60.60 Norme internationale publiée				
90 Stade examen		90.20 Norme internationale en cours d'examen systématique	90.60 Clôture de l'examen	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 Clôture du vote	95.92 Décision de ne pas annuler la Norme internationale			95.99 Annulation de la Norme internationale

Source : Grille issue des directives ISO/IEC (ISO/IEC, 1 :2018a, p. 109).

Nous avons détaillés ces différentes étapes du processus d'élaboration des normes de façon synthétique. Comme nous pouvons le lire au sein de la grille ci-dessus, dans le cas où au cours des différents stades de l'élaboration le projet n'est pas approuvé, celui-ci est renvoyé,

abandonné ou peut être publié sous un autre format qu'une norme internationale ISO, comme par exemple en tant que spécification technique (ISO/TS).

Nous allons à présent nous intéresser à la notion de consensus (que nous avons abordée précédemment) afin de mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre lors du processus d'élaboration des normes.

3.2.2) Consensus et lobbying :

Comme indiqué dans l'avant-propos des Directives ISO/IEC, le consensus est « *un principe fondamental des procédures et une condition nécessaire pour la préparation de Normes internationales qui seront acceptées et largement utilisées* » (ISO/IEC, 2018a, avant-propos viii). Les directives précisent que l'obtention du consensus nécessite « *l'élimination des objections importantes* » (op. cit.). De plus, d'après la définition 1.7 du guide ISO/CEI, partie 2, le consensus « *est un accord général caractérisé par l'absence d'opposition ferme à l'encontre de l'essentiel du sujet émanant d'une partie importante des intérêts en jeu et par un processus de recherche de prise en considération des vues de toutes les parties concernées et de rapprochement des positions divergentes éventuelles* ». Cette définition est complétée d'une note, « *le consensus n'implique pas nécessairement l'unanimité* » (ISO/IEC, 2018a, p. 33, 2004). Par conséquent, lorsque l'on parle de consensus au cours du processus d'élaboration des normes, il faut comprendre que l'accord trouvé sur la rédaction du texte n'est pas un accord dont le contenu fait l'unanimité mais plutôt un accord dont le contenu déplaît le moins aux parties prenantes, à défaut de les satisfaire (Botzem et Dobusch, 2012; Anderson, 2017, p. 338). Ainsi, du fait des conditions d'obtention de ce consensus, un rapport de force se crée entre les parties prenantes au processus d'élaboration de la norme encourageant le lobbying³⁸ (groupes d'intérêt). En effet, comme nous l'avons décrit, le consensus est indispensable au stade comité (CD) qui précède la consultation publique. Lors du stade comité, le projet de norme est validé en absence « *d'opposition ferme, sur des éléments importants* » et en cas de doute sur le consensus, « *un vote à la majorité des deux tiers des membres (P) votant du comité technique permet l'approbation du projet de comité et le passage au stade enquête (DIS)* » (ISO/IEC, 2018a, p. 34). L'obtention du consensus est donc soumise à interprétation sur le caractère d'absence d'opposition ferme et sur le caractère

³⁸ D'après l'encyclopédie Universalis, le lobbying se définit comme une « pratique consistant à organiser un groupe de pression auprès d'autorités politiques afin de défendre des intérêts économiques, professionnels » site Universalis : [En ligne] <https://www.universalis.fr/dictionnaire/lobbying/> [consulté en décembre 2018].

d'importance des sujets. Ces éléments sont déterminés au cas par cas par la direction du comité et la majorité des deux tiers peut suffire à déterminer l'existence du consensus (ISO/IEC, 2004). Par conséquent, le processus d'élaboration des normes n'est pas totalement rigide et laisse une grande liberté à l'expression de groupes d'influence au travers d'actions de lobbying (Youssef, Grolleau, et Jebzi, 2005). Par exemple, un Etat peut rechercher la défense de ses intérêts au sein des comités techniques de l'ISO par l'intermédiaire de ses membres représentatifs et parvenir ainsi à orienter la rédaction du texte malgré l'insatisfaction d'un tiers des membres (P) ou de moins d'un quart des votants (seuil d'approbation). Bien que cette situation soit assez caricaturale, puisque le lobbying est encadré de façon à préserver la légitimité et donc la raison d'être des normes, elle permet de souligner à quel point le lobbying et les rapports d'influences ont des effets déterminants dans le processus d'élaboration de la norme. Lorsque l'on connaît les enjeux et les impacts que peuvent avoir les normes internationales au sein de l'environnement socio-économique, il est d'important d'avoir à l'esprit ces mécanismes sous-jacents de la normalisation.

L'existence du lobbying lors du processus d'élaboration des normes n'est pas caché, bien au contraire, le lobbying est inhérent aux activités de normalisation. Il est par ailleurs un argument avancé par les organismes nationaux pour encourager les parties prenantes de la norme à participer à son élaboration. L'AFNOR met en avant sur son site internet que participer aux commissions de normalisation permet de développer « *des réseaux de lobbying et d'alliances afin de défendre les positions françaises [et de se] valoriser auprès des grands acteurs économiques nationaux et internationaux* »³⁹. Pour les organismes, participer au processus de normalisation leur donne « un coup d'avance » et leur permet de favoriser la publication de normes qui les placent en situation avantageuse sur le marché. En effet, en prenant part au processus d'élaboration, les organismes sont davantage en mesure de parvenir à imposer leurs standards ou leurs produits (par exemple un dispositif de sécurité innovant) sur le marché. Cette situation est d'autant plus avantageuse lorsque la norme est reprise au niveau international (ouverture à l'export) ou lorsque la norme est reprise par la réglementation comme norme d'application obligatoire (Le Goff et Onnée, 2017). Même si l'organisme ne parvient pas à imposer son standard, elle parvient à anticiper la sortie d'une norme, en connaissant à l'avance son contenu ce qui lui permet de mieux s'y conformer. Ainsi, celui qui fait la norme fait le marché (il en définit les règles). A court terme, participer à l'élaboration de normes est également bénéfique, car cela permet de créer des contacts avec

³⁹ Site de l'AFNOR : [En ligne] <https://normalisation.afnor.org/vous-faites-les-normes/> [consulté en avril 2018].

les acteurs du marché, de partager les connaissances les plus pointues sur un sujet, d'échanger et de bénéficier de l'expertise des autres. Par conséquent, les rapports d'influence permettent aux organismes de bénéficier d'informations précieuses qui peuvent éclairer la stratégie de l'organisme sur plusieurs années, avant même la publication de la norme. Par conséquent, faire preuve de proactivité et participer au processus d'élaboration des normes est bénéfique pour les organismes participants, aussi bien en amont (puisque l'organisme bénéficie d'informations précieuses) qu'en aval (lorsque l'organisme parvient à influencer sur la norme et à imposer ses règles) (Mione, 2006). Celui qui fait la norme, fait le marché et celui qui est en position dominante dans les rapports d'influence lors du processus d'élaboration des normes, fait la norme.

Le lobbying est par ailleurs une activité organisée au sein des comités techniques (TC), des sous-comités et des groupes de travail (WD), où les parties prenantes au projet de norme ont leur rôle à jouer en ce sens. Cette situation est présente à tous les échelons de la normalisation, au niveau national, international, et même communautaire, comme le souligne la Fondation Robert Schuman qui, parmi les institutions communautaires souligne l'influence particulièrement prononcée des lobbys au sein de deux organismes : Le Comité européen de normalisation (CEN) et le Comité européen de normalisation électrotechnique (CENELEC). Ces deux organismes de normalisation ont la charge de dégager des normes européenne, « dont le résultat a une importance stratégique pour les différents opérateurs économiques et nationaux » (Joannin, 2004)⁴⁰.

De plus, obtenir la présidence d'un comité technique est un enjeu stratégique pour pouvoir peser sur le processus d'élaboration des normes. L'organisme national de normalisation qui obtient la présidence d'un comité technique est en position de force pour défendre les intérêts du pays qu'il représente (Breton-Kueny et Bensalem, 2018; Mione, 2009). Par conséquent, bien que la norme soit « internationale », ses fondements reposent sur des contributions nationales défendues par les organismes nationaux en position de force au sein des comités techniques. Participer à l'élaboration d'une norme est donc un combat, où celui qui déserte perd. Dans ce rapport de force entre pays membres de l'ISO ce sont les pays occidentaux qui sont les plus avantagés. Ce sont eux qui ont fondée l'ISO et qui ont la plus grande influence sur la normalisation internationale, ce sont donc eux qui ont le plus de facilité à adopter et mettre en œuvre les normes internationales. La norme n'est pas neutre idéologiquement,

⁴⁰ Site de la Fondation Robert Schuman : [En ligne] <https://www.robert-schuman.eu/fr/syntheses/0140-enjeux-et-impact-du-lobbying-aupres-des-institutions-communautaires> [consulté en janvier 2019].

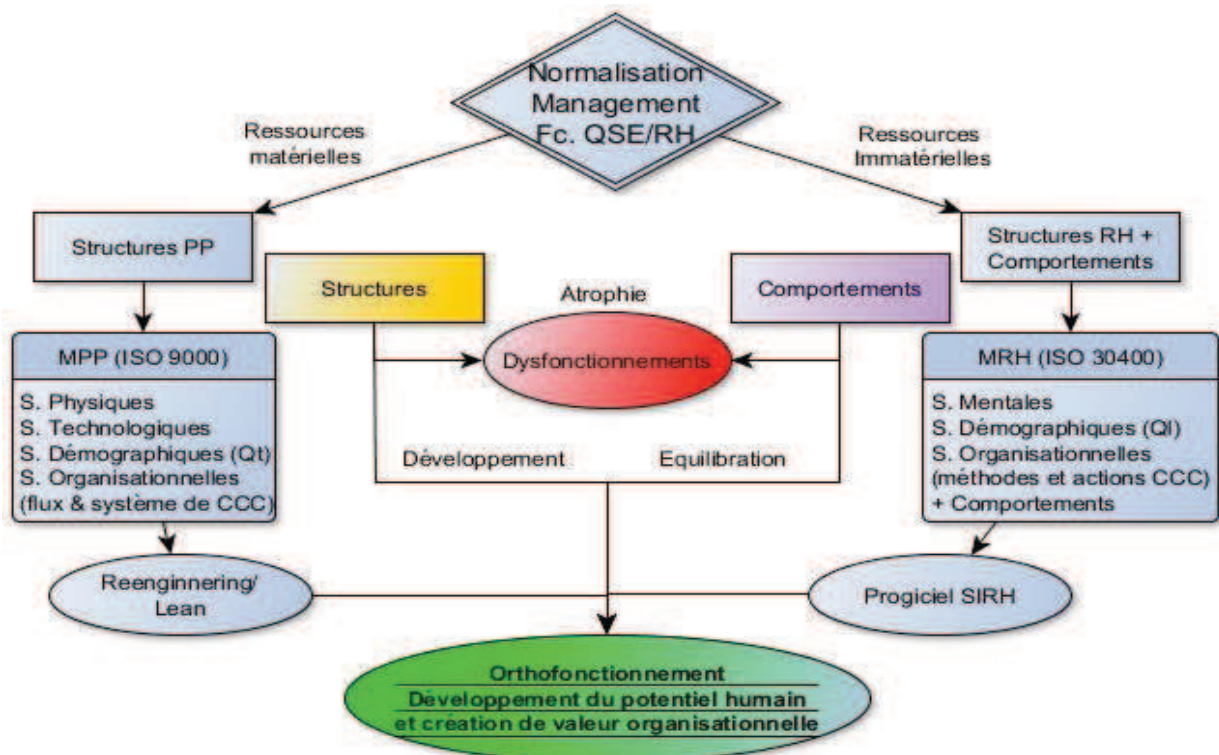
même si elle a une vocation « universelle ». Elle porte en elle un « implicite culturel » qui défavorise les pays d'autres cultures. D'autant plus que - comme le démontre l'approche par la tétranormalisation - l'adoption des normes est déjà difficile pour les pays occidentaux et ne se traduit pas toujours par un « progrès réel » pour les petites et moyennes organisations, car l'existence de fonds de commerce a pour conséquence « *la complication artificielle [des] processus [d'appropriation des normes]* » (Dias, 2010, p. 48).

Enfin, pour faire écho à notre développement sur les normes sociales, les normes d'application volontaire telles que l'ISO reposent sur une « majorité d'influence » et non pas sur une « majorité numérique ». Cette majorité d'influence s'exerce à deux niveaux. Au premier niveau, les agents de l'environnement socio-économique sont représentés par des experts influents qui apparaissent être des représentants légitimes au sein des commissions de normalisations. Au second niveau, ce sont les rapports de force et d'influence qui apparaissent décisifs dans le processus d'élaboration des normes. Comme l'écrit J. Dias, « *les facteurs d'incertitude et de complexité qui pèsent sur les processus d'élaboration et d'implémentation des normes [dont l'élaboration ou la révision] mobilise un grand nombre d'acteurs [...] qui appartiennent normalement aux pays les plus puissants au monde, lesquels essayant d'influencer le contenu du nouveau normatif dans un sens favorable à leurs visions et intérêts spécifiques* » (Dias, 2010, p. 41). Notons toutefois que le lobbying permet des regroupements d'intérêts qui rendent possible l'élaboration d'une norme. L'existence de rapports d'influence apparaît donc nécessaire pour l'obtention d'un consensus acceptable – en accord avec les directives d'élaboration des normes définies par l'ISO. L'influence des lobbies dans le processus d'élaboration des normes n'est pas nécessairement néfaste pour la pertinence des normes. Le lobbying peut permettre de donner plus de poids à ce qui est important pour les agents économiques et dynamiser le marché. Par contre, le prisme de la tétranormalisation montre que la présence de lobbies a pour effet de produire des normes sans coordination visible, ce qui n'est favorable « *ni à la rentabilité des entreprises, ni au bon fonctionnement des organisations, des marchés et des territoires* » (Dias, 2010, p. 43). A l'aune de ce développement, nous attacherons une importance particulière à déterminer les mécanismes sous-jacents à l'élaboration des normes internationales de management RH de la série ISO 30400.

Conclusion chapitre 1 :

Au cours de ce premier chapitre, nous avons présenté l'approche théorique et conceptuelle de notre recherche, sur le plan du management, de la GRH et de la normalisation. Notre cadre théorique est centré sur la théorie socio-économique qui oriente notre recherche sur les concepts de création de valeur organisationnelle et de développement du potentiel humain. Notre approche théorique de la GRH est focalisée sur l'approche configurationnelle associée au HR Scorecard. Enfin, en ce qui concerne la normalisation, après avoir présenté l'approche de la Tétranormalisation nous avons cherché à appréhender ce concept et à comprendre les mécaniques qui l'animent. Nous y avons souligné le rôle clé des rapports d'influence et du lobbying et la dimension stratégique que revêt la normalisation pour les organismes qui y investissent. Nous avons également identifié que la normalisation était à la fois source de performances et de coûts cachés et que l'efficacité d'intégration des normes dépendait de la capacité des organismes à gérer la complexité créée par leur prolifération et leur mise en concurrence. Les apports de l'approche socio-économique des organisations et les autres apports théoriques présentés dans ce chapitre nous permettent de faire évoluer le synopsis de notre recherche que nous avons présenté en introduction (p. 18) de la façon suivante :

Figure 22 : Evolution du synopsis de notre recherche



La mobilisation de notre cadre théorique nous permet également de mieux préciser notre distinction entre le management des processus de production et le management des ressources humaines. Le management des ressources humaines (MRH) peut se définir comme l'ensemble des actions d'encadrement concernant directement le personnel dans la réalisation de l'activité (travail prescrit), dans la gestion de l'emploi (évolution de carrière, système de rétribution, etc.) et dans la mobilisation et le développement des savoir, savoir-faire et savoir-être (formations, accompagnement professionnel, etc.). L'individu est ici pleinement considéré comme une ressource « sujet », un élément dynamique qu'il s'agit de faire évoluer dans une vision en termes de flux. C'est en cela que le management des RH est étroitement lié à la dimension comportementale de l'organisation, c'est-à-dire évolutive et muable. Le management des processus de production peut se définir comme l'ensemble des actions réalisées par l'encadrement sur les infrastructures, les équipements et les postes jalonnant le flux de production. Il consiste de manière générale à déterminer la disposition des différentes ressources présentes au sein du processus de production dans un objectif de gain d'efficacité et d'efficience dans l'activité de production. Ce type de management comprend également une part de management des RH puisqu'il est question de l'organisation des postes, cependant, l'individu est considéré ici comme une ressource « objet », qu'il s'agit de mobiliser. Il est considéré comme un élément statique, analysé à un instant « t » selon une vision en termes de stock. C'est en cela que le management des processus de production est étroitement lié à la dimension structurelle de l'organisation c'est-à-dire stable dans le temps est difficilement muable. Par conséquent, comme nous l'avons représenté dans cette figure, nous avons associé le management des ressources humaines (MRH) aux structures RH (structures mentales, structures démographiques - en termes de somme de compétences - et structures organisationnelles - en termes d'actions de communication-coordination-concertation) et aux comportements humains, cet ensemble faisant référence à la gestion des ressources immatérielles. D'un autre côté, nous avons associés le management des processus de production (MPP) aux structures (structures physiques, technologiques, démographique – en termes de somme d'effectifs – et organisationnelle – en termes de flux et de système de communication-coordination-concertation), cet ensemble faisant référence à la gestion des ressources matérielles.

A présent que nous avons une meilleure connaissance sur ces mécanismes, nous allons nous intéresser plus précisément à la normalisation du management RH dans le second chapitre.

Chapitre 2 : Normalisation du management RH et contextualisation :

Section 1 : Mécanismes du recours à la normalisation au sein des organisations :

- 1.1 – Les motivations du recours à la normalisation pour les organismes
- 1.2 – Vers une amplification de l'expansion normative au sein des organisations

Section 2 : La normalisation du management de la qualité et de la GRH :

- 2.1 – Normes de management et normes de systèmes de management
- 2.2 – Les normes de management de la qualité et de GRH

Section 3 : Le secteur « métallurgie et fabrication de produits métalliques » et la normalisation

- 3.1 – Le secteur « métallurgie et fabrication de produits métalliques »
- 3.2 – La situation normative sur le marché de la fermeture périphérique d'habitation en aluminium

Introduction :

Dans ce second chapitre, nous allons approfondir la notion de normalisation du management RH que nous rapprochons du contexte des organisations. Pour ce faire, nous commençons en première section par identifier les mécanismes qui poussent les décideurs des organismes à recourir à la normalisation du management, ce qui nous permettra de souligner la tendance à l'expansion normative. Ensuite, dans la seconde section de ce chapitre nous présentons plus en détail ce que sont les normes de management RH, en établissant un focus sur les normes de management de la qualité et de la GRH que nous étudions. Enfin, dans une troisième section, nous nous intéressons à la relation entre la normalisation et les organismes du secteur « métallurgie et fabrication de produits métalliques » et plus précisément à l'activité de fabrication de produits d'aménagements extérieurs en aluminium. A la suite de nos développements, nous serons en mesure d'apporter une réponse à notre première question de recherche (QR1).

Section 1 : Mécanismes du recours à la normalisation au sein des organisations :

L'inflation normative constatée à l'échelle internationale traduit une accentuation de l'intérêt porté à la normalisation par les organismes. Intéressons-nous à ce phénomène et à sa tendance à moyen et long terme.

1.1 – Les motivations du recours à la normalisation pour les organismes :

La motivation des organismes à recourir à la normalisation s'inscrit dans des stratégies de développement économique. Cette recherche de développement économique par les organismes laisse présager que la tendance du recours à la normalisation va se poursuivre.

1.1.1) Les promesses et les bénéfices de la normalisation pour les organismes :

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la raison d'être d'une norme est de contribuer au progrès économique et sociétal grâce à l'élaboration de référentiels communs qui améliorent la qualité des produits et des services et qui facilitent les échanges commerciaux au sein de l'environnement socio-économique. La normalisation présente donc des avantages pour l'ensemble des agents économiques, et particulièrement pour les organismes qui prennent part à la normalisation. Nous avons vu en effet que les organismes qui participent à l'élaboration des normes en tirent un avantage certain, notamment grâce aux rapports d'influences et au jeu du lobbying qui les placent en position favorable sur le marché. L'AFNOR soutient également que les organismes qui choisissent simplement de mobiliser les normes en tirent un avantage sur le plan économique. Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons plus particulièrement aux impacts des normes de management ISO sur les organisations.

Les normes de management sont décrites comme ayant un double effet bénéfique pour les organismes, le premier sur l'organisation elle-même (niveau organisationnel) et le second sur son marché (niveau commercial). Sur le plan organisationnel, la mobilisation de normes de

management contribue à une meilleure maîtrise des activités. Celles-ci sont structurées en processus, ce qui en favorise le contrôle. La norme permet de rationaliser les activités grâce à la mise en place des « bonnes pratiques » de la norme, décrites sous la forme de lignes directrices ou d'exigences. La norme aide ainsi les organismes à définir des objectifs et à se donner les moyens de les atteindre grâce à une meilleure organisation en interne. Les gains d'efficacité dans l'atteinte des objectifs contribuent à donner à l'organisme une image de valeur sûre, ce qui rassure les parties prenantes et impacte les performances commerciales de l'organisation.

Sur le plan commercial, la normalisation est profitable à l'organisme car elle lui permet de réduire l'incertitude sur le marché et d'encourager la contractualisation. La normalisation permet de véhiculer des messages au sein de l'environnement socio-économique. Une norme renvoie à un guide de bonnes pratiques qui peut prendre la forme d'exigences ou de lignes directrices. Les normes d'exigences sont des normes d'application volontaire. Elles peuvent faire l'objet d'une certification qui vient alors justifier du respect des exigences de la norme en question. Lorsque les normes mobilisées ne sont pas des normes d'exigences, elles éclairent les parties prenantes en interne et en externe sur les pratiques mises en avant dans le référentiel normatif, sans toutefois que l'organisme n'ait à faire la démonstration du respect de ces lignes directrices. La norme est dans ce cas essentiellement utilisée pour structurer l'organisme en interne et pour contribuer à l'atteinte d'un objectif précis. Mais elle peut également être utilisée comme un outil de promotion de l'image de l'organisme qui est alors valorisé vis-à-vis des parties prenantes, mais dans une moindre mesure du fait de l'absence de certification. En revanche, lorsque l'organisme mobilise une norme d'exigence, celui-ci est en mesure de communiquer à ses parties prenantes sur la qualité du fonctionnement de son organisation en mettant en avant la certification. Dans le cas d'une certification ISO 9001, l'organisme démontre la qualité de son système de management de la qualité (SMQ) et la conformité avec les exigences du référentiel ISO 9001. Par conséquent, mobiliser des normes permet d'envoyer un « signal » qui contribue au rayonnement de l'entreprise au sein de l'environnement socio-économique (Rolland, 2009, p. 35). Comme nous l'avons vu au chapitre 1, l'émission d'un « signal » sur le marché permet de réduire les asymétries d'informations et les comportements opportunistes, tout en accentuant la légitimité de l'organisme vis-à-vis de ses parties prenantes, favorisant ainsi la contractualisation (Akerlof 1970; Williamson 1973; Beirao et Cabral, 2002). Effectivement, ce phénomène de renforcement de la contractualisation est vérifié puisque, d'après les organismes de

normalisation tels que l'AFNOR et l'ISO, la mobilisation de normes facilite les échanges commerciaux sur le plan national et international. En effet, le caractère universel de la norme permet de réduire la complexité de contractualisation avec des organismes étrangers. Par conséquent, la normalisation aide les organismes de l'environnement socio-économique à réduire l'incertitude (la norme étant un « signal ») et la complexité entre organismes normalisés (Mione, 2017, p. 125). De plus, la réduction de l'incertitude et de la complexité est d'autant plus grande pour les organismes qui participent à l'élaboration des normes car ce sont ces organismes qui construisent les orientations de demain sur le marché. Ils sont donc en position de force et ont davantage de visibilité du fait de leur statut de précurseur et de collaborateur pour la définition du « marché de demain » (Breton-Kueny et Bensalem 2018).

Pour étayer la véracité des bénéfices de la normalisation pour les organisations, l'AFNOR s'appuie sur l'étude réalisée en 2016 par le BIPE, afin d'établir un lien clair en normalisation et performance économique. Cette étude (inédite) mesure l'impact de la normalisation sur la croissance du chiffre d'affaires et sur l'évolution du taux d'export et du taux de production de 2 099 entreprises qui participent à la production des normes et qui les utilisent. Les résultats de l'étude montrent que pour ces entreprises la croissance annuelle du chiffre d'affaires observée est supérieure de 20 % par rapport à l'ensemble des entreprises impliqués ou non dans la normalisation. Le taux de croissance est de 4 % pour les entreprises investies dans la normalisation, contre 3,3 % de moyenne pour l'ensemble des entreprises. Cette tendance se retrouve également dans l'évolution du chiffre d'affaires à l'export qui est supérieur de 19 % pour les entreprises impliquées dans la normalisation (avec un taux d'export à 18,2%), contre 15,3% pour l'ensemble des entreprises. Enfin, l'étude met en avant que la normalisation permet d'augmenter les taux de production des organismes de 15 milliards d'euros de chiffre d'affaires supplémentaire pour la production française. Ces résultats permettent de conclure que « *les normes volontaires agissent donc en accélérateur de croissance* », car elles sont « *un gage de confiance* » et « *un outil d'influence* », qui renforce la légitimité de l'organisme (AFNOR, 2016a, p. 2-3).

Les organismes de normalisation tels que l'AFNOR soulignent l'impact bénéfique de la normalisation. Cet impact positif est une promesse faite aux organismes pour les inciter à y investir. Ces résultats semblent en contradiction avec notre approche théorique de la tétranormalisation, c'est pourquoi ce point doit être développé.

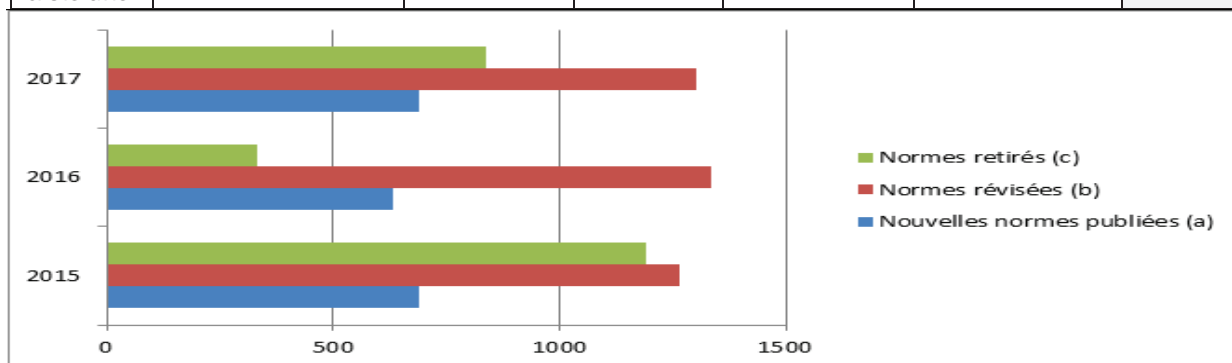
1.1.2) La normalisation comme source de performances et de coûts cachés :

Après avoir présenté les arguments des organismes de normalisation en faveur de la normalisation, nous pouvons nous demander comment parvenir à les concilier avec ceux de l'approche par la tétranormalisation qui dénonce leurs aspects négatifs pour les organisations.

Tout d'abord, l'approche par la tétranormalisation ne traite pas uniquement des normes d'application volontaire mais de l'ensemble des normes et de leurs interactions, incluant donc les normes d'application obligatoire (Savall et Zardet, 2005, p. 4). Comme nous l'avons expliqué en prenant appui sur les travaux de Lambert et Boulard (2013), les normes d'application obligatoire sont identifiées comme les plus nocives pour les organismes car celles-ci ont tendance à s'accumuler et ne font pas l'objet d'un toilettage efficace. Les normes d'application volontaire sont quant à elles gérées par les organismes de normalisation au niveau national et international (AFNOR, ISO). Ces normes sont soumises à des révisions régulières qui favorisent leur pertinence et qui préviennent leur obsolescence (Le Goff et Onnée, 2017). Le stock de norme d'application volontaire présente l'avantage d'être organisé. En effet, comme l'indique l'AFNOR, chaque année il y a autant de normes créées que de normes retirées (Le Goff et Onnée, 2017, p. 21). Pour connaître précisément l'évolution de ce stock, nous pouvons nous appuyer sur les derniers rapports annuels de l'AFNOR.

Tableau 3 : Evolution du stock de normes AFNOR

Rapport annuel :	Nouvelles normes publiées (a)	Normes révisées (b)	Normes retirés (c)	Total actions (a+b+c)	Solde normatif (a-c)	TOTAL normes
2015	690	1263	1192	3145	-573	34 375
2016	633	1334	334	2301	299	34 674
2017	688	1302	837	2827	-149	34 525
Total sur trois ans	2011	3899	2363	8273	-423	



Source : Réalisé par l'auteur, à partir des données issues des rapports AFNOR de 2015 à 2017 (AFNOR 2015; 2016b; 2017).

A partir des rapports annuels de l'AFNOR, nous constatons que tous les ans près de 2000 normes sont publiées (650 normes nouvelles et 1350 normes révisées) et que sur les années 2015 à 2017 le stock de norme d'application volontaire reste stable (diminuant même de 423 normes) avec un total de 2011 nouvelles normes – contre 2363 retirées de la collection des normes de l'AFNOR. La collection de normes et de documents normatifs est maintenue aux alentours de 34 500 normes (dont 1% d'application obligatoire). En revanche le chiffre d'affaires de l'AFNOR connaît quant à lui une augmentation sur les dernières années passant de 64,2 M d'euros en 2015 à 65,7M € en 2017. Cette tendance se retrouve dans l'évolution du résultat net qui a augmenté de 0,6 millions d'euros en 2016 et de 1,3 millions d'euros en 2017. L'amélioration des résultats de l'AFNOR traduit un gain d'intérêt des organismes pour la normalisation et ses activités connexes – le budget de l'association étant en grande partie assuré par les cotisations des membres adhérents. En effet, en 2018, l'AFNOR dénombrait 19 000 professionnels investis dans la normalisation, dont 1900 adhérents⁴¹, un chiffre qui était de 1720 en 2016 et qui progresse d'années en années (AFNOR 2015; 2016b; 2017).

Au sein de l'environnement tétranormalisé, l'absence de toilettage des normes est source de coûts cachés pour les organismes qui doivent parvenir à naviguer à travers un ensemble normatif dense et complexe en solutionnant les problématiques relatives aux interactions entre les normes et à leur mise en application. De plus, l'approche par la tétranormalisation est liée à la théorie socio-économique des organisation dans laquelle Savall rapproche la « normalisation » de la « théorie classique du management des organisations » en inscrivant la normalisation dans la veine du « *virus TFW* » (Taylor, Fayol, Weber) dénoncé pour son approche universaliste et pour l'importance des coûts cachés que ce modèle génère au sein des organisations (Savall et Zardet, 2012). Effectivement, bien que la démarche de normalisation ne nie pas l'importance du contexte, qui fait partie des quatre piliers de la mise en application d'un management efficace de l'organisation en étant mentionné au point 4 des normes de systèmes de management de structure HLS⁴² - à l'instar de l'ISO 9001:2015 ; l'approche universaliste est très ancrée dans la démarche de normalisation. L'idée clé de la démarche de normalisation reste la définition de la « *meilleure façon de procéder* », ce qui n'est pas sans rappeler le « *one best way* » de Taylor. De plus, bien que la normalisation permette de réduire la complexité sur le marché, grâce à la diffusion de principes communs au niveau international, elle ne permet pas pour autant une diminution de la complexité au sein

⁴¹ France normalisation : [En ligne] <https://www.francenormalisation.fr/gouvernance/membres-adherents/> [consulté en février 2019].

⁴² High Level Structure : structure cadre, commune aux normes de systèmes de management.

des organisations. Au contraire, bien que les normes permettent de réduire l'incertitude en interne, notamment par la mise en place de procédures organisationnelles, l'intégration de normes au sein des organismes se traduit également par une dépense d'énergie qui tend à complexifier le fonctionnement de l'organisation. Cette complexification organisationnelle émane de la confrontation des normes externes (les normes exogènes) avec les normes internes (les normes endogènes) qui structurent le fonctionnement de l'organisme, ce qui est source d'équivocité pour les organismes et donc de dysfonctionnements et *in fine* de coûts cachés (Averseng, 2011). La surabondance normative accroît les risques au lieu de les prévenir du fait de l'accentuation de la complexité intra-organisationnelle. La normalisation apparaît donc à la fois comme étant source de performances et de coûts cachés pour les agents économiques. Comme le souligne l'approche par la tétranormalisation, la normalisation est bénéfique aux agents économiques lorsqu'elle est maîtrisée et cohérente et donc lorsque les normes peuvent être facilement intégrées au sein des organismes. Lorsque le dirigeant parvient à intégrer et à piloter les normes au sein de son entreprise, celles-ci peuvent alors être source d'innovation et permettre la mise en place de stratégies proactive favorable au bon fonctionnement et à la performance de l'organisme (Zardet et Bonnet, 2010, p. 24).

Enfin, comme le démontre l'étude du BIPE qui porte sur les entreprises « *ayant participé à la normalisation* », c'est-à-dire « *les entreprises parties prenantes des commissions de normalisation* » (AFNOR, 2016a, p. 2), la normalisation est profitable principalement aux organismes qui prennent part aux processus d'élaboration des normes et qui parviennent à s'imposer dans les rapports d'influence et dans le lobbying pour orienter la norme à leur avantage. Ce sont donc les organismes les plus puissants au sein d'un marché qui tirent les pleins bénéfices de la normalisation et qui orientent les règles du jeu au sein de ce marché, plaçant donc les autres organismes dans la nécessité de s'y adapter. Comme le montre l'approche par la tétranormalisation, la prolifération des normes et leur mise en concurrence crée un « mille-feuille normatif » qui constitue un frein majeur à l'intégration efficace des normes au sein des organismes. Par conséquent, le phénomène de prolifération normative doit être maîtrisé mais la tendance actuelle est celle d'une amplification de l'expansion normative.

1.2 – Vers une amplification de l’expansion normative au sein des organisations :

L’expansion normative est un phénomène difficile à endiguer dans un environnement tétranormalisé du fait de l’abondance des sources de la normalisation et du fait de l’importance des fonds de commerce relatifs à la normalisation.

1.2.1) Une amplification de la prolifération normative théorisée :

Les normes sont utiles dans un univers où la maîtrise des risques est exigée par les citoyens eux-mêmes. Il semble donc illusoire de parvenir à réduire significativement le stock de normes au sein de l’environnement tétranormalisé. Ce constat est visible au niveau français où l’inflation normative bat des records. En 2013, sur 144 pays, la France était classée par le « World Economic Forum⁴³ » au 130^{ème} rang « *pour le poids de ses contraintes réglementaires* » (Cappelletti, 2013). Pour faire face à cette situation, le gouvernement avait fait « du choc de simplification » l’une de ses priorités. Ce « choc de simplification » annoncé le 29 mars 2013, concrétisé par le projet de loi adopté le 22 juillet 2014, relatif à la vie des entreprises, a permis au gouvernement d’entamer un travail sur plusieurs années. Il s’est notamment concrétisé par la création le 17 octobre 2014 du Conseil national d’évaluation des normes (CNEN). Le CNEN « *a pour mission d’évaluer les normes applicables aux collectivités territoriales et à leurs établissements publics. [Il est également] compétent pour examiner les impacts des projets de normes de toute nature (réglementaire, législative, européenne) applicables aux collectivités territoriales et leurs établissements publics⁴⁴* ». En quatre ans, plus de 770 mesures ont été prises à destination des particuliers, des entreprises et des collectivités. Pour les entreprises, ce choc de simplification devait permettre une réduction des coûts de l’ordre de milliards d’euros par an. Cependant, les nombreuses réformes n’ont pas eu l’effet escompté du fait de la lenteur de leur mise en œuvre leur caractère disparate et leur faible portée⁴⁵. A ce titre, la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) a déclaré par communiqué que beaucoup restait à faire. Pour la CPME, « *si la baignoire se*

⁴³ Journal Le Monde : [En ligne] https://www.lemonde.fr/economie/article/2013/11/15/le-choc-de-simplification-n-aura-pas-lieu_3514385_3234.html [consulté en avril 2017].

⁴⁴ Site du Gouvernement Français, MAJ, le 15 mai 2017 : [En ligne] <https://www.gouvernement.fr/action/le-choc-de-simplification> [consulté en juin 2017].

⁴⁵ Journal l’Express : [En ligne] https://lentreprise.lexpress.fr/gestion-fiscalite/choc-de-simplification-770-mesures-et-un-bilan-mitige_1892088.html [consulté en décembre 2018].

*vidait doucement d'un côté, elle continuait à se remplir à robinet ouvert de l'autre côté*⁴⁶ ». Par conséquent, « le choc de simplification annoncé » s'avère être d'une immense complexité à mettre en œuvre. La simplification normative faite d'un côté et renverser par l'émergence de nouvelles normes d'un autre côté et l'entrée en vigueur de nouvelles règles contraignantes pour les organismes⁴⁷. Comme l'avance L. Cappelletti, le choc de simplification apparaît bien illusoire, d'autant plus lorsqu'il est analysé au travers du prisme de la tétranormalisation (Cappelletti, 2013). Quatre causes fondamentales permettent de décrire la complexité que représente une simplification du stock de normes au sein d'un environnement tétranormalisé : la mondialisation, l'exigence sociétale de maîtrise des risques, la bureaucratisation généralisée et les luttes pour les fonds de commerce⁴⁸. Ces luttes pour les fonds de commerce amplifient le phénomène de prolifération normative. La normalisation permet de constituer des barrières à l'entrée pour les nouveaux concurrents, autrement dit : elle accentue la pression concurrentielle (Mione, 2006). Les actions de lobbying permettant aux cabinets de conseils et aux entreprises qui sont en position de force sur le marché d'imposer leurs normes, de prendre des marchés et ensuite les protéger grâce à la normalisation. Du fait de la présence de fonds de commerce, les organismes ayant une activité en lien avec la normalisation encouragent les organismes à investir dans la normalisation et à consommer des normes. Les « promesses » sur les bénéfices de la norme pour les entreprises sur le plan organisationnel et commercial qui sont faites par les organismes de normalisation (ou les organismes vivants de cette activité), motivent les entreprises à adopter des stratégies proactives en matière de normalisation. Ce phénomène peut être illustré par la théorie des jeux.

1.2.2) Approche de la normalisation par la théorie des jeux :

Au sein de l'environnement tétranormalisé, nous avons constaté que freiner la prolifération normative est une tâche complexe et que des processus de toilettage normatif - fondés notamment sur le principe avancé par le gouvernement de compensation de la création d'une norme par la suppression de deux normes existantes - s'avèrent difficiles à mettre en œuvre⁴⁹. En ce qui concerne les normes d'application volontaire, nous constatons une stabilité dans le

⁴⁶ Communiqué CPME du 23 mars 2017 : [En ligne] <https://www.cpme.fr/communiqués/voir/2257/du-choc-de-simplification-au-choc-de-complexite> [consulté n décembre 2018].

⁴⁷ [En ligne] <https://www.optionfinance.fr/entreprises-finance/fiscalite-comptabilite-droit/le-choc-naura-pas-lieu.html> [consulté en décembre 2018].

⁴⁸ Journal Le Monde : [En ligne] https://www.lemonde.fr/economie/article/2013/11/15/le-choc-de-simplification-n-aura-pas-lieu_3514385_3234.html [consulté en avril 2017].

⁴⁹ Journal l'Express : [En ligne] https://lentreprise.lexpress.fr/gestion-fiscalite/choc-de-simplification-770-mesures-et-un-bilan-mitige_1892088.html [consulté en décembre 2018].

stock de normes, la collection de norme de l'AFNOR gravitant aux alentours de 34 500 normes, grâce au mécanisme de révision des normes permettant d'obtenir un équilibre entre les normes créées et les normes supprimées. Au niveau international, la collection de l'ISO comprend près de 22 700 normes publiées⁵⁰ et connaît une croissance régulière d'année en année, particulièrement visible depuis trente ans (Ruwet, 2017, p. 53). Les normes internationales sont créées sous l'impulsion des organismes nationaux de normalisation, c'est pourquoi 90 % des nouvelles normes de la collection AFNOR sont le fruit co-productions d'origine européenne ou internationale⁵¹ et 35% des normes publiées chaque année porte sur de nouveaux sujets. Bien que le stock de normes d'application volontaire soit stabilisé, la consommation de normes de cesse de croître au niveau international. A titre illustratif et en lien avec notre recherche, le nombre de certificats de conformité aux normes de systèmes de management ISO a connu une progression de 8 % en 2016, par rapport à l'année 2015⁵². L'intérêt croissant des organismes pour la normalisation – notamment sous l'impulsion des lobbys - présage une intensification des stratégies proactives en matière de normalisation. Pour illustrer cette tendance à l'expansion dans l'investissement normatif, nous pouvons mobiliser le modèle du dilemme du prisonnier issu de la théorie des jeux (Neumann *et al.*, 2007; Eber, 2018, 2006; Mimbang et Steenkiste, 2014). Investir dans la normalisation peut traduire deux volontés stratégiques des entreprises : défensive, pour préserver sa clientèle et maintenir sa position sur le marché ; offensive, notamment pour accéder à des marchés protégés ou pour développer ses parts de marché. Enfin, les entreprises peuvent choisir de ne pas investir dans la normalisation, jugeant la norme trop contraignante ou limitative de leur capacité discrétionnaire (Graziani, 2014). Nous pouvons considérer deux positionnements des organismes : celui de ne pas recourir à la norme, ou celui d'investir dans la normalisation. Le choix du positionnement des organismes peut être interprété dans le cadre de la théorie des jeux, en adaptant le « dilemme du prisonnier » en termes de « dilemme de la normalisation ».

Mobiliser la théorie des jeux pour cerner les stratégies d'acteurs en manière de recours à la normalisation nous semble intéressant. En effet, la théorie des jeux⁵³ peut être utilisée dès lors que deux agents économiques au sein d'un marché entretiennent des interactions tout en ayant des objectifs différents. Ainsi, les choix d'un agent économique ont une influence sur la

⁵⁰ Site de l'ISO : [En ligne] <https://www.iso.org/fr/standards-catalogue/browse-by-ics.html>; [consulté en février 2019].

⁵¹ [En ligne] <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/les-normes-volontaires-ne-sont-pas-solubles-dans-l-open-data-582520.html> [consulté en décembre 2018].

⁵² Site de l'ISO : [En ligne] <https://www.iso.org/fr/news/ref2228.html> [consulté en janvier 2019].

⁵³ La théorie des jeux a été développée en 1944 dans les travaux de J. Von Neumann (J. von Neumann, 1944).

situation du second agent et vice-versa (Umbhauer, 1988). Cette théorie permet d'analyser les relations économiques et sociales sous la forme de jeux stratégiques ce qui la rend incontournable dans le domaine de l'économie industrielle, mais aussi dans celui de la sociologie et des sciences politiques (Pénard, 2004). Le dilemme du prisonnier est l'illustration la plus connue de la théorie des jeux, dans lequel les acteurs sont en situation de dilemme et où l'intérêt individuel s'oppose à l'intérêt collectif (Petit, 2013). A partir de nos développements précédents et dans un objectif davantage illustratif que démonstratif, nous choisissons de transposer le dilemme du prisonnier au dilemme du recours à la normalisation chez les agents économiques.

Prenons deux acteurs qui représentent les agents économiques au sein d'un marché : l'acteur A et l'acteur B (dans le rôle des suspects) et un acteur C qui représente les organismes dont l'activité est en lien avec la normalisation (dans le rôle du policier) (Jovanovic, Mankiw, et Taylor, 2019, p. 389 ; Eber, 2006, p. 10). Dans cette modélisation, l'attribution des différents rôles tient du fait que l'acteur C impose aux acteurs A et B de choisir entre investir ou non dans la normalisation. La normalisation étant présente dans l'environnement socio-économique, les acteurs A et B sont nécessairement dans l'obligation de prendre position (s'y investir ou non). A partir de leur choix stratégique en matière de normalisation le but des acteurs et de tirer le meilleur profit de la situation, c'est-à-dire de se retrouver dans la situation la plus favorable sur leur marché et de parvenir à développer leurs performances.

Le tableau suivant permet une représentation de la situation, en adaptant le modèle du dilemme du prisonnier au modèle du « dilemme de la normalisation ».

Tableau 4 : Le dilemme de la normalisation

LE DILEMME DE LA NORMALISATION Acteur normalisateur (Acteur C)		Acteur A	
		Ne pas adopter la norme comme référentiel	Participer à l'élaboration/ Adopter la norme comme un référentiel
Acteur B	Ne pas adopter la norme comme un référentiel	<u>Situation 1</u>	<u>Situation 2A</u>
	Participer à l'élaboration/ Adopter la norme comme référentiel	<u>Situation 2B</u>	<u>Situation 3</u>

Source : Réalisé par l'auteur, adapté du dilemme du prisonnier (Eber, 2018, p. 56).

Pour mesurer les gains obtenus par les acteurs dans chacune des situations, nous mobilisons une « matrice des gains » (Jovanovic, Mankiw, et Taylor, 2019, p. 388) qui est une échelle définie à partir de nos développements précédents sur les bénéfices de la normalisation. Cette échelle « gains » donne un score borné de -5 à $+5$, définit de façon arbitraire afin de pouvoir permettre la représentation d'évolutions à la hausse ou à la baisse, à moyen et long terme. Ce score détermine le nombre de points distribués à partir du score minimum. Un score de -5 donne 0 point, à l'opposé d'un score de 5 qui offre 10 points. Tout comme pour le dilemme du prisonnier, la distribution des points est à somme non nulle, par conséquent, en fonction des différentes situations, le nombre de points distribués varie.

Tableau 5 : Matrice des gains du dilemme de la normalisation

Graduation d'échelle	Minimum	Maximum	Total possible (pour 3 acteurs)
Score	- 5	5	15
Points distribués (à partir de « -5 »)	0	10	30

Source : Réalisé par l'auteur.

- Situation 1 :

Les acteurs A et B ne s'engagent pas dans la normalisation. Nous considérons que dans cette situation A et B ont un score de -1 , car les acteurs évoluent dans un environnement socio-économique non harmonisé, complexifiant les échanges commerciaux. L'acteur C obtient un score de -5 , du fait de l'absence de fonds de commerce.

Tableau 6 : Résultats de la situation 1

Situation 1	Acteur A	Acteur B	TOTAL A, B	Acteur C	TOTAL A, B, C
Score	-1	-1	-2	-5	-7
Total points distribués (à partir de « -5 »)	4	4	8	0	8

Source : Réalisé par l'auteur.

Les acteurs A et B partagent 8 points (obtenant 4 points chacun). L'acteur C obtient 0 point. Le total des points distribué est de 8 pour l'ensemble des acteurs.

- Situation 2A

Un acteur sur deux choisi de s'engager dans la normalisation. En l'occurrence, l'acteur A.

L'acteur A s'investit dans la normalisation. Il participe au processus d'élaboration de la norme en amont (*a priori*) et en aval il utilise la norme comme référentiel (avec certification si nécessaire). L'acteur A représente la moitié de la population des acteurs économiques sur son marché, ainsi la norme acquiert une légitimité : elle est l'un des référentiels sur le marché. L'acteur A recueille le bénéfice de sa participation à la normalisation de manière « proactive » et se retrouve en situation de force sur son marché (puisque son organisation est en adéquation avec les lignes directrices et les exigences du référentiel créé) et il recueille le bénéfice de la mise en application de la norme, synonyme de gains de performance sur le plan organisationnel et commercial (d'autant plus si la norme devient un référentiel sur le marché). Cependant, en contrepartie l'acteur « A » doit mobiliser des ressources pour entretenir le dispositif normatif et s'assurer de l'existence d'une situation de conformité. L'acteur A parvient cependant à tirer un grand bénéfice de la situation malgré les contraintes et obtient ainsi un score de + 4 (voire + 5 si l'acteur parvient à imposer ses standards comme la norme). L'acteur B qui a choisi de ne pas adopter le référentiel est ainsi doublement perdant. Tout d'abord, la norme s'étant imposée comme un référentiel normatif sur le marché, l'acteur B perd en attractivité car son offre de produits ne répond pas aux exigences ou aux lignes directrices de la norme, ce qui le pénalise fortement sur le plan commercial. La clientèle et les autres parties intéressées privilégient les relations commerciales avec l'acteur A. Face à cette situation, l'acteur B va ainsi devoir mobiliser la norme de « manière réactive ». Cependant, en n'ayant pas participé au processus d'élaboration de la norme, son intégration sera plus difficile. Dans cette situation, l'acteur B est fortement désavantagé et obtient un score de - 4. L'acteur C (acteur normalisateur) est avantagé par cette situation du fait de l'investissement de l'acteur A et obtient un score de + 1.

Tableau 7 : Résultats de la situation 2A

Situation 2A	Acteur A	Acteur B	TOTAL A, B	Acteur C	TOTAL A, B, C
Score	4	-4	0	1	1
Total points distribués (à partir de « -5 »)	9	1	10	6	16

Source : Réalisé par l'auteur.

Les acteurs A et B partagent 10 points, contre 6 pour l'acteur C. Le total des points distribué est de 16 pour l'ensemble des acteurs.

- Situation 2B :

Symétrique à la situation précédente (inversion entre acteur A et acteur B). Un acteur sur deux choisi de s'engager dans la normalisation : l'acteur B.

Résultats de la situation 2 B : Les acteurs A et B partagent 10 points, contre 6 pour l'acteur C. Le total des points distribués est de 16 pour l'ensemble des acteurs.

On remarque dans la situation 2A (ou 2 B) que le fait d'investir dans la normalisation de manière proactive, c'est-à-dire en tant qu'élaborateur du texte normatif, présente un avantage par rapport aux autres acteurs du marché qui ne participent pas à cette élaboration de la norme. En effet, l'acteur n'ayant pas choisi d'utiliser la norme comme un référentiel dans un premier temps peut toujours s'y référer dans un second temps. Cependant, sa position de « suiveur » le place en situation de perdant, car il subit ce qui a été décidé pour le marché au sein du texte normatif. Par conséquent, dans cette situation, un organisme qui n'adopte pas la norme accentue son risque sur le marché. Nous aboutissons ainsi à la situation 3, où l'ensemble des acteurs vont investir dans la normalisation car - à défaut d'améliorer son bénéfice - participer à la normalisation et adopter les normes comme référentiel permet de limiter ses pertes. L'aversion aux risques a ainsi pour effet de pousser à la normalisation de manière proactive.

- Situation 3:

Tous les acteurs (acteurs A et B) s'impliquent dans la normalisation, la norme dispose alors d'une forte légitimité et devient le référentiel sur le marché. Pour les acteurs (A et B), le fait de participer à l'élaboration des normes ne génère pas un avantage stratégique puisque aucun acteur ne dispose d'une situation préférentielle pour parvenir à influencer le contenu de la norme à son avantage. De plus, du fait que tous les acteurs soient normalisés, la norme ne procure pas un gain commercial supplémentaire (la norme ne permet pas à l'organisme de se distinguer de ses concurrents, puisque tous ont adopté le référentiel). Par contre la norme permet à l'organisme de ne pas être « éjecté » du marché (puisque'elle devient un standard). La norme permet alors aux organismes d'éviter des pertes. Les acteurs A et B obtiennent donc le même score : +1. Pour l'acteur C, l'avantage est maximal avec un score de + 5.

Tableau 8 : Résultats de la situation 3

Situation 3	Acteur A	Acteur B	TOTAL A, B	Acteur C	TOTAL A, B, C, D
Score	1	1	2	5	7
Total points distribués (à partir de « -5 »)	6	6	12	10	22

Source : Réalisé par l'auteur.

A partir de ces trois situations (1, 2A/B et 3), on remarque que la normalisation permet à l'acteur A (en situation 2A) d'obtenir un score maximal (le plus grand avantage) lorsqu'il est le seul à s'impliquer dans la normalisation (avec 9 points distribués). Dans cette situation, le nombre de points total à distribuer aux acteurs A et B est de 10, ce qui est supérieur à la situation 1 où le total distribué aux acteurs A et B était de 8. La situation 2 est donc globalement plus favorable aux acteurs que la situation 1 du fait de la normalisation au sein du marché. La situation 2 est également plus favorable à l'acteur C (+ 6 points) que la situation 1. Le nombre total de points distribués à l'ensemble des acteurs (A, B, C) est de 16 points en situation 2, contre 8 points en situation 1.

En situation 3, contrairement à la situation 2, aucun des acteurs « A » et « B » n'est en position de force par rapport à l'autre car ils obtiennent tout deux le même score. L'acteur A perd donc trois points par rapport à la situation 2A où il était le seul à recourir à la normalisation, ce qui était le plus avantageux pour lui. Cependant, le nombre de points total distribué aux acteurs A et B est de 12, ce qui est supérieur à la situation 2, où le total distribué aux acteurs A et B était de 10. La situation 3 est donc globalement plus avantageuse pour les acteurs A et B que la situation 1 et 2. La situation 3 est également plus favorable à l'acteur C qui gagne 4 points. Le nombre total de points distribués à l'ensemble des acteurs (A, B, C) est de 22 points en situation 3 contre 16 points en situation 2 et 8 points en situation 1.

En théorie des jeux, chacun des acteurs établit une stratégie en fonction du choix probable de l'autre acteur. Dans le cas présent, si un acteur investi dans la normalisation, l'autre y investira également par aversion aux risques. Si un acteur n'y investit pas, l'autre y investira par appétence pour les gains. Ce raisonnement conduit les acteurs en situation 3 (où tous les acteurs choisissent de recourir à la normalisation). La situation 3 correspond ici à la situation

« d'équilibre de Nash »⁵⁴, caractérisée par le fait qu'aucun des acteurs (agents économiques) ne va souhaiter changer de position (revenir par exemple à la situation 2), car il sait qu'il y serait forcément perdant (Nash, 1951; Mimbang et Steenkiste, 2014, p. 34). Les acteurs sont donc naturellement poussés à aller vers la situation 3, d'autant plus si la norme est utilisée par le législateur en appui à la loi. A l'instar du dilemme du prisonnier, la situation d'équilibre de Nash est surtout profitable à l'acteur C (les policiers) qui maximise son profit.

Tableau 9 : Comparaison des résultats du dilemme de la normalisation

LE DILEMME DE LA NORMALISATION Distribution totale des points		Acteur A	
		Ne pas adopter la norme comme référentiel	Participer à l'élaboration/ Adopter la norme comme référentiel
Acteur B	Ne pas adopter la norme comme un référentiel	Situation 1 Acteur A : 4 points Acteur B : 4 points Acteur C : 0 point Total A + B = 8 pts Total A+B+C = 8 pts	Situation 2A Acteur A : 9 points Acteur B : 1 point Acteur C : 6 point Total A + B = 10 pts Total A+B+C = 16 pts
	Participer à l'élaboration/ Adopter la norme comme référentiel	Situation 2B Acteur A : 1 point Acteur B : 9 points Acteur C : 6 point Total A + B = 10 pts Total A+B+C = 16 pts	Situation 3 Acteur A : 6 points Acteur B : 6 points Acteur C : 10 points Total A + B = 12 pts Total A+B+C = 22 pts Equilibre de Nash

Source : Réalisé par l'auteur.

Par conséquent, la situation 3 est la plus favorable à l'ensemble des acteurs (agents économiques). Malgré le fait qu'à court terme, la normalisation représente un investissement coûteux pour les organismes, le recours à la normalisation permet de créer davantage de valeur pour les agents économiques à moyen et long terme. Bien que cette modélisation du « dilemme de la normalisation » soit relativement simpliste (sans prendre en compte la complexité de l'environnement socio-économique), elle permet de définir (à partir la mobilisation de notre cadre théorique et conceptuel) une projection sur l'évolution possible de la normalisation au sein des marchés. D'après nos développements, nous pouvons supposer que sous l'effet de plusieurs phénomènes, les marchés vont tendre vers la situation 3. Ces phénomènes à l'œuvre sont : l'aversion aux risques pour les agents économiques, lorsque les

⁵⁴ L'équilibre de Nash correspond à une situation où «chaque agent exécute une stratégie contingente optimale compte tenu de sa croyance a posteriori et de la stratégie contingente de son opposant » (Solal, 2017, p. 456).

acteurs A et B craignent de se faire « éjecter du marché » (stratégie défensive) ; l'appétence pour les gains, lorsque les acteurs A et B investissent dans la normalisation pour se retrouver en « position du force sur le marché » et enfin, le développement de fonds de commerce relatifs à la normalisation qui encouragent les organismes à y recourir (promesses de la normalisation). Ainsi, les agents économiques (acteurs A et B) adoptent un raisonnement analogue les poussant à s'engager dans la normalisation pour défendre leurs propres intérêts (équilibre de Nash) sous l'impulsion des intérêts des agents de la normalisation (acteur C), ce qui conduit alors les marchés vers une situation de globalisation normative généralisée. Comme avancé par Brunsson et Jacobson il y a de cela une vingtaine d'années, le monde de demain sera plus que jamais un « *monde de normes* » (Brunsson et Jacobson, 2000).

Au cours de cette section nous avons identifié la tendance du marché à une expansion normative généralisée au sein d'un environnement tétranormalisé, en raison des phénomènes d'appétence pour les gains et d'aversion pour les risques, ainsi que sous l'impulsion d'une volonté de la société de davantage de maîtrise et de contrôle. En effet, dès lors qu'une entreprise décide de se tenir à l'écart de la normalisation, elle prend le risque d'être obligée - sous la pression du marché - de respecter les normes édictées par ses concurrents (Mione, 2009, p. 14). Cette tendance explique également la « densification normative » constatée dans tous les domaines de la société qui s'accompagne du resserrement du « maillage normatif » (Thibierge, 2014; 2017, p. 202). Face à cette expansion normative théorisée et au vu de la complexité d'intégration des normes pour les organismes (source de coûts cachés), la normalisation doit être maîtrisée. Pour y parvenir, les normes doivent faire l'objet d'un toilettage constant afin de garantir leur pertinence et leur cohérence. En ce qui concerne les normes d'application volontaire, ce toilettage s'avère aujourd'hui efficace, le stock de normes étant stabilisé grâce à leur révision régulière. Dans la section suivante nous nous intéressons plus en détails aux normes d'application volontaire portant sur management RH.

Section 2 : La normalisation du management de la qualité et de la GRH :

Au cours de cette deuxième section, nous allons nous intéresser aux normes d'application volontaire internationales (ISO) portant sur le management, puis nous nous intéresserons à la mise en application de la normalisation dans les organisations. Après avoir présenté les caractéristiques des normes de management, nous nous focaliserons sur les normes des séries ISO 9000 et ISO 30400 portant sur le management de qualité et sur le management des RH (GRH). Ensuite, en lien avec notre terrain de recherche, nous nous intéresserons à la normalisation dans le secteur de la métallurgie puis plus précisément au marché de la fermeture périphérique d'habitation et à l'activité de la menuiserie en aluminium.

2.1 - Normes de management et normes de systèmes de management :

Avant de présenter les normes de management de la qualité et de la GRH, nous devons tout d'abord identifier ce que sont les normes de management ISO.

Les normes d'application volontaire internationales portant sur le management au sein des organisations peuvent être distinguées en deux catégories : les normes de management et les normes de systèmes de management.

2.1.1) Les normes de management ISO :

La notion de « management » est définie au sein de l'ISO 9000 comme un ensemble « *[d'] activités coordonnées pour orienter un organisme* » (ISO, 2015b, p. 14). Cette même notion est définie au sein de l'ISO 30400 comme un « *processus consistant à planifier, organiser, diriger et contrôler les résultats des personnes, des groupes ou des organisations* » (ISO, 2016a, p. 5). Dans le cadre de notre recherche, à partir de ces définitions, nous qualifions de « norme de management » les normes d'application volontaire ISO portant sur les activités managériales au sein des organisations. Les normes internationales ISO, dont le nombre avoisine 22 700⁵⁵, portent sur un ensemble éclectique de domaines, allant de la mécanique de

⁵⁵ Site de l'ISO : [En ligne] <https://www.iso.org/fr/standards-catalogue/browse-by-ics.html> [consulté en janvier 2019].

précision à l'aéronautique, en passant par l'agriculture. Bien que la plupart des normes ISO aient une forte dimension technique, certaines se caractérisent davantage par leur dimension managériale à l'instar des normes du domaine de la gestion et de l'organisation de l'entreprise, qui nous intéresse particulièrement dans le cadre de notre étude. Afin de parvenir à distinguer ces différents domaines, l'ISO a établi une classification par ICS (International Classification of Standards), numéroté de 01 à 97⁵⁶.

Au sein de cette classification ICS, les normes en lien avec les activités de management dans les organisations sont présentes sous l'ICS 03 « *Services. Organisation de l'entreprise. Gestion et qualité. Administration. Transport. Sociologie* »⁵⁷. Au sein de cette classification, les normes de management concernent deux sous classification : la classification ICS 03.100 « *Organisation et gestion d'entreprise. Systèmes de management* »⁵⁸ - dans laquelle nous retournons l'ICS 03.100.30 « *Gestion des ressources Humaines* » ; et la classification ICS 03.120 « *Qualité* »⁵⁹ dans laquelle nous retrouvons l'ICS 03.120.10 « *Management et assurance de la qualité* ». Cette dernière classification entretient un lien étroit avec la classification 03.100.70 « *systèmes de management* » car les normes y sont partiellement reprises. Ainsi, au sein de l'arborescence de la classification ICS, les normes ISO de management de la qualité et de GRH que nous étudions sont toutes comprises sous la classification 03.100.

Par conséquent, nous qualifions de « normalisation du management » la résultante de l'activité des organismes de normalisation qui visent à l'élaboration de l'ensemble des normes qui se rapportent à la pratique managériale au sein des organisations, quel qu'en soit le domaine (management anti-corruption, management de l'innovation, management du risque, responsabilité sociale, etc.). Dans le cadre de notre recherche, nous nous focaliserons sur les normes ISO de management de la qualité et sur les normes de GRH, qui appartiennent toutes deux au domaine ICS 03.100 « *Organisation et gestion d'entreprise. Systèmes de management* ». Comme nous le remarquons ici, les normes de systèmes de management sont des normes spécifiques qui présentent des caractéristiques particulières ce qui justifie leur classification au sein d'un ICS à part entière : ICS 03.100.70.

⁵⁶ Site de l'ISO : [En ligne] <https://www.iso.org/fr/standards-catalogue/browse-by-ics.html> [consulté en janvier 2019].

⁵⁷ Site de l'ISO : [En ligne] <https://www.iso.org/fr/ics/03/x/> [consulté en janvier 2019].

⁵⁸ Site de l'ISO : [En ligne] <https://www.iso.org/fr/ics/03.100/x/> [consulté en janvier 2019].

⁵⁹ Site de l'ISO : [En ligne] <https://www.iso.org/fr/ics/03.120/x/> [consulté en janvier 2019].

2.2.2) Les normes de systèmes de management ISO :

La notion de système de management se définit - d'après l'ISO 9000:2015 - comme un « ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs » (ISO, 2015b, p. 17). L'élément caractéristique du système de management est « le système » qui traduit la dimension transversale de l'approche. Ce système est associé à la notion de « management » qui oriente les activités au sein de l'organisation. C'est pourquoi, « les éléments du système de management comprennent la structure, les rôles et responsabilités, la planification, le fonctionnement de l'organisme, les politiques, les pratiques, les règles, les convictions, les objectifs et les processus permettant d'atteindre ces objectifs » (ISO, 2015b, p. 18).

La notion de « système de management » désigne un dispositif « qui permet à [...] une organisation de gérer ses processus ou ses activités, de sorte que ses produits ou services répondent aux objectifs qu'elle s'est fixés » (Rolland, 2009, p. 32). Les normes de systèmes de management⁶⁰ (SM) se répartissent en différents secteurs d'activités au nombre de huit⁶¹ parmi lesquels les secteurs d'activités « qualité » et « management »⁶² qui sont incarnés par les normes ISO 9001 – Systèmes de management de la qualité ; et ISO 30401 - Systèmes de management des connaissances. Du fait de la spécificité des normes de systèmes de management, leur élaboration doit respecter les principes suivants (ISO/IEC, 2018a, p. 138) :

- Pertinence pour le marché (satisfaction des besoins et valeur ajoutée pour les utilisateurs et autres parties prenantes) ;
- Compatibilité (entre les différentes normes de systèmes de management) ;
- Couverture du sujet et flexibilité (lorsque la norme est générique⁶³ elle doit couvrir un champ d'application suffisamment large pour éliminer la nécessité de variantes et elle doit être applicable à tous les secteurs et à tous les organismes quelles que soient leurs spécificités) ;

⁶⁰ Elles peuvent également être désignées sous le terme de « méta-normes » (Corbett et Yeung, 2008).

⁶¹ Les sujets traités par les normes de systèmes de management portent notamment sur management de la qualité (ISO 9001:2015) ; le management des connaissances (ISO 30401:2018) ; le management environnemental (14001:2015) ; le management de la santé et de la sécurité au travail (45001:2018) ou encore sur le management de l'énergie (50001:2018). Site de l'ISO : [En ligne] <https://www.iso.org/fr/management-system-standards.html> [consulté en janvier 2019].

⁶² Site de l'ISO : [En ligne] <https://www.iso.org/fr/management-system-standards-list.html> [consulté en janvier 2019].

⁶³ Les normes de systèmes de management peuvent être sectorielle, c'est-à-dire destinée à un secteur particulier.

- Liberté des échanges commerciaux (contribution à la circulation des biens et services) ;
- Applicabilité de l'évaluation de conformité (utilisabilité pour l'évaluation de conformité et facilitation des audits conjoints) ;
- Exclusions (pas de spécifications produits ou services) ;
- Facilité d'emploi (facilité pour l'utilisateur d'appliquer une ou plusieurs normes de systèmes de management au sein des organismes).

Toutes les normes de systèmes de management ne font pas l'objet d'une évaluation de conformité vis-à-vis d'un référentiel d'exigences. En effet, les normes de systèmes de management sont de deux types : A et B. Les normes de systèmes de management de type A sont des normes fournissant des exigences, alors que celle de type B sont des normes fournissant des lignes directrices (ISO/IEC, 2018a, p. 137). Distinguons-les.

Les normes fournissant des lignes directrices peuvent être qualifiées de normes de recommandations (type B). Ces normes sont mobilisées au sein des organismes en appui à la démarche de management afin de faciliter l'atteinte des objectifs fixés en interne. Toutefois, le respect de leurs lignes directrices n'est pas soumis à évaluation externe car ces normes n'appellent pas à la certification. Au contraire, les normes fournissant des exigences (type A) comportent des prescriptions que l'organisme doit mettre en œuvre, une exigence se définissant comme étant un « *besoin ou attente formulé, généralement implicite ou obligatoire* » (ISO, 2015b, p. 20). En fonction de la satisfaction ou non de ces exigences, l'organisme est en situation de conformité ou de non-conformité (ISO/IEC, 2018a, p. 153). Afin de prouver la conformité de l'organisme à la norme, celui-ci est soumis à une évaluation, en interne (audit interne), en externe (audit externe), mais aussi par une tierce partie, en vue d'une certification (audit tierce partie). Ainsi, les normes d'exigences sont les seules normes faisant l'objet d'une certification, c'est-à-dire d'une « *procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel* » (Rolland, 2009, p. 33).

Le caractère contraignant des normes d'exigences ne doit pas pour autant faire perdre de vue que ce sont des normes d'application volontaire. Les organismes choisissent ainsi volontairement de se soumettre à des exigences normatives et à une évaluation externe dans le cadre de l'audit de certification qui n'est pas obligatoire (un organisme peut choisir d'appliquer une norme d'exigence sans pour autant être certifié). Néanmoins, bien que la

norme soit d'application volontaire, l'organisme peut être dans la nécessité d'y recourir sous la pression des parties intéressées ou à des fins de « survie-développement » (Buono, Savall, et Cappelletti, 2018, p. 36). Dans le cadre de notre recherche, les deux normes d'exigences qui nous intéressent particulièrement, - l'ISO 9001:2015 et l'ISO 30401:2018 – sont toutes deux de type A.

Parmi les principes d'élaboration des normes de systèmes de management, le principe de compatibilité retient particulièrement notre attention car l'approche par la tétranormalisation souligne les contraintes organisationnelles liées aux incompatibilités normatives. Pour parvenir à satisfaire à ce principe, les normes de systèmes de management présentent (pour la plupart) une structure commune appelée HLS (High Level Structure). Les normes de systèmes de management (NSM) de structure HLS présentent toutes la même « structure cadre », qui a pour ambition d'être une structure universelle. L'objectif poursuivi par la création d'une structure-cadre est « *d'aligner toutes les normes ISO de systèmes de management de type A (et B si approprié) et d'améliorer la compatibilité de ces normes* » (ISO/IEC, 2018a, p. 143).

La structure-cadre HLS se compose des dix articles suivants (ISO/IEC, 2018a, p. 150) :

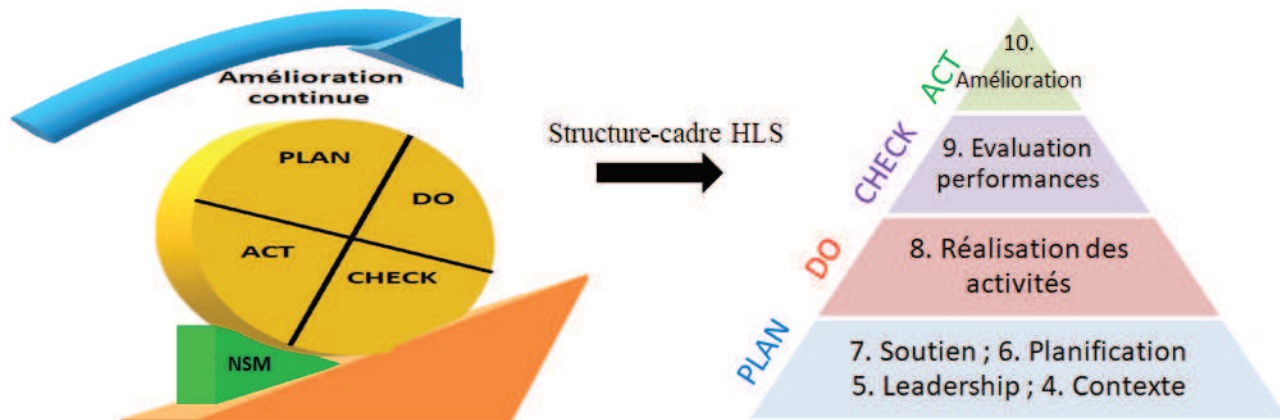
Encadré 1 : Structure-cadre HLS

- Art. 1. Domaine d'application (général : précision du domaine d'application) ;
- Art. 2. Références normatives (général : précision des références normatives) ;
- Art 3. Termes et définitions (précision des termes et définitions en lien avec le document) ;
- Art. 4. Contexte de l'organisme (compréhension de l'organisme et de son contexte, ainsi que des besoins et attentes des parties intéressées) ;
- Art. 5. Leadership (Politique, engagement de la Direction et rôle, responsabilités et autorités au sein de l'organisme) ;
- Art. 6. Planification (actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités et planification des objectifs) ;
- Art. 7. Soutien (ressources humaines et matérielles, compétences, sensibilisation, communication et informations documentés) ;
- Art. 8. Réalisation des activités opérationnelles (planification et maîtrise opérationnelle) ;
- Art. 9. Evaluation des performances (surveillance, mesure, audit interne et revue de direction) ;
- Art. 10. Amélioration (non-conformités, actions correctrices et amélioration continue).

La structure-cadre HLS facilite la mobilisation simultanée de plusieurs normes de systèmes de management au sein d'un même organisme tout en préservant la cohérence des différentes normes. Ainsi la structure HLS favorise la mise en place d'un système de management unique, qualifié de « système de management intégré », composant une seule entité normative. En lien avec notre approche par la tétranormalisation, nous constatons que les normes de systèmes de management de structure HLS satisfont aux principes de pertinence et de cohérence pour les organismes, ce qui facilite la bonne intégration des normes et leur efficacité dans la poursuite des objectifs de l'entreprise.

La structure-cadre HLS est fondée sur le principe directeur de l'amélioration continue, connu sous le nom de « Roue de Deming », qui se traduit par la démarche PDCA « Plan » ; « Do » ; « Check » ; « Act » (Bazinet et al. 2015). En effet, les articles 4 (contexte), 5 (Leadership), 6 (Planification) et 7 (Support) correspondent à la première étape du PDCA, le « Plan ». L'article 8 (Réalisation des activités) correspond à l'étape « Do » ; l'article 9 (Evaluation des performances) à l'étape « Check » ; et enfin, l'article 10 (Amélioration), à l'étape « Act ». Cette relation peut être illustrée par la figure suivante.

Figure 23 : Cycle PDCA et structure-cadre HLS



Source : Réalisé par l'auteur, cycle, adapté de l'ISO 9001 (ISO, 2015c).

Au sein de cette figure, on constate que la « Roue de Deming » accomplit le cycle de PDCA de façon circulaire et que la norme de systèmes de management (NSM) constitue une cale assurant la démarche d'amélioration continue.

Les normes de systèmes de management sont au nombre de 85, dont un peu plus de la moitié ont une structure HLS (pour les normes anciennes, la structure HLS sera progressivement adoptée au cours du processus de leur révision). En comparaison avec les autres normes de

l'ISO, les normes de systèmes de management représentent 0,3% de l'ensemble des normes d'application volontaire actives (près de 22 700 normes ISO).

A présent que nous avons précisé ce que sont les normes de management et les normes de systèmes de management, nous allons présenter les normes constitutives de notre corpus de recherche.

2.2 - Les normes de management de la qualité et de GRH :

Notre recherche porte sur les impacts organisationnels de la mise en place d'une normalisation du management associant les normes de management de la qualité (série ISO 9000) et les normes de GRH (série ISO 30400). Nous allons donc présenter ces normes, en nous focalisant particulièrement sur les normes de GRH.

2.2.1) Les normes de GRH de la série ISO 30400 :

Les normes internationales de management RH et de GRH de la série ISO 30400 répondent à un besoin croissant des organismes qui recherchent à harmoniser les pratiques de GRH dans un contexte de développement des activités au sein d'un environnement globalisé. Le développement du projet de création de normes internationales de GRH est relativement récent. Les premières normes ont été publiées en 2016 et nous ne sommes encore aujourd'hui qu'au début du processus de normalisation de la GRH au niveau international.

Le caractère inédit et novateur de ces normes nous pousse à nous y intéresser, d'autant plus que nous avons montré la puissance potentielle de la normalisation et son influence sur les marchés et sur l'économie. De plus, l'existence au sein de ce corpus d'une norme de système de management de type A (ISO 30401:2018) laisse présager une profonde évolution au sein de la fonction RH. Précédemment, nous avons également souligné l'importance du processus d'élaboration des normes, c'est pourquoi, avant de présenter plus en détails les normes de management RH de la série ISO 30400, nous devons nous intéresser à la façon dont celles-ci ont été élaborées, au sein de quel projet et sous l'impulsion de quels organismes.

- Le projet d'élaboration de normes internationales de GRH :

Le projet d'élaboration de normes internationales de GRH s'est construit au sein du Comité Technique 260 – Management des Ressources Humaines (ISO/TC 260) créée en février 2011.

La création du TC 260 fait suite aux travaux normatifs entamés en 2009 aux Etats-Unis (Anderson, 2017, p. 328). Comme nous l'avons décrit précédemment, les normes internationales sont élaborées sous l'impulsion des organismes de normalisation nationaux membres de l'ISO. Nous avons également souligné l'importance des rapports de force et des jeux d'influences au cours du processus d'élaboration des normes. Il est également pertinent de souligner le fait que les normes ne sont pas idéologiquement neutres et qu'elles véhiculent un « implicite culturel » qui traduit une certaine façon de penser le monde. Si l'imprégnation culturelle est limitée lorsqu'il s'agit d'élaborer des normes techniques, cela n'est pas le cas lorsqu'il s'agit d'élaborer des normes de management. En effet, une norme technique telle que l'ISO 10965:2011 « Revêtements de sol textiles - Détermination de la résistance électrique » est élaborée à partir d'études objectivables, répondant aux lois de la physique universelle et permettant de définir « les bonnes pratiques » sur le sujet au niveau international. Cependant, les normes de management et de GRH ne reposent pas sur des phénomènes physiques universels mais sur des conceptions humaines nécessairement relatives car liées aux idéologies culturelles (Alvesson, 2003; Anderson, 2017, p. 328). La définition de « bonnes pratiques » sur le plan international est donc plus difficile car elle est empreinte d'une certaine subjectivité contextuelle. Publier une norme internationale dans le domaine de la GRH a par conséquent un impact sur les relations humaines au travail et au sein des organismes, et ce d'autant plus lorsque la norme est générique et qu'elle a vocation à s'appliquer dans tout type d'organisme.

En matière d'élaboration de normes internationales de GRH, l'impulsion vient principalement des pays anglo-saxons (USA, Royaume-Uni et Australie). L'ANSI⁶⁴ - l'organisme national de normalisation américain - est le plus actif dans le domaine et joue un rôle moteur au sein du comité technique 260 – Management des ressources humaines (ISO/TC 260). En effet, l'ANSI détient le secrétariat du comité technique 260, au sein duquel sont développés l'ensemble des projets de normes de GRH de la série ISO 30400. Les Etats-Unis détiennent ainsi une position clé pour prendre la main sur le processus d'élaboration des normes et influencer sur la détermination des « bonnes pratiques » de management RH. Pour les pays absents du TC 260, les standards⁶⁵ de GRH risquent alors de s'imposer malgré eux (Breton-Kueny et Bensalem, 2018).

⁶⁴ AINSI : American National Standards Institute.

⁶⁵ La notion de standard s'entend ici comme étant la référence sur le marché.

Comme expliqué précédemment, certains pays parviennent à obtenir un leadership international grâce à la norme. Dans le domaine des normes RH, les Etats-Unis se positionnent favorablement pour obtenir ce leadership grâce à la forte implication d'organismes clés et en particulier de la SHRM (Society for Human Resource Management). La SHRM est la plus grande association au monde consacrée à la gestion des ressources humaines. Cette puissante organisation américaine fondée en 1948 comprend plus de 250 000 membres dans plus de 140 pays (SHRM, 2011). En 2009, l'AINSI s'est rapproché de la SHRM dans le but d'élaborer des normes axées sur le management des ressources humaines pouvant être utilisées au sein des entreprises américaines (Bocean et Sitnikov, 2015). Par cette collaboration, l'AINSI (en tant qu'organisme de normalisation membre de l'ISO) et la SHRM (en tant que principale partie prenante dans le domaine des normes de management RH) sont à l'origine de la proposition de création d'un comité technique portant sur le domaine de la GRH, qui, à la suite de l'acceptation par l'ISO, a donné naissance en 2011 au comité technique 260 (TC 260) (SHRM, 2011). A travers la création de ce comité technique, l'objectif poursuivi par l'AINSI et par la SHRM est de parvenir à imposer leurs normes de GRH comme des standards internationaux et donc de déterminer les « *procédures et pratiques les plus efficaces* » dans le domaine RH à partir du modèle américain (Bocean et Sitnikov, 2015, p. 17). En effet, comme le déclare Joe Bhatia – PDG de l'ANSI - au sujet de la création du TC 260 : « *L'ANSI est déterminée à faire en sorte que les intérêts des États-Unis soient bien servis dans le domaine de la normalisation internationale* ». Lee Webster - Directeur de la normalisation RH à la SHRM - ajoute : « *nous sommes ravis que l'ISO ait accepté notre proposition et sommes fiers que les États-Unis jouent un rôle de premier plan dans l'élaboration de normes internationales pour la gestion des ressources humaines* » (SHRM, 2011)⁶⁶. Effectivement, la SHRM dispose d'une collection abondante de normes nationales de GRH⁶⁷ qui sont autant de projets potentiels de norme internationales. A titre illustratif, la norme ANSI/SHRM 06001.2012 - Cost-per-Hire, a été utilisée comme document de base pour l'élaboration de la norme ISO/TS⁶⁸ 30407:2017 – Cost-per-Hire (ISO, 2017a ; Bocean et Sitnikov, 2015, p. 17). Le tableau suivant présente les informations essentielles sur le TC 260.

⁶⁶ Traduction réalisée par l'auteur.

⁶⁷ Aux Etats-Unis, il existe des certifications de compétences renouvelés tous les trois ans et déterminés à partir de référentiels normatifs. La SHRM dispose ainsi d'une collection comprenant plusieurs centaines de normes.

⁶⁸ TS : Spécification Technique. Une norme ISO/TS est publiée « *si le contenu technique est acceptable mais est susceptible de manquer de maturité pour devenir une Norme internationale* » (ISO/IEC, 2018a, p. 27).

Tableau 10 : Le Comité Technique 260⁶⁹

Nom	Secrétariat	Secrétaire	Président
ISO/TC 260 – Management des Ressources Humaines	AINSI (organisme de normalisation américain, USA)	Lee Webster (SHRM, USA) ⁷⁰	Dr Ron McKinley (Vice- Président RH, Université du Texas, USA) ⁷¹
Membres participants	Membres observateurs	Normes publiées	Projets de normes en cours
28	27	12	12

Source : Adapté par l’auteur à partir des données de l’ISO⁷²

Bien que les Etats-Unis détiennent le secrétariat et la Présidence du TC 260, ils ne sont pas en situation hégémonique en matière de normalisation RH. D’autres nations disposent de standards dans le domaine RH et souhaitent également influencer sur le processus d’élaboration des normes. La France a également un rôle à jouer en tant que membre participant (P) et cofondateur de ce comité technique 260⁷³. Afin de travailler sur les sujets de GRH, l’AFNOR a créé en France une « commission miroir » à l’ISO/TC 260 : la commission de normalisation X563⁷⁴. Ainsi, c’est à partir des contributions des organismes de normalisation nationaux et de leurs échanges que parvient à s’imposer un consensus qui offre leur légitimité aux normes internationales de GRH. Malgré les disparités entre les nations, notamment sur le plan législatif, Jacobs soutient que, « 80% des pratiques de gestion des ressources humaines sont les mêmes en Europe, en Amérique ou en Asie » (Jacobs, 2013; Bocean et Sitnikov, 2015, p. 19; Anderson, 2017, p. 332). Ce phénomène - facilitant le consensus s’explique en partie par le développement des grands groupes à l’international qui importent au sein des pays d’implantation des pratiques de GRH communes (Bocean et Sitnikov, 2015, p. 19).

Pour mieux comprendre les tenants et aboutissants de ces normes, nous allons présenter leur contenu et identifier les organismes se situant en position de force pour influencer sur leur élaboration.

⁶⁹ Informations soumises à des évolutions régulières, visibles sur le site de l’ISO : [En ligne] <https://www.iso.org/fr/committee/628737.html> [consulté en mai 2019].

⁷⁰ Information ayant évolué en 2019 : remplacement par Michelle Deane (USA), site de l’ISO : [En ligne] <https://www.iso.org/fr/committee/628737.html> [consulté en mai 2019].

⁷¹ Information ayant évolué en 2019 : poste vacant, site de l’ISO : [En ligne] <https://www.iso.org/fr/committee/628737.html> [consulté en mai 2019].

⁷² Site de l’ISO : [En ligne] <https://www.iso.org/fr/committee/628737.html> [consulté en mai 2019].

⁷³ L’AFNOR fait partie des premiers « membres à part entière » de l’ISO à faire le choix de participer à la création de l’ISO TC/260 en tant que « membre participant » (P).

⁷⁴ Site « Norm’info » de l’AFNOR : [En ligne] <https://norminfo.afnor.org/structure/afnorx563/gestion-des-ressources-humaines/2385#presentation> [consulté en mai 2019].

- Les différentes normes de la série ISO 30400 :

L'ensemble des normes de GRH de la série 30400 se répartissent au sein des différentes thématiques traitées par les groupes de travail (WG et TG) du TC 260. Le tableau suivant présente ces différents groupes de travail, en précisant le pays d'appartenance de leur animateur, ainsi que le nombre de normes publiées et en cours d'élaboration⁷⁵.

Tableau 11 : Groupes de travail (WG) de l'ISO/TC 260

Groupes de travail (WG/TG) :	Sujets traités :	Pays d'appartenance de l'animateur ⁷⁶ :	Normes publiées	Projets de norme
TC 260/WG 1	Terminologie	Pays- Bas / USA / Royaume-Uni	1	0
TC 260/WG 2	Métrique	USA / Australie	3	1
TC 260/WG 3 ⁷⁷	Gouvernance Humaine	France	1	0
TC 260/WG 4	Gestion des effectifs	Australie / USA	1	1
TC 260/WG 5	Recrutement	USA / Allemagne	1	2
TC 260/WG 6	Gestion des connaissances	Israël / Canada	1	0
TC 260/WG 7	Reporting en capital humain	Allemagne	1	1
TC 260/WG 8	Diversité et inclusion	USA	0	1
TC 260/WG 9	Engagement des collaborateurs	Royaume-Uni	0	1
TC 260/WG 11	Formation et le développement	Royaume-Uni	0	1
TC 260/TG 3 ⁷⁸	Employabilité durable	Pays-Bas	1	0

Source : Adapté par l'auteur à partir des données de l'ISO⁷⁹

Parmi les groupes de travail (WD) du TC 260, un seul est sous animation française : le WG 3, traitant de la gouvernance humaine. Cependant, ce groupe de travail – sous secrétariat français (AFNOR) – a été dissout fin 2016 à l'issue de la publication de la norme qui y était élaborée et au motif d'une absence de nouveaux projets de normes sur ce sujet. La norme en question est l'ISO 30408:2016 - Management des ressources humaines - Lignes directrices sur la gouvernance humaine. Le tableau suivant permet de rattacher les normes de la série 30400 publiées avec le groupe de travail (WG/TG) qui a été à l'origine de leur élaboration.

⁷⁵ Informations soumises à des évolutions régulières, visibles sur le site de l'ISO : [En ligne] <https://www.iso.org/fr/committee/628737.html> [consulté en mai 2019].

⁷⁶ Informations soumises à des évolutions régulières. La présence de deux nations indique soit un remplacement de l'animateur, soit un partage des responsabilités.

⁷⁷ WG dissout en 2018, à l'issue de la publication de la norme et de l'interruption des travaux sur le sujet.

⁷⁸ TG dissout en 2018, à l'issue de la publication de la norme et de l'interruption des travaux sur le sujet.

⁷⁹ Site de l'ISO : [En ligne] <https://www.iso.org/fr/committee/628737.html> [consulté en mai 2019].

Tableau 12 : Les normes ISO de la série 30400 publiées⁸⁰

Normes ISO de la série 30400 - Titre	Date de publication	Norme d'exigence ?	Groupe de travail source (WG/TG)
ISO 30400:2016 - Management des ressources humaines - Vocabulaire	09/2016	Non	TC 260/WG 1
ISO 30401:2018 - Systèmes de management des connaissances - Exigences ⁸¹	12/2018	Oui	TC 260/WG 6
ISO 30405:2016 - Management des ressources humaines - Lignes directrices relatives au recrutement	09/2016	Non	TC 260/WG 5
ISO/TR ⁸² 30406:2017 - Management des ressources humaines - Management de l'employabilité durable pour les organisations	05/2017	Non	TC 260/TG 3
ISO/TS ⁸³ 30407:2017 - Management des ressources humaines - Coût par recrutement	03/2017	Non	TC 260/WG 2
ISO 30408:2016 - Management des ressources humaines - Lignes directrices sur la gouvernance humaine	09/2016	Non	TC 260/WG 3
ISO 30409:2016 - Management des ressources humaines - Gestion prévisionnelle de la main d'œuvre	09/2016	Non	TC 260/WG 4
ISO/TS 30410:2018 - Management des ressources humaines - Mesure de l'impact du recrutement	06/2018	Non	TC 260/WG 2
ISO/TS 30411:2018 - Management des ressources humaines - Indicateur de la qualité du recrutement	07/2018	Non	TC 260/WG 2
ISO 30414:2018 - Management des ressources humaines - Lignes directrices sur le bilan du capital humain interne et externe	12/2018	Non	TC 260/WG 7

Source : Adapté par l'auteur à partir des données de l'ISO⁸⁴ et des travaux de M. Jonquières⁸⁵.

⁸⁰ Normes publiées jusqu'en juin 2019.

⁸¹ La norme ISO 30400 est une norme de système de management de type A (norme d'exigence pouvant faire l'objet d'une certification), à la structure HLS.

⁸² TR : Le document est un « Rapport Technique » qui fournit des éléments de « *nature purement informative* » et non pas une « Norme Internationale » (ISO/IEC, 2018a, p. 45)

⁸³ TS : Le document est une « Spécification Technique » et non pas une « Norme Internationale » (ISO/IEC, 2018a, p. 27)

⁸⁴ Site de l'ISO : [En ligne] <https://committee.iso.org/sites/tc260/home/projects.html> [consulté en mai 2019].

⁸⁵ Jonquières, news normalisation numéro 20, [En ligne] <https://www.agrh.fr/actus-normes/2019/3/13/normalisation-news-n20-mars-2019> [consulté en mai 2019].

Nous constatons que parmi ces normes, une seule est une norme de système de management : l'ISO 30401:2018. Cette norme permet aux organismes de certifier leur système de management des connaissances. Au sein de ce corpus normatif, nous nous intéressons particulièrement aux normes 30400, 30406, 30408 et 30409, qui ont été mobilisée de façon plus ou moins approfondie dans le contexte organisationnel du terrain de recherche. Nous établirons un focus sur la norme 30409:2016 qui a été la plus mobilisée dans le cadre de notre recherche terrain. La publication de l'ISO 30401:2016 à la fin de notre période d'intervention dans l'organisme nous a empêché d'étudier sa mise en application, néanmoins, l'importance de cette norme nous pousse à lui accorder une attention particulière. Nous allons donc présenter plus en détail chacune de ces normes.

- **ISO 30400:2016** - Management des ressources humaines - Vocabulaire⁸⁶ :

Cette norme vise à la définition de la terminologie des normes de management des ressources humaines. Elle a été élaboré « *en vue de contribuer à une interprétation commune et à garantir la cohérence du vocabulaire fondamental des ressources humaines utilisé dans les normes de management des ressources humaines* » (ISO, 2016a, p. 3). Ce document est composé de 13 pages et pour un total de 104 termes faisant l'objet d'une définition, repartis au sein de 14 articles, selon la structure suivante.

Encadré 2 : Sommaire ISO 30400:2016

Avant-propos
Introduction
1 Domaine d'application
2 Références normatives
3 Termes relatifs à l'organisation
4 Termes relatifs aux ressources humaines et à la planification
5 Termes relatifs aux personnes et à l'organisation
6 Termes relatifs aux mesures des ressources humaines
7 Termes relatifs à la gouvernance humaine
8 Termes relatifs à l'employabilité durable
9 Termes relatifs à la diversité et à l'intégration
10 Termes relatifs à la planification de la main-d'œuvre
11 Termes relatifs au recrutement
12 Termes relatifs à la mobilité de la main-d'œuvre
13 Termes relatifs au management des talents
14 Termes relatifs au management des connaissances
Bibliographie

Source : Sommaire de l'ISO 30400:2016 (ISO, 2016a).

⁸⁶ Cette norme est en cours de révision (stade examen), afin d'intégrer les termes et définitions des nouvelles normes publiées, dont notamment les termes mobilisés au sein de la norme ISO 30401:2018. Site de l'ISO : [En ligne] <https://www.iso.org/fr/standard/66032.html> [consulté en mai 2019].

- ISO 30401:2018 - Systèmes de management des connaissances - Exigences :

La finalité cette norme relative au management des connaissances est « *d'aider les organismes à concevoir un système de management qui valorise et facilite la création de valeur grâce aux connaissances [et] permettant d'aboutir à une mise en œuvre réussie du management des connaissances* » (ISO, 2018). L'ISO 30401:2018 est la seule norme de systèmes de management dans le domaine du management RH. Elle est de type A, c'est-à-dire qu'elle porte sur des exigences et qu'elle peut faire l'objet d'une certification (dans ce cas la certification porte sur le système de management des connaissances des organisations). Cette norme est générique, elle s'applique par conséquent à tous type d'organisme, quelles que soient ses caractéristiques.

Comme nous l'avons montré précédemment, les normes internationales sont parfois des adaptations de normes nationales au niveau international. C'est le cas de l'ISO 30401:2018 qui a été portée par l'organisme national de normalisation israélien et qui se fonde sur la norme israélienne SI 25006 – Systèmes de management des connaissances, publiée en 2011⁸⁷.

L'ISO 30401:2018 est un document de 23 pages, respectant la structure-cadre HLS. Son sommaire est le suivant :

⁸⁷ Site internet du SI (organisme national de normalisation Israélien) : [En ligne] <https://portal.sii.org.il/eng/qualityauth/certificationtypes/secure/25006/> [consulté en mai 2019].

Encadré 3 : Sommaire ISO 30401:2018

Avant-propos
Introduction
1 Domaine d'application
2 Références normatives
3 Termes et définitions
4 Contexte de l'organisme
4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte
4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées (parties prenantes)
4.3 Détermination du domaine d'application du système de management des connaissances
4.4 Systèmes de management des connaissances
4.5 Culture de management des connaissances
5 Leadership
5.1 Leadership et engagement
5.2 Politique
5.3 Rôles, responsabilités et autorités
6 Planification
6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités
6.2 Objectifs du management des connaissances et planification des actions pour les atteindre
7 Support
7.1 Ressources
7.2 Compétences
7.3 Sensibilisation
7.4 Communication
7.5 Informations documentées
8 Réalisation des activités opérationnelles
9 Évaluation des performances
9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation
9.2 Audit interne
9.3 Revue de direction
10 Amélioration
10.1 Non-conformité et action corrective
10.2 Amélioration continue
Annexe A La palette des connaissances — le périmètre du management des connaissances
Annexe B Relation entre le management des connaissances et les disciplines connexes
Annexe C Culture de management des connaissances
Bibliographie

Source : Sommaire de l'ISO 30401:2018 (ISO, 2018).

- **ISO/TR 30406:2017** - Management des ressources humaines - Management de l'employabilité durable pour les organisations :

L'ISO/TR 30406:2017, élaborée au sein d'un « Task Group » (TG), est un rapport technique (n'ayant pas le statut de norme internationale) qui propose des recommandations organisationnelles. Ce document - purement informatif - revêt toutefois une dimension normative puisqu'il est soumis à processus d'élaboration dont la validation est conditionnée « à la majorité simple des votes exprimés par les membres (P) » (ISO/IEC, 2018a, p. 45). L'ISO/TR 30406:2017 donne « des principes directeurs pour le développement et la mise en œuvre de politiques d'employabilité durable » (ISO, 2017b, p, 1). Ce document a été élaboré

sous impulsion néerlandaise et est fondé sur la norme NPR 6070:2010, traitant de ce sujet au Pays-Bas⁸⁸.

L'ISO/TR 30406:2017 est un document de 13 pages, dont le sommaire est le suivant.

Encadré 4 : Sommaire de L'ISO/TR 30406:2017

Avant-propos
Introduction
1 Domaine d'application
2 Références normatives
3 Termes et définitions
4 Employabilité durable à différents niveaux
4.1 Généralités
4.2 Employabilité durable au niveau gouvernemental
4.3 Employabilité durable au niveau industriel, sectoriel ou organisationnel
4.4 Employabilité durable au niveau individuel
4.5 Flexibilité du travail et flexibilité de la main-d'œuvre
5 Principes directeurs
6 Groupe 1: intégration de l'employabilité durable dans les politiques
6.1 Généralité
6.2 Mission/vision/objectifs d'employabilité durable
6.3 Leadership
6.4 Propriété
6.5 Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre
6.6 Mise en œuvre
6.7 Communication
6.8 Culture
7 Groupe 2: capacités à travailler, nature et complexité du travail, relations et conditions de travail
7.1 Généralités
7.2 Vision et politiques associées aux capacités de la main-d'œuvre
7.3 Nature du travail
7.4 Complexité
7.5 Développement des savoir-faire
7.6 Relations sur le lieu de travail
7.7 Conditions de travail
8 Groupe 3: vitalité et santé
8.1 Généralités
8.2 Management de la santé
8.3 Environnement de travail sain et sécurisé
8.4 Modes de vie sains
8.5 Santé physique
8.6 Santé mentale
8.7 Bien-être
8.8 Équilibre vie professionnelle-vie privée (rôles de solidarité familiale/recherche de bien-être et d'autonomie (selfcare))
Annexe A (informative) Processus de mise en œuvre
Bibliographie

Source : Sommaire de l'ISO/TR 30406:2017 (ISO, 2017b).

⁸⁸ Site du NEN (organisme de normalisation national néerlandais) : [En ligne] <https://www.nen.nl/NEN-Shop/Norm/NPR-60702010-nl.htm> [consulté en mai 2019].

- **ISO 30408:2016** - Management des ressources humaines - Lignes directrices sur la gouvernance humaine :

L'ISO 30408:2016 est la seule norme internationale de management RH élaborée sous animation et secrétariat français. Elle a pour objectif de « *fournir aux organisations des lignes directrices pour leur permettre de structurer leur système de gouvernance humaine et d'assurer la cohérence du système avec leurs besoins [par] l'alignement des relations, des rôles et des responsabilités dans les systèmes de gouvernance humaine [...] essentiels à la détermination des comportements au sein d'une organisation.* » (ISO, 2016b). Elle est une norme générique, s'appliquant dans tout type d'organisation. Son rôle est de mettre en avant l'importance des politiques RH pour agir sur les comportements humains. La France s'est battue depuis 2011 pour l'élaboration de cette norme dont l'objectif est de valoriser de la fonction RH. Cette norme contribue à ce que la fonction RH soit considérée à juste titre comme une fonction stratégique, et non pas comme une simple fonction support dans une approche à court terme. L'ISO 30408:2016 est un document se composant de 12 pages, dont la structure est la suivante :

Encadré 5 : Sommaire ISO 30408:2016

Avant-propos
Introduction
1 Domaine d'application
2 Références normatives
3 Termes et définitions
4 Principes de gouvernance humaine
5 Rôles, responsabilités, engagement et obligation de rendre compte
5.1 Généralités
5.2 Le Conseil d'administration
5.3 La Direction
5.4 Le management opérationnel
6 Alignement de la gouvernance humaine et des besoins de l'organisation
6.1 Généralités
6.2 Communication
6.3 Contenu des rapports relatifs à la gouvernance humaine
6.3.1 Généralités
6.3.2 Les besoins de l'organisation
6.3.3 Fonctions Gouvernance humaine, pratiques et processus
6.3.4 Analyse
7 Mise en œuvre
Annexe A (informative) Exemples de modèles de rapport pour évaluer l'efficacité de la gouvernance humaine
Annexe B (informative) Exemples de modèles de rapport destinés à aider les organisations
Bibliographie

Source : Sommaire de l'ISO 30408:2016 (ISO, 2016b).

- **ISO 30409:2016** - Management des ressources humaines - Gestion prévisionnelle de la main d'œuvre :

L'ISO 30409:2016 a été élaborée en réponse à une demande mondiale de conseil et d'accompagnement en matière de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre. Sa finalité est de « *permettre à l'industrie, aux organisations et aux entreprises de toutes tailles d'améliorer leurs capacités de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre afin de répondre plus efficacement aux demandes actuelles et prévisionnelles du marché du travail, [au contexte économique,] à l'environnement commercial international dynamique et à sa complexité croissante* » (ISO, 2016c). Cette norme générique donne ainsi des lignes directrices pour l'élaboration d'une « super » GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) en lien étroit avec la stratégie de l'organisme, à moyen et long terme. Elle permet ainsi de lier les dimensions stratégiques et opérationnelles de la fonction RH, ce qui en fait l'une des plus intéressantes normes internationales de GRH.

Dans le cadre de notre recherche, l'ISO 30409:2016 est la norme de GRH que nous avons le plus étudié car elle est celle qui a été la plus mobilisée sur le terrain de recherche et au sein de la fonction RH. En lien avec notre approche théorique et le modèle du HR Scorecard, l'ISO 30409:2016, par sa dimension stratégique et opérationnelle, permet à la fonction RH d'être à la fois « ancrée à l'intérieur » et « ouverte sur l'extérieur » Cette norme soutient ainsi les 4 rôles de la fonction RH : être un partenaire stratégique, un coach pour les salariés, un pilote du changement et un expert administratif (B. Becker, Huselid, et Ulrich, 2001; Barrette et Carrière, 2003).

Le document est composé de 8 articles d'un total de 31 pages. Il prend appui sur la norme australienne AS 5620⁸⁹. La structure de l'ISO 30409:2016 est la suivante :

⁸⁹ Site du AS (organisme national de normalisation australien) : [En ligne] https://infostore.saiglobal.com/en-gb/Standards/AS-5620-2015-101171_SAIG_AS_AS_212553/ [consulté en mai 2019].

Encadré 6 : Sommaire ISO 30409:2016

Avant-propos
Introduction
1 Domaine d'application
2 Références normatives
3 Termes et définitions
4 Valeur de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre
4.1 Généralités
4.2 Pertinence de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre pour les différentes parties intéressées
4.3 Valeurs pour les organisations
4.4 Valeur pour les industries ou les secteurs d'activité
4.5 Valeurs pour les régions
4.6 Valeurs pour le secteur public
4.7 Valeurs pour le personnel
4.8 Influences externes et internes
5 Structure de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre
5.1 Généralités
5.2 Structure de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre
5.3 Processus de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre
6 Éléments clés de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre
6.1 Généralités
6.2 Liste de vérification en vue de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre
6.3 Phase 1: Démarrage
6.4 Phase 2: Analyse des données
7 Phase 3: Management du risque
7.1 Phase 3 a): Identifier des stratégies de management du risque, établir un plan d'action et un rapport
7.2 Allouer les ressources: financières et en personnel
7.3 Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action
8 Phase 4: Mise en œuvre
8.1 Phase 4 a): Établir un mécanisme pour surveiller et mesurer les résultats de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre
8.2 Phase 4 b): Intégrer la gestion prévisionnelle stratégique de la main d'œuvre dans le processus normal de planification des activités
Annexe A Exemple de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre pour une petite organisation
Bibliographie

Source : Sommaire de l'ISO 30409:2016 (ISO, 2016c).

Intéressons-nous à présent aux normes de la série ISO 9000, que nous avons mobilisées.

2.2.2) Les normes de management de la qualité de la série ISO 9000 :

La série de normes ISO 9000 est la plus connue de l'arsenal normatif de l'ISO. En effet, l'ISO 9001 – la norme de système de management phare de la série – est « la norme organisationnelle la plus utilisée par les organisations » (Eve, Ghier, et Sprimont, 2017, p. 73). Du fait de l'abondance de la littérature sur le sujet (Hoyle, 2017; Fonseca, 2015; Eve et Sprimont, 2016) , nous allons brièvement présenter la genèse des normes de la série ISO 9000

et l'ISO/TC 176 qui les a élaborées. Ensuite, nous présenterons leur contenu en nous focalisant particulièrement sur l'ISO 9001 version 2015 (ISO, 2015c).

Les normes ISO de management de la qualité visent à améliorer les performances des organismes grâce à l'orientation client. Dans le cadre de notre recherche, nous allons plus particulièrement nous intéresser aux normes ISO 9004 et 9001. Cette dernière norme de systèmes de management fera logiquement l'objet d'une attention particulière, d'autant plus que dans le cadre de notre recherche nous travaillons (entre autres) sur le passage de la version ISO 9001:2008 de la norme à la version ISO 9001:2015 au sein de notre terrain de recherche.

Les normes de la série ISO 9000 ont été développées au sein de l'ISO/TC 176 « Management et assurance de la qualité ». Ce comité technique a été créé en 1979, sous l'impulsion des pays anglo-saxons de l'hémisphère Nord (Canada, Royaume-Uni et Etats-Unis) et notamment à partir du travail de l'organisme national de normalisation canadien : le SCC⁹⁰, qui détient le secrétariat du comité technique et dont la norme d'assurance de la qualité CSA Z299 a été utilisée pour l'élaboration des normes internationales. La première publication de normes de la série ISO 9000 – dont l'ISO 9001 - date de 1987. Du fait des révisions périodiques de la norme, l'ISO 9001:2015 est la cinquième version de la norme, comme l'illustre le tableau suivant :

Tableau 13 : Les différentes versions de l'ISO 9001

1 ^{ère} en 1987	2 ^{ème} en 1994	3 ^{ème} en 2000	4 ^{ème} en 2008	5 ^{ème} en 2015
ISO 9001:1987	ISO 9001:1994	ISO 9001:2000	ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Contrôle de la qualité	Assurance de la qualité	Management de la qualité	Management Total de la Qualité (TQM)	

Source : Réalisé par l'auteur, à partir des travaux de Gillet-Goinard et Seno (Seno et Gillet-Goinard, 2011).

Les évolutions de la norme épousent les différentes évolutions conceptuelles relatives à la qualité, allant de la détection (contrôle de la qualité), vers la prévention (assurance de la qualité) puis vers le pilotage (management de la qualité) (Seno et Gillet-Goinard, 2011).

⁹⁰ Le conseil canadien des normes : [En ligne] <https://www.scc.ca/fr> [consulté en mai 2019].

- **L'ISO 9000:2015** - Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire :

L'ISO 9000 « fournit les concepts fondamentaux, les principes et le vocabulaire des systèmes de management de la qualité (SMQ) et sert de base aux autres normes relatives aux systèmes de management de la qualité » (ISO 9000:2015, Introduction). Cette norme terminologique spécifie les termes et définitions s'appliquant aux normes de management de la qualité issues de l'ISO/TC 176. Ce document générique de 53 pages comprend 137 termes et définitions, dont la structure est la suivante.

Encadré 7 : Sommaire ISO 9000:2015

Avant-propos
Introduction
1 Domaine d'application
2 Concepts fondamentaux et principes du management de la qualité
2.1 Généralités
2.2 Concepts fondamentaux
2.3 Principes de management de la qualité
2.4 Développement du SMQ en appliquant les concepts fondamentaux et les principes essentiels
3 Termes et définitions
3.1 Termes relatifs à une personne ou au personnel
3.2 Termes relatifs à l'organisme
3.3 Termes relatifs à l'activité
3.4 Termes relatifs au processus
3.5 Termes relatifs au système
3.6 Termes relatifs aux exigences
3.7 Termes relatifs aux résultats
3.8 Termes relatifs aux données, aux informations et aux documents
3.9 Termes relatifs au client
3.10 Termes relatifs aux caractéristiques
3.11 Termes relatifs à la détermination
3.12 Termes relatifs à l'action
3.13 Termes relatifs à l'audit
Annexe A Relations entre les concepts et représentation graphique
A.1 Généralités
A.2 Relation générique
A.3 Relation partitive
A.4 Relation associative
A.5 Diagrammes de concepts
Bibliographie

Source : Sommaire de l'ISO 9000:2015, (ISO, 2015b).

- ISO 9001:2015 - Systèmes de management de la qualité – Exigences :

Au sein de l'ISO TC/176 où sont élaborées les normes de la série 9000, la norme la plus puissante et la plus connue est l'ISO 9001. Cette norme est centrale dans notre recherche.

L'ISO 9001 est une norme générique de système de management, c'est-à-dire qu'elle permet une approche systémique de l'organisation par l'intégration au sein de système de management de la qualité (SMQ)⁹¹ les différentes activités de l'organisme, de la conception à la distribution, en passant par le management des ressources humaines. La norme ISO 9001 permet ainsi une meilleure maîtrise organisationnelle par rationalisation des différents processus de production et par recherche de l'amélioration continue du système dans un objectif de satisfaction du client. Lorsqu'un organisme choisi d'être certifié ISO 9001, c'est son système de qualité qui fait l'objet de la certification. La satisfaction des exigences de la norme est donc appréciée en fonction de l'adéquation du système de management de la qualité au contexte de l'organisme. Ainsi, des organisations différentes avec un système de management de qualité différent peuvent toute deux obtenir une certification sous un même référentiel ISO 9001:2015. Bien que la norme permette des adaptations en fonctions d'éléments contingents, l'ISO 9001:2015 (tout comme les versions précédentes de la norme), est porteuse de principes de management de la qualité universalistes dont le respect conditionne l'obtention de la certification. Ces principes de management de la qualité sont au nombre de sept : l'orientation client ; le leadership ; l'implication du personnel ; l'approche processus ; l'amélioration ; la prise de décision fondée sur des preuves et le management des relations avec les parties intéressées (ISO, 2015c). Parmi ces principes et en lien avec notre développement précédent sur la démarche PDCA, nous choisissons de préciser ce qu'est l'approche processus. Ce principe de management de la qualité est la clé de voute du SMQ, car c'est par l'approche processus que l'organisme développe, met en œuvre et améliore l'efficacité de son système de management, dans un objectif de satisfaction de la clientèle et d'atteinte des résultats prévus (ISO, 2015c). Le management des processus au sein du système de management de la qualité peut être effectué à partir du cycle PDCA que nous avons présenté précédemment.

L'ISO 9001:2015 est une norme de 31 pages, respectant la structure-cadre HLS. Son sommaire est le suivant :

⁹¹ Le SMQ se définit comme une « *partie d'un système de management relatif à la qualité* » (ISO, 2015b).

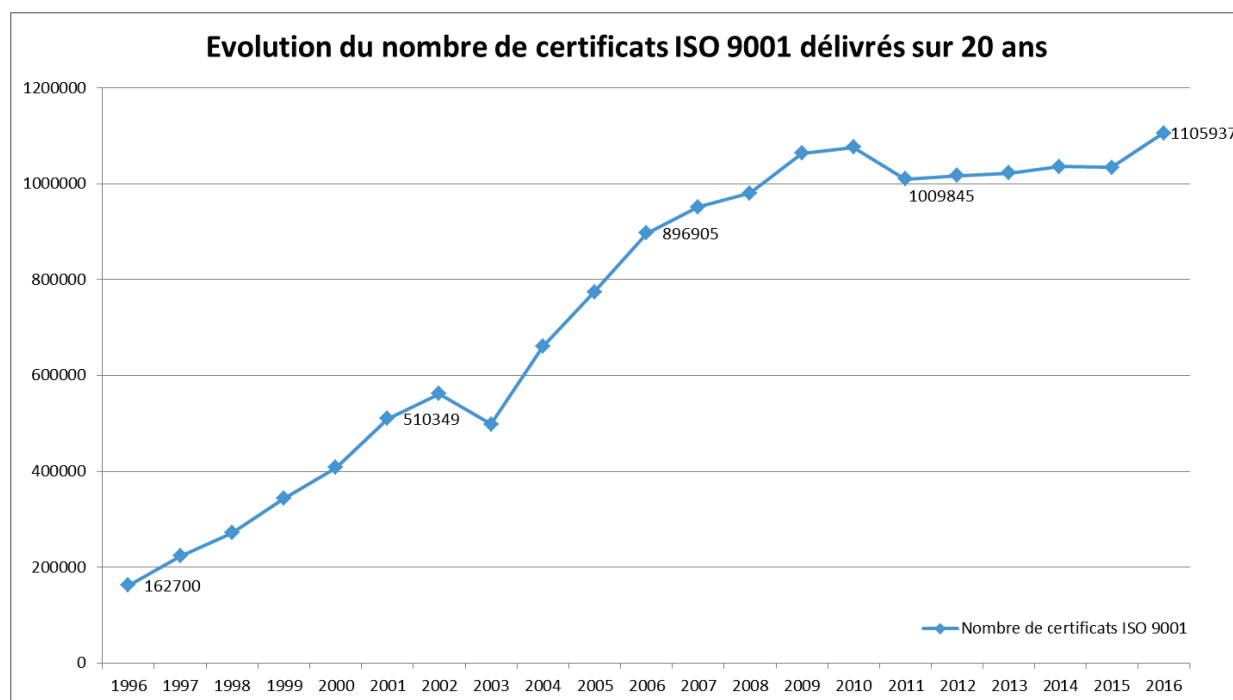
Encadré 8 : Sommaire ISO 9001:2015

Avant-propos
Introduction
1 Domaine d'application
2 Références normatives
3 Termes et définitions
4 Contexte de l'organisme
4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte
4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées
4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité
4.4 Système de management de la qualité et ses processus
5 Leadership
5.1 Leadership et engagement
5.2 Politique
5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme
6 Planification
6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités
6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre
6.3 Planification des modifications
7 Support
7.1 Ressources
7.2 Compétences
7.3 Sensibilisation
7.4 Communication
7.5 Informations documentées
8 Réalisation des activités opérationnelles
8.1 Planification et maîtrise opérationnelles
8.2 Exigences relatives aux produits et services
8.3 Conception et développement de produits et services
8.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes
8.5 Production et prestation de service
8.6 Libération des produits et services
8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes
9 Évaluation des performances
9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation
9.2 Audit interne
9.3 Revue de direction
10 Amélioration
10.1 Généralités
10.2 Non-conformité et action corrective
10.3 Amélioration continue
Annexe A Clarifications concernant la nouvelle structure, la terminologie et les concepts
A.1 Structure et terminologie
A.2 Produits et services
A.3 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées
A.4 Approche par les risques
A.5 Applicabilité
A.6 Informations documentées
A.7 Connaissances organisationnelles
A.8 Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes
Annexe B Autres Normes internationales relatives au management de la qualité et aux systèmes de management de la qualité élaborées par l'ISO/TC 176
Bibliographie

Source : Sommaire de l'ISO 9001:2015 (ISO, 2015c).

D'après les données de l'ISO, l'ISO 9001 est la norme la plus vendue au monde, elle connaît une croissance régulière d'années en années, ce qui va dans le sens de notre développement précédent portant sur la tétranormalisation et le phénomène d'expansion. Lorsque l'on y regarde de plus près, on remarque qu'en 2016⁹² le nombre de certificats ISO 9001 délivrés dans le monde atteint son record historique avec 1.105.937 certificats. L'augmentation par rapport à l'année précédente (2015) est de 6,5%, soit 71.757 certificats délivrés de plus. En l'espace de 5 ans, entre 2012 et 2016, cette augmentation a été de 8 % (soit 88.658 certificats) et en l'espace de 10 ans, entre 2006 et 2016, cette augmentation a été de près de 19% (soit 209.032 certificats). La tendance d'accroissement est d'autant plus marquée lorsque l'on compare ces chiffres avec l'évolution du nombre de certificats ISO 9001 délivrés depuis 15 ou 20 ans comme le montre la figure suivante :

Figure 24 : Evolution du nombre de certificats ISO 9001 délivrés sur 20 ans



Source : Réalisé par l'auteur, à partir des données de l'ISO⁹³

Ce graphique illustre l'inflation normative que nous avons décrite plus haut, et traduit bien la tendance mondiale à l'accentuation de la normalisation. Malgré une augmentation régulière

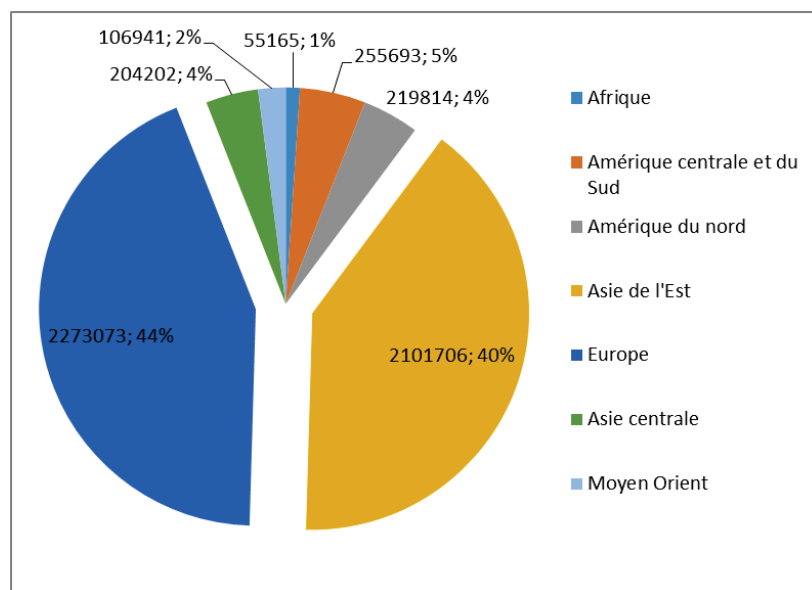
⁹² Nous n'exploitons pas les données de 2017 car l'ISO indique une perte de fiabilité causée par un changement dans la comptabilisation des certificats par les fournisseurs de données, dont l'Allemagne et l'Italie. [En ligne] <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1> [consulté en mai 2019].

⁹³ Site internet de l'ISO [En ligne] : <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>, « 01. ISO 9001 - data per country and sector - 1993 to 2017 » [consulté en mai 2019].

du nombre de certificats ISO 9001 délivrés dans le monde on constate qu'il existe une certaine stagnation aux alentours de 1.050.000 certificats entre 2012 et 2015⁹⁴. Un des facteurs pouvant être avancé pour expliquer cette stabilisation est le phénomène de révision de la norme qui conduit les agents à attendre la publication de la nouvelle version de la norme (version 2015) et à ne pas se certifier en ISO 9001:2008 (version 2008).

Parmi les régions du monde les plus utilisatrice de l'ISO 9001, on retrouve l'Europe, qui jusqu'en 2015 a toujours été la région du monde ayant le nombre le plus important de certificats délivrés. Cependant, en 2016 c'est l'Asie de l'Est et du Pacifique qui a pris la première place de ce classement, sous l'impulsion de la Chine. Le graphique suivant permet d'illustrer le poids de l'Europe et de l'Asie dans la délivrance de certificats ISO 9001 par rapport aux autres régions du monde. Sur une période allant de 2012 à 2016, l'Europe et l'Asie de l'Est concentrent 84% des certificats ISO 9001 délivrés dans le monde.

Figure 25 : Répartition des certificats ISO 9001 parmi les régions du monde (2012-2016)



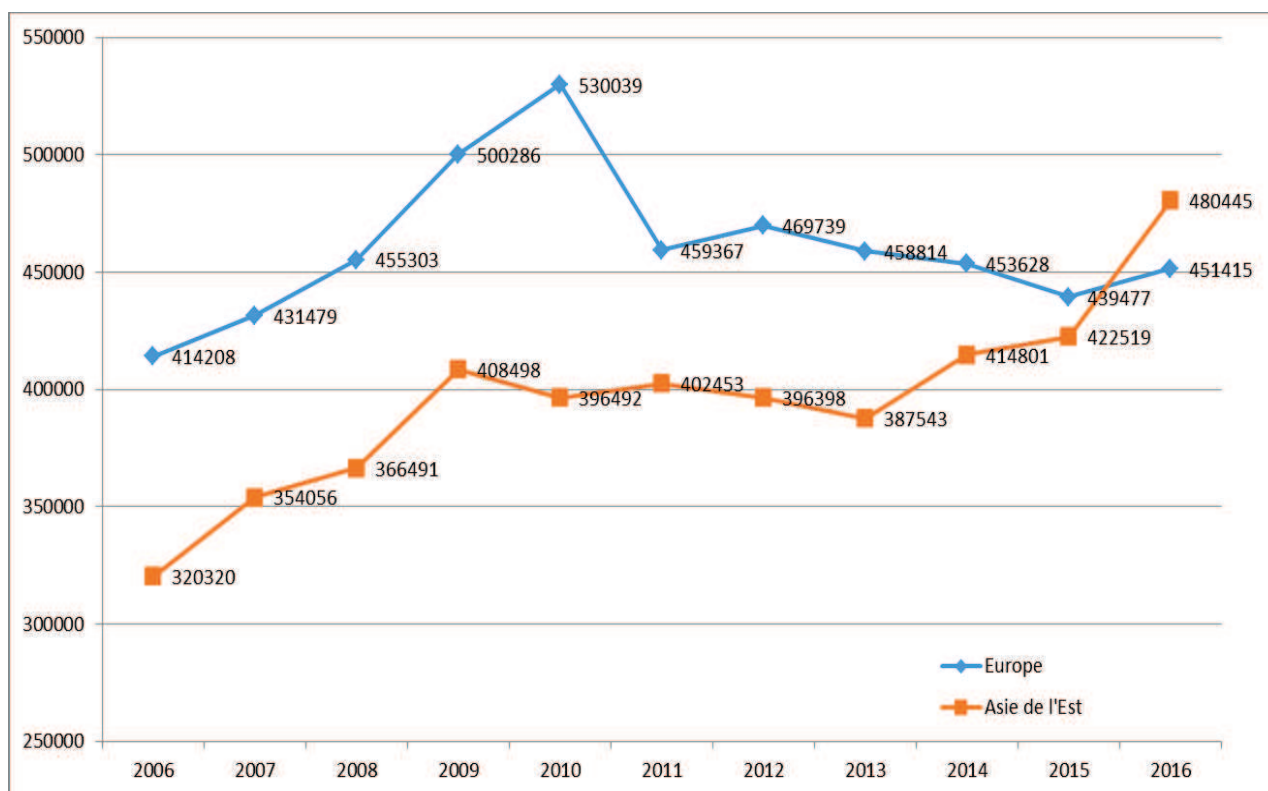
Source : Réalisé par l'auteur, à partir des données de l'ISO⁹⁵

Enfin, le graphique suivant présente l'évolution du nombre de certificats délivrés sur une période de 10 ans, entre 2006 et 2016.

⁹⁴ Un élément à prendre en compte dans l'effet de stabilisation de délivrance du nombre de certificats entre 2012 et 2015 est le phénomène de révision de la norme. L'annonce de la parution de l'ISO 9001:2015 conduit les agents économiques à attendre la publication de la nouvelle version de la norme (version 2015) et à ne pas se certifier en ISO 9001:2008 (version 2008).

⁹⁵ ISO : <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>, « 01. ISO 9001 - data per country and sector - 1993 to 2017 » [consulté en mai 2019].

Figure 26 : Evolution du nombre de certificats ISO 9001 entre l'Europe et l'Asie de l'Est (2006 à 2016)



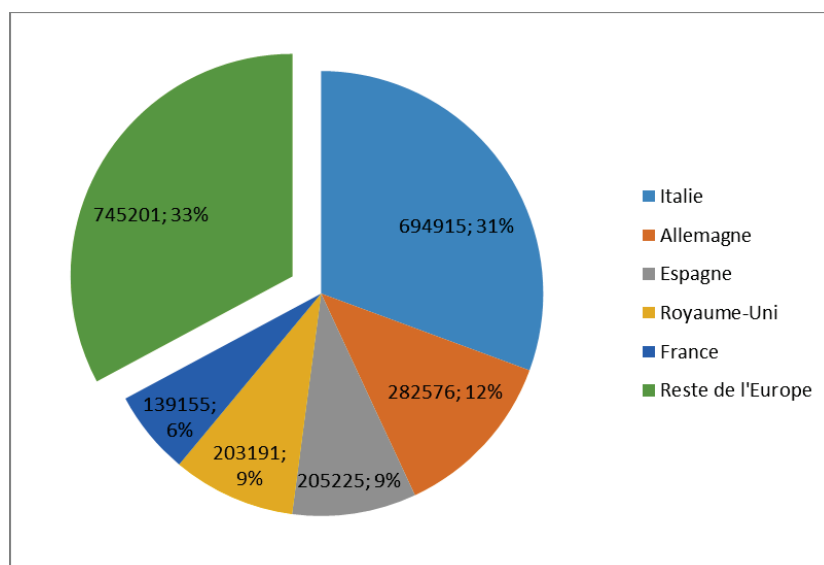
Source : Réalisé par l'auteur, à partir des données de l'ISO⁹⁶

Cette représentation graphique souligne la dynamique d'expansion normative asiatique (principalement chinoise) en comparaison à la situation européenne de stagnation visible depuis 2011 (Rolland, 2009, p. 31).

Enfin, si nous nous focalisons exclusivement sur l'Europe - qui en 2016 représente 41% des certificats ISO 9001 à l'échelle mondiale – on constate que plus des deux tiers des certificats européens ISO 9001 proviennent de cinq pays : l'Italie, l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Espagne et la France, comme l'illustre le graphique suivant, sur la période allant de 2012 à 2016.

⁹⁶ ISO : <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>, « 01. ISO 9001 - data per country and sector - 1993 to 2017 », [consulté en mai 2019].

Figure 27 : Répartition des certificats ISO 9001 au sein de l'Europe entre 2012 et 2016



Source : Réalisé par l'auteur, à partir des données de l'ISO⁹⁷

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons à la situation normative en France. Nous constatons ainsi que sur une période allant de 2012 à 2016, sur les 5.216.594 certificats ISO 9001 délivrés dans le monde, 139.155 ont été délivrés en France, soit près de 3% (1 certificat sur 37). Avec 23.403 certificats ISO 9001 délivrés en 2016, la France se classe en huitième position au niveau mondial.

Tableau 14 : Pays comptant plus de 21 000 certificats ISO 9001 délivrés en 2016

Chine	Italie	Allemagne	Japon	Etats-Unis	Royaume-Uni	Espagne	France
350 631	150 143	66 233	49 429	30 474	37 901	34 438	23 403

Source : Réalisé par l'auteur, à partir des données de l'ISO⁹⁸

- **L'ISO 9004:2009⁹⁹** - Gestion des performances durables d'un organisme - Approche de management par la qualité

L'ISO 9004:2009 « fournit des lignes directrices permettant à un organisme de réaliser des performances durables dans un environnement complexe, exigeant et en perpétuelle évolution, au moyen d'une approche de management par la qualité » (ISO, 2009). Elle s'applique à tout organisme, quels que soient sa taille, son type et son activité.

⁹⁷ ISO : <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>, « 01. ISO 9001 - data per country and sector - 1993 to 2017 » [consulté en mai 2019].

⁹⁸ ISO : <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>, « 01. ISO 9001 - data per country and sector - 1993 to 2017 », [consulté en mai 2019].

⁹⁹ Cette norme a été révisée en 2018 : ISO 9004:2018 - Management de la qualité - Qualité d'un organisme - Lignes directrices pour obtenir des performances durables [En ligne] : <https://www.iso.org/fr/standard/70397.html> [consulté en mai 2019].

L'ISO 9004:2009 permet d'aller au-delà de l'approche de management de la qualité proposée dans l'ISO 9001:2008. Elle offre ainsi une passerelle entre l'ISO 9001:2008 et l'ISO 9001:2015 car elle favorise une ouverture de l'organisme sur son environnement, sur son contexte et sur ses parties intéressées dans un objectif d'amélioration continue des performances durables. Voici le sommaire de cette norme générique de 50 pages.

Encadré 9 : Sommaire ISO 9004:2009

Avant-propos
Introduction
1 Domaine d'application
2 Références normatives
3 Termes et définitions
4 Gestion des performances durables d'un organisme
4.1 Généralités
4.2 Performances durables
4.3 Environnement de l'organisme
4.4 Parties intéressées, besoin et attentes
5 Stratégie et politique
5.1 Généralités
5.2 Élaboration de la stratégie et des politiques
5.3 Déploiement de la stratégie et des politiques
5.4 Communication de la stratégie et des politiques
6 Management des ressources
6.1 Généralités
6.2 Ressources financières
6.3 Personnel de l'organisme
6.4 Partenaires et fournisseurs
6.5 Infrastructure
6.6 Environnement de travail
6.7 Connaissances, informations et technologie
6.8 Ressources naturelles
7 Management de processus
7.1 Généralités
7.2 Planification et maîtrise du processus
7.3 Responsabilité et autorité relatives au processus
8 Surveillance, mesure, analyse et revue
8.1 Généralités
8.2 Surveillance
8.3 Mesurage
8.4 Analyse
8.5 Revue des informations obtenues par la surveillance, la mesure et l'analyse
9 Amélioration, innovation et apprentissage
9.1 Généralités
9.2 Amélioration
9.3 Innovation
9.4 Apprentissage
Annexe A Outil d'auto-évaluation
Annexe B Principes de management de la qualité
Annexe C Correspondance entre l'ISO 9004:2009 et l'ISO 9001:2008
Bibliographie

Source : Sommaire de l'ISO 9004:2009 (ISO, 2009).

A présent que nous avons présenté les normes de la série ISO 9000 sur le management de la qualité et les normes ISO 30400 sur le management des ressources humaines, nous allons chercher à établir une relation entre ces différentes séries de normes en montrant leurs points de convergence avec l'approche socio-économique.

2.2.3) Normalisation de la qualité, normalisation de la GRH et approche socio-économique :

La série de normes ISO 9000 souligne l'importance des comportements humains dans la mise en place du système de management de la qualité. Sur les sept principes fondamentaux de la qualité décrit dans l'ISO 9001:2015 L'ISO 9001, trois sont directement liés au management des ressources humaines : le leadership ; l'implication du personnel et le management des relations avec les parties intéressées (dont les salariés en tant que clients internes). De plus, l'ISO 9001:2015 développe quatre articles en lien avec le management RH auxquels l'organisme est dans l'obligation de se conformer en vue de pouvoir obtenir une certification : l'article 7.1.2 « ressources humaines », qui porte sur la mobilisation des ressources humaines nécessaire au fonctionnement du SMQ (ISO, 2015c, p. 6) ; l'article 7.1.6 « Connaissance organisationnelle », qui porte sur la détermination des connaissances nécessaires à la mise en œuvre des processus et à l'obtention de la conformité des produits (ISO, 2015c, p. 7) ; l'article 7.2 « compétences » qui vise à déterminer le niveau de compétences nécessaires des salariés et à s'assurer de la bonne obtention de ces compétences. Enfin, l'article 7.3 « sensibilisation » qui porte sur la nécessité de sensibiliser les salariés à la politique qualité et à l'importance de leur contribution au SMQ (ISO, 2015c, p. 8). L'article 5 « Leadership », fait également référence à ces articles en soulignant le rôle de la Direction afin d'assurer leur bonne mise en application (ISO, 2015c, p. 3).

De plus, l'ISO 9004:2009 met en avant l'importance du management RH pour l'obtention des performances durables. Tout comme l'ISO 9001:2015, l'ISO 9004:2009 comprend de nombreux articles en lien avec le management RH. D'après la norme ces performances s'obtiennent par la satisfaction des besoins et des attentes des clients et des autres parties intéressées - dont les salariés - sur le long terme (ISO, 2009, p. 3), ainsi que par un management efficace de l'organisme et de son personnel en veillant aux compétences et à

l'implication (ISO, 2009, p. 7) et en encourageant l'amélioration et l'innovation par l'apprentissage (ISO, 2009, p. 20).

Enfin, comme nous l'avions précisé dans notre premier chapitre, la normalisation du management de la qualité présente des points de convergence avec l'approche socio-économique. Ces points apparaissent davantage marqués à présent que nous avons souligné l'importance du management des ressources humaines au sein des normes de la série ISO 9000. En effet, la normalisation du management de la qualité et l'approche socio-économique sont toutes deux des démarches de contrôle de gestion fondées sur le management des structures de l'organisme et des comportements humains. Elles visent à développer des performances durables de l'organisme au travers de la notion de « qualité intégrale », qui se traduit par la création de valeur organisationnelle et par le développement du potentiel humain (Eve, 2014, p. 103). Bien que le terme de « qualité intégrale » ne soit pas mentionné au sein des normes de la série ISO 9000, cette notion y est bien présente puisque la qualité des produits - en vue de la satisfaction des clients (superstructure) - est décrite comme aussi importante que la qualité du fonctionnement de l'organisation (l'infrastructure) notamment à l'article 7.1.3 « Infrastructure » de l'ISO 9001 (ISO, 2015c, p. 6), ou à l'article 6.6 « Environnement de travail » de l'ISO 9004 (ISO, 2009, p. 9). Ainsi, tout comme la démarche socio-économique, les normes ISO 9000 font de la qualité de l'organisme un préalable à la qualité des produits.

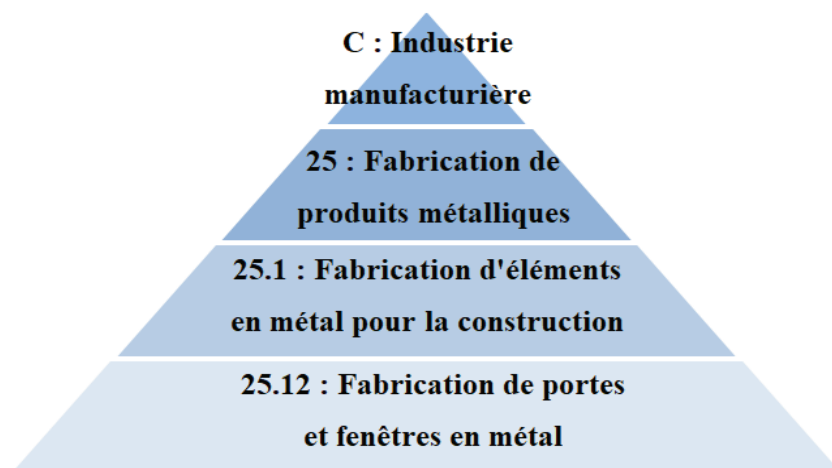
En ce qui concerne le développement du potentiel humain, bien que les normes de la série 9000 soulignent l'importance du management et de la gestion des ressources humaines, elles présentent des limites car elles ne font finalement que « survoler » les sujets RH sans offrir de réels dispositifs pertinents pour la fonction RH et pour le développement du potentiel humain (Cappelletti, Noguera, et Plane, 2012). C'est sur ce plan que l'association des normes de management de la qualité aux normes de GRH de la série ISO 30400 peut s'avérer pertinente en vue d'une réelle approche normative du management des RH, associant à la fois le management des processus de production (impactant les structures) et le management des RH (impactant les comportements), le tout dans un objectif de développement de la performance socio-économique de l'organisme. Notre recherche vise précisément à éclaircir cette relation au sein de notre terrain de recherche.

Dans cette seconde section, nous avons précisé ce qu'était la normalisation du management et présenté les normes de GRH et de management de la qualité des séries ISO 30400 et 9000. Nous avons précisé que l'ISO 9004:2009 favorisait la transition de l'ISO 9001:2008 vers l'ISO 9001:2015. La construction de l'ISO 9001:2015 en accord avec la structure-cadre HLS, facilite la compatibilité normative et la mise en place d'un système intégré de normes. Cette caractéristique s'avère intéressante dans le cadre de notre recherche, puisque nous recherchons justement à articuler différents ensembles normatifs. Enfin, nous avons précisé que les normes des séries ISO 9000 et 30400 présentent des points de convergences et qu'elles sont compatibles, notamment du fait qu'elles ne présentent aucun point de contradiction et qu'elles traitent de la dimension RH au sein de l'organisme. C'est par ailleurs pour cela que nous regroupons les deux séries de normes sous l'intitulé de « management RH ». Néanmoins, les normes de la série ISO 9000 ne permettent pas de réellement approfondir les sujets RH (Cappelletti, Noguera, et Plane, 2012), c'est pourquoi l'association aux normes de GRH s'avère pertinente. Afin de conduire au mieux notre recherche, il est nécessaire de comprendre quel est l'environnement de l'entreprise que nous étudions, en précisant le secteur et le marché dans lequel elle évolue.

Section 3 : Le secteur « métallurgie et fabrication de produits métalliques » et la normalisation :

L'objectif de ce développement est de présenter la situation normative au sein du secteur dans lequel évolue l'entreprise constituant notre terrain de recherche. Cette entreprise – qui fera l'objet d'une présentation détaillée au chapitre suivant – travaille exclusivement en « B to B »¹⁰⁰ et a pour activité la fabrication de produits en aluminium d'aménagements extérieurs sur le marché de la fermeture périphérique d'habitation. Plus précisément, l'activité de l'entreprise est celle de la menuiserie aluminium industrielle, dans le secteur « métallurgie et fabrication de produits métalliques », selon la classification EA/IAF¹⁰¹ de l'ISO¹⁰². Cette classification peut être affinée en se référant au code NAF (nomenclature d'activité française)¹⁰³ qui distingue les « produits métallurgique » (code NAF 24) des « produits métalliques » (code NAF 25), ce dernier correspondant davantage à l'activité de l'entreprise que nous étudions. En effet, le code NAF de cette entreprise correspond à la sous-classe 25.12Z « Fabrication de portes et fenêtres en métal », dont voici l'arborescence.

Figure 28 : Arborescence de la nomenclature NAF du terrain de recherche



Source : Réalisé par l'auteur à partir des données de l'INSEE¹⁰⁴

¹⁰⁰ B to B (business to business) signifie que la clientèle de l'entreprise est exclusivement composée de professionnels.

¹⁰¹ La nomenclature EA/IAF s'applique à distinguer les différents secteurs faisant l'objet d'une certification SMQ (systèmes de management de la qualité) ou SME (systèmes de management environnemental).

¹⁰² Code EA/IAF n°17 « Métallurgie et fabrication de produits métalliques ».

¹⁰³ La classification utilisée correspond également au code d'activité principale (APE).

¹⁰⁴ Site de l'INSEE : [En ligne] <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/nafr2/classe/25.12?champRecherche=false> [consulté en mai 2019].

Afin de mieux cerner l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, nous présenterons de façon générale le secteur de la « fabrication de produits métalliques » (Code NAF 25) et l'activité « fabrication de portes et fenêtres en métal » (Code NAF 25.12). Puis nous nous intéresserons à la situation normative au sein de cette activité, sur le marché de la fermeture périphérique d'habitation.

3.1 – Le secteur « métallurgie et fabrication de produits métalliques » :

Le secteur de la « fabrication de produits métalliques » est étroitement lié à celui de la « métallurgie », au point que ces deux ensembles sont agrégés sous une même entité dans la classification EA/IAF de l'ISO. Cependant, ces deux secteurs, bien que complémentaires, ne traduisent pas les mêmes activités. En prenant appui sur la classification NAF, le secteur de la métallurgie est principalement incarné par les activités de fonte et de raffinage de métaux, ainsi que la fabrication d'alliages en métal ou de barres et profilés creux pour la fabrication d'autres produits en métal¹⁰⁵. L'activité de l'entreprise que nous étudions consiste non pas à fabriquer ces barres et profilés en métal, mais à les usiner et à les assembler pour fabriquer un produit fini : les portails et autres produits d'aménagements extérieurs en aluminium. Cette activité s'inscrit au sein du secteur « fabrication de produits métalliques » qui dans la classification NAF correspond à la production d'articles métalliques (dont en aluminium) remplissant une fonction déterminée (dont les éléments pour la construction)¹⁰⁶, comme cela est précisé par la nomenclature NAF du groupe 25.1 « Fabrication d'éléments en métal pour la construction »¹⁰⁷.

3.1.1) Présentation du secteur « Métallurgie et fabrication de produits métalliques » et de l'activité « menuiserie aluminium industrielle » :

Le secteur « Métallurgie et fabrication de produits métalliques » regroupe principalement des activités liées à la mécanique industrielle, à la fabrication de structures métalliques, traitement et le revêtement des métaux, au découpage, à l'usinage et notamment à la fabrication de

¹⁰⁵ Site de l'INSEE, code NAF, division numéro 24 « Métallurgie » : [En ligne] <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/nafr2/division/24?champRecherche=false> [consulté en mai 2019].

¹⁰⁶ Site de l'INSEE, code NAF, division numéro 25 « Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements » [En ligne] <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/nafr2/division/25?champRecherche=false> [consulté en mai 2019].

¹⁰⁷ Site de l'INSEE : [En ligne] <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/nafr2/groupe/25.1?champRecherche=false> [consulté en mai 2019].

portes, de fenêtres et autres éléments en métal. D'après l'observatoire de la métallurgie, les principales forces du secteur sont dues au « spectre large » des propriétés d'utilisation des produits du secteur, ce qui permet de satisfaire les besoins d'autres branches industrielles et au secteur de la construction. Au sein du secteur, l'innovation est importante et l'accent et de plus en plus mis sur la flexibilité. En revanche, les faiblesses du secteur résident tout d'abord dans la variabilité de la demande et dans l'augmentation de la concurrence en provenance de la Chine et de l'Inde. Une autre faiblesse du secteur est causée par la concurrence avec des matériaux de substitution apparus sur le marché sous l'impulsion de l'augmentation du coût des matières premières. Cette situation entraîne une érosion des marges et une évolution négative des emplois salariés depuis une quinzaine d'années. La population salariée est vieillissante et le secteur manque d'attractivité. Entre 2000 et 2010, le secteur a perdu près de 100.000 emplois, dans toute la France comme l'indique les données de l'observatoire de la métallurgie.¹⁰⁸ Nous constatons une confirmation de cette tendance puisqu'en 2010 le nombre de salarié de la branche métallurgie était de 1.685.877, contre 1.602.674 salariés en 2014 (soit une diminution de 5% en quatre ans), d'après le rapport d'activité Opcaim¹⁰⁹.

D'après l'INSEE¹¹⁰, en 2011, le secteur « fabrication de produits métalliques » comptait 23.337 établissements en France métropolitaine pour 307.772 salariés. 99,6% des établissements du secteur sont des TPE¹¹¹ de moins de 10 salariés (69,6 %) ou des PMI¹¹² de 10 à 249 salariés (30%). Les établissements comprenant moins de 50 salariés représentent 94,9% de la totalité des entreprises du secteur. Le poids du secteur « fabrication de produits métalliques » représente 9,9% de l'industrie française. Ce pourcentage est particulièrement élevé dans les régions du nord-est de la France (aux alentours de 13%). Tout comme le secteur de la métallurgie et l'industrie en général, le secteur de la fabrication de produits métalliques connaît une évolution à la baisse des effectifs salariés, qui a été de 11,1% entre 2007 et 2011. Les PMI condensent près 75 % de l'ensemble des salariés du secteur (INSEE, 2015). Ces données témoignent de la forte présence d'organismes de petites tailles au sein du secteur. Focalisons-nous à présent sur l'activité « fabrication de portails et menuiserie aluminium industrielle ».

¹⁰⁸ L'observatoire de la métallurgie, Etude prospective sur l'évolution des emplois et des métiers de la métallurgie, 2012 : [En ligne] https://www.observatoire-metallurgie.fr/sites/default/files/documents/2018-02/etude_prospective_2012-2020_0.pdf [consulté en mai 2019].

¹⁰⁹ Rapport d'activité Opcaim réalisé en 2014. Consulté via le site « défi-métiers » [En ligne] <https://www.defi-metiers.fr/panoramas/les-m%C3%A9tiers-de-la-m%C3%A9tallurgie> [consulté en juin 2019].

¹¹⁰ INSEE – Dossier numéro 6, Février 2015 : [En ligne] <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1894075?sommaire=1894086> [consulté en mai 2019].

¹¹¹ TPE : Très petite entreprises, dont l'effectif est inférieur à 10 personnes.

¹¹² PMI : Petite et moyenne industrie, dont l'effectif est compris entre 10 et 250 personnes.

L'activité « fabrication de portes et fenêtres en métal » (et plus précisément de « fabrication de portails et menuiserie aluminium industrielle » qui qualifie davantage l'activité de notre terrain de recherche), regroupe les fabricants de portes, de volets, de vérandas, de portails, et de tous autres éléments en aluminium d'aménagements extérieur d'habitation. Cette activité est pour l'essentiel réalisée par des PMI comptant moins de 150 salariés. Sa dynamique est liée au marché de la construction (BTP) et de la rénovation. La réalisation de l'activité nécessite un savoir-faire important, les produits étant réalisés sur-mesure et devant satisfaire les exigences techniques et règlementaires. La production à destination d'une clientèle souvent exclusivement composée de professionnels (fenêtriers, automaticiens, storistes ou encore à des négociants en matériaux) qui commercialisent ensuite les produits aux clients finaux. Cette activité est l'une des rares du secteur Métallurgie et fabrication de produits métalliques à ne pas être fortement concurrencée par des entreprises étrangères. La production française de menuiserie industrielle en aluminium se situait en 2011 au 4^{ème} rang européen (Onisep, 2011).

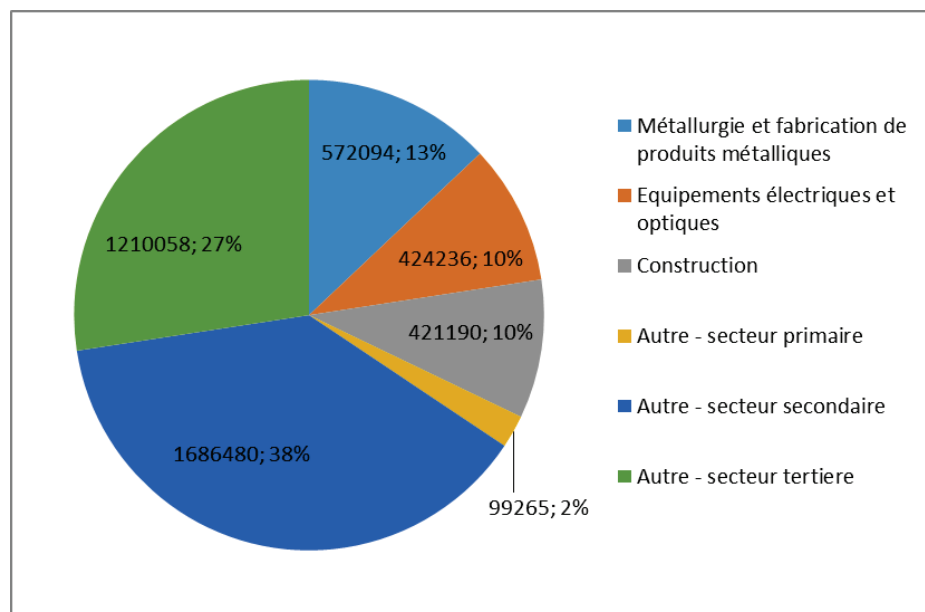
3.1.2) La situation normative au sein du secteur « Métallurgie et fabrication de produits métalliques » :

Nous avons précédemment exposé qu'en matière de normalisation ISO 9001, la France compte 23 403 certificats délivrés en 2016. Afin de mesurer l'impact de l'ISO 9001 sur le secteur correspondant à notre terrain, nous nous intéressons à la répartition des certificats entre les différents secteurs. La classification des secteurs d'activité EA/IAF se décompose en 39 catégories¹¹³ qui couvrent un ensemble très hétérogène comprenant des activités du secteur primaire, secondaire et tertiaire. Parmi cette classification nous retrouvons la catégorie « Métallurgie et fabrication de produits métalliques » qui correspond à notre terrain de recherche. A partir des données de l'ISO, nous constatons que cette catégorie de secteur est la

¹¹³ Les 39 secteurs d'activité sont les suivants : Agriculture, pêche et foresterie ; Mines et carrières ; Produits alimentaires, boissons et tabac ; Textiles et produits textiles ; Cuir et produits en cuir ; Fabrication de bois et de produits en bois ; Pâte à papier, papier et produits de papier ; Sociétés d'édition ; Entreprises d'impression ; Fabrication de carburant et de produits pétroliers raffinés ; Combustible nucléaire ; Produits chimiques, produits chimiques et fibres ; Médicaments ; Produits en caoutchouc et en plastique ; Produits minéraux non métalliques ; Béton, ciment, chaux, plâtre, etc. ; Métallurgie et produits métalliques ; Machines et équipements ; Équipements électriques et optiques ; La construction navale ; Aérospatial ; Autre matériel de transport ; Fabrication non classée ailleurs ; Recyclage ; L'approvisionnement en électricité ; Approvisionnement en gaz ; Approvisionnement en eau ; Construction ; Commerce de gros et de détail ; réparations d'automobiles, de motos et d'articles personnels et ménagers ; Hôtels et restaurants ; Transport, stockage et communication ; Intermédiation financière, immobilier, location ; Informatique ; Services d'ingénierie ; Autres services ; Administration publique ; Éducation ; Santé et travail social ; Autres services sociaux.

première au niveau mondial en termes de nombre de certificats ISO 9001. Le graphique suivant permet de représenter le poids du secteur « métallurgie et fabrication de produits métalliques » sur une période allant de 2012 à 2016 par rapport aux secteurs des « équipements électriques et optiques » (en seconde position) et « Construction » (en troisième position), ainsi que par rapport à l'ensemble des autres secteurs d'activités (distingués en secteurs primaires, secondaires et tertiaires).

Figure 29 : Répartition des certificats ISO 9001 parmi les différents secteurs d'activités (2012-2016)



Source : Réalisé par l'auteur, à partir des données de l'ISO¹¹⁴

Ainsi, nous constatons que 13% des certificats ISO 9001 délivrés dans le monde entre 2012 et 2016 concernent le secteur d'activité de la « métallurgie et fabrication de produits métalliques ». Le secteur d'activité de l'entreprise est donc un secteur fortement normalisé¹¹⁵.

Cette forte normalisation ISO 9001 dans le secteur s'explique par l'effet particulièrement bénéfique des normes de management de la qualité dans le contexte de l'industrie. Les travaux de D. Levine et M. Toffel mettent en avant que les entreprises industrielles américaines qui adoptent l'ISO 9001 ont un taux de mortalité inférieur et un taux de croissance plus élevé par rapport aux entreprises ne mobilisant pas le référentiel (Levine et Toffel, 2010).

¹¹⁴ ISO : <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>, « 01. ISO 9001 - data per country and sector - 1993 to 2017 » [consulté en mai 2019].

¹¹⁵ Nous remarquons par ailleurs que le secteur de la construction, en lien avec l'activité de l'entreprise (son code NAF étant un sous ensemble du code NAF « 25.1 : Fabrication d'éléments en métal pour la construction »), est également fortement normalisé ISO 9001.

3.2 – La situation normative sur le marché de la fermeture périphérique d’habitation en aluminium :

Nous faisons le constat que le secteur « Métallurgie et fabrication de produits métalliques » est fortement normalisé ISO 9001. Voyons à présent si la situation est la même à un niveau plus précis par rapport à notre cas : le secteur de la menuiserie aluminium industrielle sur le marché de la fermeture périphérique d’habitation. A partir de ce développement et pour davantage de clarté, nous choisissons de nommer l’entreprise sur laquelle porte l’étude de notre cas « CATALU ». Le choix de ce nom (fictif) résulte de la contraction des termes « Etude du **Cas** » ; « produits **métalliques** » ; et « menuiserie **aluminium** », qui caractérisent parfaitement notre terrain de recherche.

3.2.1) La situation normative au sein de l’activité de fabrication de produits d’aménagements extérieurs en aluminium :

L’activité de la menuiserie aluminium est soumise à la réglementation et aux normes d’application obligatoire. En effet, les produits issus de cette activité (portes, portails, volets, garde-corps, barrières de piscine, etc.), peuvent représenter un risque important pour la sécurité du consommateur. Par conséquent, la fabrication de produits d’aménagements extérieurs en aluminium est soumise à de nombreuses normes techniques. A titre illustratif, tous les portails automatiques doivent respecter la norme européenne NF EN 13241-1¹¹⁶. Il en est de même pour d’autres produits, même lorsque ceux-ci ne sont pas automatisés. Par exemple, pour les garde-corps, c’est entre autres la norme européenne NF EN 13374¹¹⁷ qui s’applique. Effectivement, il serait difficilement imaginable de commercialiser des garde-corps sur le marché français sans que ceux-ci n’aient satisfaits aux tests des laboratoires d’essais habilités à l’évaluation de la conformité du produit.

Si les normes techniques sont omniprésentes dans le secteur, cela n’est pas le cas des normes de système de management telles que l’ISO 9001. Bien que la certification de l’entreprise puisse être un indicateur pour le consommateur sur la qualité des produits commercialisés, les clients du marché attachent davantage d’importance à la norme technique qu’aux normes de

¹¹⁶ Site de la fédération française du bâtiment : [En ligne] https://www.ffbatiment.fr/federation-francaise-du-batiment/laffb/mediatheque/batimetiers.html?ID_ARTICLE=1565 [consulté en mai 2019].

¹¹⁷ Site de l’AFNOR : [En ligne] <https://www.boutique.afnor.org/norme/nf-en-13374/garde-corps-peripheriques-temporaires-specification-du-produit-methodes-d-essai/article/620807/fa174434> [consulté en mai 2019].

management. Le marquage CE¹¹⁸ sur les produits est la meilleure assurance de qualité pour le consommateur car contrairement aux normes qui portent sur une obligation de moyen, le marquage CE porte sur une obligation réglementaire de résultats et ne peut être obtenu qu'à la suite d'essais qui assurent la conformité du produit. Le consommateur peut donc considérer qu'un produit marqué « CE » est d'une qualité satisfaisante - sans qu'il soit pertinent d'y ajouter une certification ISO 9001 - et établir son choix essentiellement en fonction du prix. Cette situation est dénoncée par la Direction de CATALU comme l'illustre l'encadré suivant.

Encadré 10 : Distorsion des coûts et comportements d'achat des consommateurs

« L'aluminium s'est fortement démocratisé, ce qui fait qu'on l'a retrouvé à tous les échelons de la distribution, y compris dans les grandes surfaces de bricolage. Avec les grandes surfaces de bricolage, il y a eu une distorsion des coûts qui a été très nette. Tant que l'on était sur des distributeurs traditionnels, les serruriers, automaticiens et autres, on avait des prix qui se tenaient globalement. [...] Quand la grande distribution est arrivée on a vu une distorsion des prix, les gens se sont dit "pourquoi est-ce qu'il y a une aussi grande différence de prix". Les produits ne sont pas les mêmes, mais le client ne perçoit pas la différence de qualité au premier coup d'œil. Nous, on l'a analysé, ce n'est pas le même produit. [...] En plus, en grande distribution, c'est du standard. [...] Avec également l'arrivée de nouveaux acteurs, les marges ont été rognées, et on est arrivé maintenant sur un marché qui est mature ». P01 Obs. 2 - Direction¹¹⁹.

En fonction de la sensibilité de la clientèle à la qualité du produit, notamment au niveau des finitions ou de la durée de vie, la certification peut être un indicateur supplémentaire lors de son choix. Néanmoins, ce phénomène de sélection par le consommateur final est limité du fait que l'entreprise que nous étudions – de même que ses concurrents directs – travaillent en « B to B » avec une clientèle exclusivement composée de professionnels. Nous avons expliqué au chapitre précédent qu'une norme telle que l'ISO 9001 pouvait constituer un signal sur le marché permettant de réduire les asymétries d'informations en situation de rationalité limitée. Ce phénomène s'applique particulièrement lorsque l'achat est unique ou que la qualité du produit ne peut pas être constatée immédiatement. Or, dans le cas qui nous intéresse, du fait du nombre important de commandes passées par les professionnels et de leur retour d'expérience au fil des ans sur la qualité des produits, l'asymétrie d'information s'estompe. Le professionnel se fait ainsi sa propre appréciation de la qualité des produits, que ceux-ci

¹¹⁸ Le marquage « CE » (conformité européenne) a été créé dans le cadre de la législation européenne. « *Il matérialise la conformité d'un produit aux exigences communautaires incombant au fabricant du produit* » Site du ministère de l'Economie : [En ligne] <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/Le-marquage-CE> [consulté en mai 2019].

¹¹⁹ Dans le cadre de la recherche, l'ensemble des entretiens réalisés avec les acteurs de l'organisation ont été codés et le numéro de l'observation a été précisé. « P01 » est le code qui désigne le Dirigeant de la société CATALU.

proviennent d'un organisme certifié ISO 9001 ou non. L'impact de la norme ISO 9001 dans la relation commerciale est donc relativement faible. Effectivement, nous constatons qu'au sein de son marché, parmi ses concurrents directs, la société CATALU est la seule entreprise certifiée ISO 9001. Intéressons-nous par conséquent aux motivations animant la Direction dans le choix de la normalisation du système de management de l'entreprise.

3.2.2) Les motivations du recours à la normalisation au sein de la société CATALU :

Comme nous venons de le voir, le recours à la normalisation du management de type ISO 9001 n'est donc pas un impératif pour les entreprises de la menuiserie aluminium industrielle positionnées sur le marché de la fermeture périphérique d'habitation et étant dans une relation commerciale en « B to B ». Bien que la certification ISO 9001 puisse être un argument commercial supplémentaire pour construire une relation commerciale avec un professionnel ou pour capter l'intérêt du client final, il n'est pas l'argument principal motivant le choix d'un recours à la normalisation du système de management de la qualité de l'organisme. Par conséquent, ce choix est motivé par les effets bénéfiques prêtés aux normes de management de la qualité, en interne (la qualité de l'infrastructure), en vue d'obtenir un haut niveau de qualité en externe (la qualité des produits).

Encadré 11 : Les motivations du recours à la normalisation ISO pour la société CATALU

« La norme favorise la mise en place d'une organisation davantage industrialisée. C'est pour ça que j'avais voulu à l'époque que l'on soit ISO, c'est pour donner une logique d'organisation à tous les process [...]. L'ISO nous a apporté cette logique d'organisation où tous sont tournés vers le but client. Là, à partir de ça, on a su s'organiser, on a su développer nos process [...]. Au travers de l'ISO 9001 l'objectif était organisationnel et pas commercial. [...] La plus-value commerciale générée par l'ISO 9001 on ne la mesure pas. [...] Dans notre domaine, on est l'un des seuls à être certifié ISO 9001 mais on ne recherchait pas l'aspect commercial. Nous avec l'ISO 9001, c'était l'aspect organisationnel que l'on recherchait » P01 Obs. 4 - Direction.

A partir de ces verbatim, nous constatons que la démarche de normalisation adoptée par la Direction a été initiée en vue de structurer l'entreprise et non pas à des fins commerciales, bien que l'affichage de la certification ISO 9001 contribue à renforcer l'image de marque de l'entreprise et à assoir son orientation qualité vers le haut de gamme, d'autant plus que l'entreprise est la seule parmi ses concurrents directs à avoir fait le choix de la normalisation ISO 9001. En lien avec nos précédents développements, nous soulignons que la société

CATALU a opté pour une stratégie proactive en matière de normalisation qui la place en situation avantageuse sur son marché. Cette position favorable est cependant à relativiser dans le contexte précis de l'activité de fabrication de portails et de la menuiserie industrielle en aluminium en « B to B » comme nous l'avons décrit précédemment. La motivation pour recourir à la normalisation du management de la qualité est par conséquent essentiellement due à une volonté organisationnelle et le renouvellement récent de la certification sous référentiel ISO 9001:2015 témoignent ainsi d'une volonté de recherche de qualité intégrale (en interne et en externe) de la part du Dirigeant de la société CATALU.

A partir de ce dernier développement ainsi que des précédents portant sur les mécanismes motivationnels du recours à la normalisation et sur les caractéristiques des séries ISO 9000 de management de la qualité et ISO 30400 de management des ressources humaines, nous sommes à présent en mesure de répondre à notre première question de recherche.

Rappelons notre première question de recherche (QR1) et l'hypothèse (H1) qui nous nous lui avons associé.

Tableau 15 : Question de recherche QR1 et hypothèse H1

QR1	H1
Quelles sont les motivations stratégiques à l'origine d'un recours à la normalisation du management au sein de l'organisation et comment une association normative est-elle possible ?	Le choix d'un recours à la normalisation du management RH est animé par la volonté stratégique de se distinguer sur le marché au travers de la certification et de parvenir à mettre en place une organisation plus efficace en interne.

Au cours de notre développement, nous avons mis en lumière les mécanismes sous-jacents à l'élaboration des normes et les rapports de forces qui influençaient ce processus d'élaboration. A partir de notre cadre conceptuel sur la normalisation, nous avons identifié que les motivations pour recourir à la normalisation étaient l'appétence pour les gains et l'aversion pour les pertes, du fait que la normalisation joue un rôle puissant au sein des marchés et qu'elle est donc un outil facteur d'avantages stratégiques. De plus, nous avons souligné que la « promesse » des bénéfices de la normalisation du management pour les organismes portait à la fois sur l'efficacité de l'organisme en interne et à la fois l'efficacité de l'organisme en externe. En interne les normes de systèmes de management telles que l'ISO 9001, impactent le fonctionnement de l'organisme, qui est alors structuré en processus (qualité interne de

l'infrastructure). En externe, la norme fait office de « signal » sur le marché incitant les agents économiques à la contractualisation. Ce sont par ailleurs ces éléments qui ont aboutis à la formulation de notre hypothèse H1.

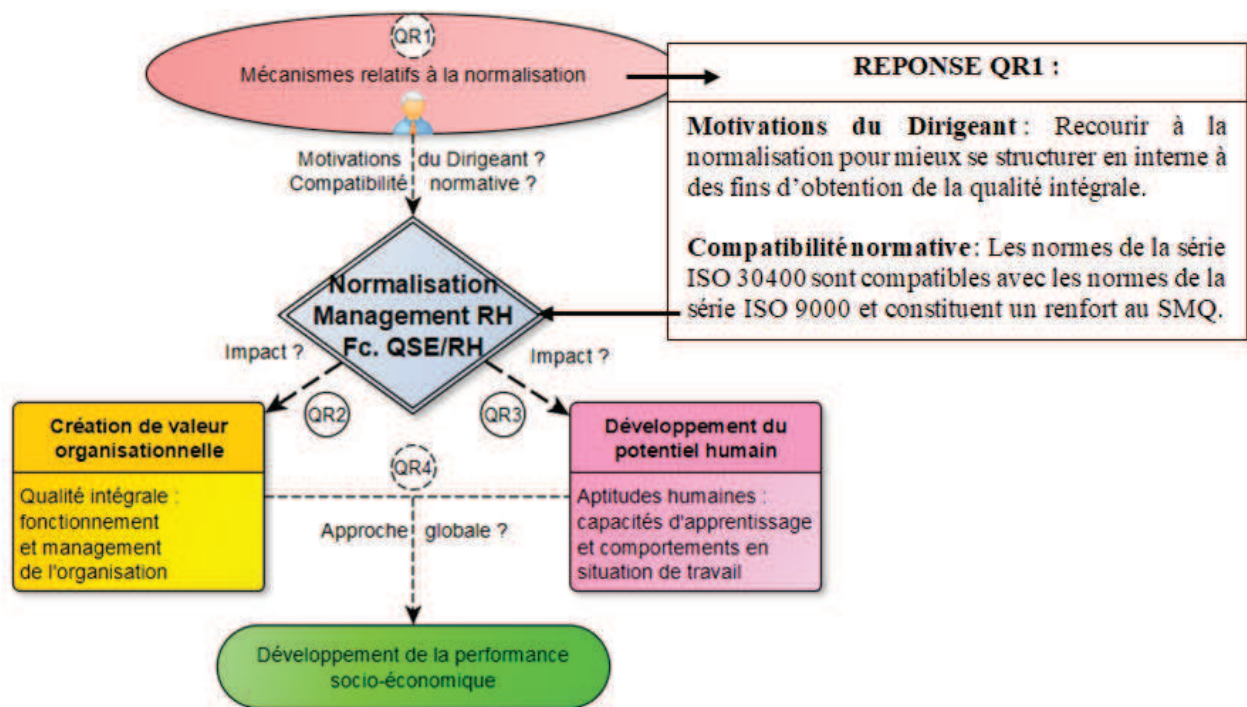
Cependant, dans le cadre précis de l'étude de notre cas, les motivations du recours à la normalisation ne sont ni marquées par une logique de constitution d'un avantage concurrentiel sur le marché, ni par une logique d'aversion pour les pertes. En effet, la société CATALU ne s'est pas investie dans des travaux normatifs et n'a pas craint non plus une recrudescence de la normalisation des systèmes de management de ses concurrents, puisqu'elle est l'une des seules à être certifiée ISO 9001 sur son marché.

Par conséquent, et en réponse à la question de recherche QR1, les motivations stratégiques à l'origine d'un recours à la normalisation du management proviennent essentiellement de la volonté de la Direction de structurer efficacement son entreprise dans un objectif de qualité intégrale et non pas à des fins commerciales, comme l'illustre les verbatim que nous avons présentés. Dans le cadre de notre recherche, nous ne sommes donc pas en mesure d'établir une relation entre la normalisation du management RH et un impact commercial positif. Nous rejoignons sur ce point les principales conclusions que nous avons relevées de la revue de la littérature d'un impact commercial peu marqué (Corbett, Montes-Sancho, et Kirsch, 2005; Rolland, 2009, p. 35). Les motivations du recours à la normalisation du management sont d'ordre organisationnel et c'est dans cet état d'esprit que sont mobilisés au sein de l'organisme des normes de management ne faisant pas l'objet d'une certification, telles que la norme de management de la qualité ISO 9004:2009 ou encore les normes de management RH et documents techniques de GRH ISO/TR 30406:2017, ISO 30408:2016 et ISO 30409:2016. Nous attendons cependant la présentation de nos résultats avant d'apporter une réponse définitive à notre hypothèse de recherche H1 (chapitre 5).

En ce qui concerne la question de la compatibilité normative entre les normes de management de la qualité et de management des ressources humaines, les précédents développements théoriques et conceptuels sur la normalisation ont mis en lumière la volonté des organismes de normalisation nationaux et de l'ISO de faciliter la compatibilité normative entre les normes de systèmes de management par l'adoption d'une structure-cadre HLS. De plus nous avons souligné le caractère « flexible » des normes de management d'application volontaire (« *soft law* »), qui contrairement aux normes d'application obligatoire (« *hard law* ») dénoncées dans l'approche de la tétranormalisation, permettent des adaptations au contexte de l'organisme et

une certaine souplesse à partir du moment où les actions mises en œuvre répondent aux exigences normatives d'une obligation de moyens. Enfin, nous avons souligné l'existence de passerelles entre les démarches de normalisation du management de la qualité et de normalisation de management RH, les normes de la série ISO 30400 apparaissant comme un renfort sur le plan RH au système de management de la qualité.

Figure 30 : Réponse à la question de recherche QR1



Source : Réalisé par l'auteur.

Conclusion chapitre 2 :

Au cours de ce second chapitre, nous nous sommes interrogés sur les mécanismes de motivation du recours à la normalisation en établissant des projections sur la dynamique normative pour les années à venir. Nous soulignons la tendance à l'expansion que nous avons décrite au premier chapitre lors de la présentation des fondamentaux théoriques et conceptuels de la normalisation. Nous avons ensuite expliqué ce qu'est la normalisation du management RH avant de présenter plus en détail les normes de management de la qualité et de GRH que nous mobilisons dans le cadre de notre recherche. Nous avons précisé la compatibilité entre les normes des séries ISO 9000 et 30400, qui présentent des points de convergences sur la dimension RH au sein de l'organisme. Enfin, nous avons présenté le secteur et l'activité de la société CATALU, qui constitue notre terrain de recherche en identifiant quelle était la situation normative. L'ensemble de ces développements nous ont permis de répondre à notre première question de recherche QR1, en concluant à une motivation d'origine organisationnelle au recours à la normalisation du management.

Conclusion Partie 1 :

Au cours de cette première partie nous avons déterminé les fondements théoriques de notre recherche, ainsi que le cadre conceptuel de la normalisation. Notre cadre théorique porte sur le management, la GRH et la normalisation. Notre recherche est centrée sur l'approche socio-économique des organisations. La mobilisation des théories managériales et de GRH nous ont permis de souligner l'importance du facteur humain, enfin la mobilisation des théories sur la normalisation nous a permis d'appréhender la normalisation et ses mécanismes sous-jacents. A partir de nos développements théoriques et conceptuels et en lien avec notre problématique, nous avons pu identifier qu'il existait des mécanismes de rétroaction positive entre la création de valeur organisationnelle et le développement du potentiel humain. Dans le chapitre 2, nous avons identifié la tendance du marché à une expansion normative généralisée au sein d'un environnement tétranormalisé, en raison notamment des phénomènes d'appétence pour les gains et d'aversion pour les risques. Cette tendance a été illustré à l'aide d'une adaptation de la théorie des jeux appliquée à la normalisation : « le dilemme de la normalisation ». Nous avons ensuite mieux appréhendé la notion de normalisation du management en précisant ce qui caractérisait les normes de systèmes de management. Dans le prolongement de ce développement, nous avons présenté les normes de management de la qualité et de GRH que nous mobilisons dans le cadre de notre recherche. L'intérêt de leur association en vue d'agir simultanément sur le management des processus de production et sur le management des RH a été précisé. Enfin, nous avons présenté le secteur et l'activité de la société CATALU, en indiquant quelle y était la situation normative. A partir de ces derniers développements, nous avons pu répondre à notre question de recherche QR1 en soulignant l'importance accordée à l'aspect organisationnel dans le choix du recours à la normalisation du management, ainsi qu'en soulignant la compatibilité des approches de normalisation du management de la qualité avec la normalisation de la GRH, par l'association des normes des séries ISO 9000 et 30400. A présent, il nous faut déterminer quel est l'impact de cette normalisation du management RH sur la création de valeur organisationnelle et sur le développement du potentiel humain. Avant de pouvoir répondre à ces questions, intéressons-nous en seconde partie aux fondements épistémologiques et méthodologiques de la recherche.

**PARTIE 2 - FONDEMENTS
EPISTEMOLOGIQUES ET
METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE**

**Chapitre 3 : Positionnement épistémologique et approche méthodologique
de la recherche :**

Section 1 – Positionnement épistémologique et approche de la recherche

Section 2 – La recherche-intervention comme approche méthodologique

Section 3 – Le terrain de recherche

Chapitre 4 : Méthodes de collecte et d'analyse des données :

Section 1 – La collecte et l'exploitation des données sur le terrain de recherche

Section 2 – Le protocole d'exploitation des matériaux

Section 3 – Le traitement et l'analyse des données

Chapitre 3 : Positionnement épistémologique et approche méthodologique de la recherche :

Section 1 : Positionnement épistémologique et approche de la recherche :

- 1.1 – Positionnement épistémologique
- 1.2 – L'approche de la recherche

Section 2 : La recherche-intervention comme approche méthodologique :

- 2.1 – La recherche-intervention à visée transformative
- 2.2 – Projet de recherche et approche méthodologique

Section 3 : Le terrain de recherche :

- 3.1 – Accès au terrain et présentation de la société CATALU
- 3.2 – L'étude de cas

Introduction :

La conduite d'une démarche de recherche scientifique impose de déterminer les fondements épistémologiques et méthodologiques constituant le fil conducteur du protocole de recherche et conditionnant la « *construction de connaissances scientifiques valables* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 13)¹²⁰. Si la méthodologie est le « fondement émergé » de la recherche, c'est-à-dire clairement identifiable et tangible, une partie de ce fondement de la recherche est quant à lui davantage immergé, plus profond et plus abstrait, c'est le paradigme épistémologique. Toute recherche s'inscrit dans un paradigme, c'est-à-dire dans une certaine vision du monde, que Kuhn définit comme « *une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée* » (Kuhn, 1962, p. 175). Alors que la méthodologie de la recherche est déterminée de façon maîtrisée par le chercheur, c'est-à-dire choisi à dessein de façon consciente, le paradigme de la recherche est en partie subi par le chercheur, car il traduit sa propre conception du monde, sa propre conception de ce qu'est la réalité et de ce qu'est la science. Positionner la recherche sur un plan épistémologique nécessite un travail réflexif du chercheur sur ses propres conceptions et une prise de conscience du fait que ces dernières ont nécessairement une incidence sur la recherche réalisée, puisque le principal médiateur entre l'objet de la recherche et les résultats de cette dernière est le chercheur lui-même. Le chercheur n'est pas pour autant le seul acteur de la recherche, il doit également savoir composer avec les caractéristiques de son objet de recherche. Sur ce plan, une recherche conduite dans le cadre du dispositif CIFRE, au sein d'une organisation de type industriel, présente nécessairement des éléments factuels qui vont influencer sur les rapports entretenus entre le chercheur et l'objet étudié, ne serait-ce qu'au travers des interactions permanentes qui le lient aux acteurs de l'organisation. Ainsi, le chercheur doit nécessairement adopter une démarche de recherche consciente d'elle-même et contextualisée, pour surmonter les « *obstacles épistémologiques* » et construire la connaissance scientifique (Bachelard, 1975, p. 16).

Afin de parvenir à répondre aux questionnements de la thèse, l'objectif de ce chapitre est de présenter le *design* de la recherche en déterminant le positionnement épistémologique et les fondements méthodologiques de la recherche.

¹²⁰ In (Gavard-Perret *et al.*, 2012)

Le *design* de la recherche comprend plusieurs éléments : (Allard-Poesi et Perret 2014, p. 15)¹²¹

- le positionnement épistémologique de la recherche (quel est le paradigme choisi pour la recherche ?) ;
- l'objet de la recherche (quelle est la question centrale de la recherche à laquelle le chercheur souhaite répondre ?) ;
- le cadre théorique de la recherche (quelles sont les principales théories mobilisées ?) ;
- la méthode de recherche (de quelle manière va s'effectuer la recherche ?) ;
- le contexte de la recherche (comment s'effectue le travail empirique ?) ;
- Le recueil des matériaux (de quelle manière sont collectées les données primaires ?) ;
- Le traitement des données (comment celles-ci sont-elles traitées ?).

L'objet, le cadre théorique et le contexte de la recherche ont été déterminés précédemment. Intéressons-nous à présent à la façon dont le chercheur aborde son travail en précisant le dispositif de recherche.

Préciser le dispositif de la recherche est une étape essentielle pour parvenir à avoir une meilleure maîtrise sur le protocole de recherche et *in fine* sur les résultats obtenus. Pour ce faire, la section 1 portera sur le positionnement épistémologique, le mode de raisonnement choisi et le type de recherche. Au fil du développement, nous opterons pour un positionnement constructiviste pragmatique, avec un type de raisonnement qui associe abduction, déduction et induction en décrivant une boucle récursive. Nous choisirons également comme approche de recherche la démarche qualimétrique à dominante qualitative (Savall, Zardet, et Boje 2004). En section 2, nous présenterons la recherche-intervention comme approche méthodologique, en précisant le caractère ingénierique de la recherche. Enfin, la section 3 présentera le terrain de recherche. Celui-ci est primordial dans la conduite d'une recherche en sciences de gestion, ce qui constitue par ailleurs l'un des atouts du dispositif CIFRE. Nous présenterons la situation de l'entreprise étudiée, son fonctionnement, ses problématiques et ses objectifs.

¹²¹ In (Thietart *et al.*, 2014)

Section 1 : Positionnement épistémologique et approche de la recherche :

1.1 – Positionnement épistémologique :

Pour commencer, nous pouvons nous demander ce qu'est l'épistémologie. L'épistémologie est une discipline philosophique « *qui vise à établir les fondements de la science* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 15). Elle peut être définie comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967, p. 6). L'épistémologie offre au chercheur « *les outils d'une pratique scientifique consciente d'elle-même et contrôlée* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 15). Le recours du chercheur à l'épistémologie est indispensable dans une recherche à prétention scientifique car l'épistémologie l'amène à réfléchir sur les conditions de la production de la connaissance et sur les moyens d'y parvenir. Pour ce faire, le chercheur doit veiller à la cohérence du triptyque « *épistémologie, théorie et technique* » (Wacheux, 1996, p. 37). L'épistémologie est donc une activité réflexive sur la production et la justification de la connaissance conduisant le chercheur à une prise de hauteur et à faire preuve d'une « *vigilance critique* » (Bruyne, Herman, et Schoutheete, 1974) sur son dispositif de recherche, afin d'en contrôler la cohérence et d'éviter toutes incompatibilités (Allard-Poesi et Perret, 2014). Inscire notre recherche au sein d'un paradigme épistémologique donné est par conséquent une étape cruciale car elle détermine le prisme à travers lequel notre recherche est réalisée et elle détermine également notre justification des connaissances élaborées (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 13).

Dans le cadre de notre recherche, nous choisissons d'adopter un positionnement épistémologique de type « *constructiviste pragmatique* », caractérisé par « *l'ouverture* » aux autres paradigmes épistémologiques, notamment sur la question des fondements ontologique (Avenier, 2011). Ce positionnement épistémologique constructiviste et le plus « ouvert » est donc le plus propice à « un rapprochement » avec des caractéristiques plus proches du positionnement positiviste. Pour rendre compte du continuum épistémologique en sciences de gestion, marqué par une importante dichotomie entre ses deux pôles : le positiviste et le constructiviste (Savall, Zardet, et Boje, 2004, p. 52) ; nous présenterons dans cette section ces deux grands courants épistémologiques, pour nous orienter ensuite, au fil de la réflexion, vers

le paradigme épistémologique de type « constructiviste pragmatique », hérité de la conception de Le Moigne et Von Glasersfeld (Avenier, 2011; Le Moigne, 1995; von Glasersfeld, 2001).

L'épistémologie se structure autour de quatre dimensions (Moigne 2012, p. 3 ; Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 15).

- une dimension ontologique, qui questionne la nature de la réalité à connaître (qu'est-ce que le réel ?) ;
- une dimension épistémique, qui interroge la nature de la connaissance produite (comment se définit la connaissance ?) ;
- une dimension méthodologique, qui porte sur la manière dont la connaissance est produite et justifiée (comment se constitue la connaissance ?) ;
- une dimension axiologique qui interroge les valeurs portées par la connaissance (comment se définit la valeur de la connaissance ?).

Ces quatre piliers sont constitutifs de l'ensemble des paradigmes épistémologiques. C'est pourquoi, ils vont être utilisés comme une grille de lecture dans la présentation des courants épistémologiques dominants en sciences de gestion. La clarification de ces points nous est utile pour parvenir à nous positionner et choisir notre paradigme épistémologique.

1.1.1) Les deux pôles du continuum épistémologique :

- L'approche positiviste :

Le courant positiviste, dont le père fondateur est Auguste Comte, est né au XIX^{ème} siècle. Le but du positivisme est d'émanciper la science des discours moraux, idéologiques ou religieux (Wacheux, 1996, p. 33). Dès lors, et jusqu'à la moitié du XX^{ème} siècle, ce courant, centré sur le principe de la logique, fut considéré comme l'approche scientifique par excellence (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 16). Chez les positivistes, le travail de recherche s'effectue selon un schéma linéaire, ayant pour moteur le système hypothético-déductif. Par conséquent, la recherche doit être reproductible, généralisable et cumulative afin de produire une connaissance, car c'est la confrontation de la situation constatée avec des situations empiriques représentatives qui fait foi du caractère de vérité de la recherche (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 16 ; Wacheux, 1996, p. 39).

L'approche positiviste est construite autour de quatre dimensions.

- Le principe ontologique réaliste :

L'ontologie est une notion philosophique renvoyant au rapport à la réalité, au « *réel existentiel* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 23). Le principe « *ontologique réaliste empirique* » caractérise pleinement l'approche positiviste, dans laquelle le réel y est perçu comme une vérité objective qui est régit par des lois naturelles, universelles et immuables, considérées comme vraies (Le Moigne, 1990; David, Armand, et Laufer, 2012). L'hypothèse est faite que la connaissance est une vérité sur le réel et que le but de la science est de découvrir la réalité. Cette réalité étant indépendante, le chercheur y a accès, mais uniquement dans la limite de l'observable, de façon empirique, à travers le prisme de la science (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 26).

- Le principe de détermination naturelle :

D'après les positivistes, le réel existentiel est déterminé par des lois de la nature, que la science doit révéler à travers l'identification « *des relations constantes entre les phénomènes observés* », d'après l'expression d'Auguste Comte (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 26). Les deux hypothèses centrales dans le positivisme sont l'hypothèse ontologique et l'hypothèse déterministe, qui sont étroitement liées et permettent au chercheur d'acquérir une connaissance de la réalité. En effet, l'hypothèse déterminisme (ou hypothèse de « l'univers câblé »), postule que la réalité est accessible à la connaissance du chercheur, car cette réalité est déterminée par des lois (Bertacchini, 2015, p. 34). Ce sont ces lois auxquelles le chercheur peut accéder à travers la science.

- Le principe de modélisation analytique :

Le processus de recherche se fonde sur deux principes logiques, le « *principe analytique* » et le « *principe de la raison suffisante* » au sens Leibniz¹²² (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 27). Le premier principe - cartésien - est fondé sur l'idée que le réel existentiel est décomposable en sous-ensembles connaissables. Par conséquent, en vue de résoudre un problème complexe, il est possible de le décomposer et de le réduire à une somme d'éléments de complexité moindre (David, Armand, et Laufer, 2012). Afin d'établir une modélisation analytique, le principe de la raison suffisante doit également être mobilisé. Ce principe est étroitement lié au principe déterministe précédemment évoqué, et postule que toute chose se

¹²² (Leibniz, 1710)

produit à la suite d'autre chose, dans une relation de cause à effet entre les éléments (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 27).

- Le principe de naturalité de la logique :

Dans l'approche positiviste, tout ce qui est découvert par la logique naturelle est considéré comme loi de la nature, donc comme vrai (Le Moigne, 1990; David, Armand, et Laufer, 2012). Ainsi, la relation entre les éléments répond à une logique universelle inhérente à la dynamique du monde et indépendante du chercheur qui l'observe. En effet, dans l'approche positiviste le chercheur et le phénomène étudié sont deux entités clairement dissociées (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 26). La position du chercheur est donc celle d'un simple spectateur de la mécanique universelle entraînant par des relations de cause à effet déductive la logique du monde. D'après Le Moigne, « *la connaissance que constitue progressivement la science est la connaissance de la Réalité, une réalité postulée indépendante des observateurs qui la décrivent.* » (Le Moigne, 1995, p. 19). Le chercheur a conscience qu'il n'a pas une vision totale sur l'objet, mais il pense que son observation est objective. De ce fait, l'observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet réel ni l'observant (Le Moigne, 1990; David, Armand, et Laufer, 2012).

L'ensemble de ces éléments peuvent être synthétisés au sein de tableau suivant :

Tableau 16 : Les hypothèses du positionnement positiviste (Avenier et Gavard-Perret, 2012)

Les 4 dimensions de la réflexion épistémologique	Les principes fondateurs du positionnement positiviste, selon les 4 dimensions de la réflexion épistémologique	
Dimension ontologique	Le principe ontologique réaliste	Réalité absolue de ce qui est observé
Dimension épistémique	Le principe de détermination naturelle	La connaissance du réel est vraie
Dimension méthodologique	Le principe de modélisation analytique	Analyse sans biais du chercheur
Dimension axiologique	Le principe de naturalité de la logique	Objectivité

Source : adapté par l'auteur à partir des travaux de M. Avenier et Gavard-Perret (2012).

Questionnons-nous sur les caractéristiques positivistes dans notre recherche. Ces principes nous semblent séduisants car la recherche paraît se fonder sur des bases solides, répondant à la logique. Néanmoins, dans le cadre de notre recherche, des points d'incompatibilités

ressortent. Tout d'abord la nécessaire position d'extériorité du chercheur est inconciliable avec la démarche de recherche en immersion sur le terrain. Ensuite, une approche analytique de décomposition des problématiques apparaît impossible puisque l'intérêt de la recherche est d'avoir une approche systémique des phénomènes pour mieux cerner les interactions. Enfin, le référentiel aux sciences de la nature nous semble inapproprié au vu de l'objet de recherche qui porte sur la dimension humaine au sein de l'organisation. Intéressons-nous à l'approche constructiviste pour en estimer la pertinence au regard de notre objet de recherche.

- L'approche constructiviste :

Le second pôle du continuum épistémologique en sciences sociales est le paradigme constructiviste. Le constructivisme est apparu au cours de la seconde moitié du XX^{ème} siècle. D'après Le Moigne, le constructivisme doit son développement aux travaux de Piaget, de Morin et de Simon (Le Moigne, 1995), notamment au travers du modèle des sciences de l'artificiel de Simon (Simon, 1969). Le modèle des sciences de l'artificiel souligne la spécificité de l'étude des phénomènes sociaux et la nécessité de quitter le paradigme positiviste lorsque la dimension humaine est un élément fondamental de la recherche, où nécessairement le chercheur entretient des interactions avec son sujet. Dans ce cas, inscrire la recherche dans le cadre du modèle des sciences de la nature s'avère inapproprié et le choix d'un nouveau paradigme épistémologique s'impose (Avenier et Gavard-Perret 2012, p. 13). Tout comme le paradigme positiviste, le paradigme constructiviste peut être analysé à travers les quatre dimensions de la réflexion épistémologique : ontologique, épistémique, méthodologique et axiologique (Allard-Poesi et Perret 2014, p. 15).

- Le principe de réalité connaissable :

Dans le courant constructivisme, la réalité connaissable est construite. Les constructivistes rejettent donc l'idée de l'ontologie réaliste et la croyance d'un accès objectif possible au réel (Wacheux 1996, p. 43). Kant est considéré comme étant à la base philosophique du constructivisme, notamment à travers ses ouvrages, *Critique de la raison pure* et *Critique de la raison pratique* (Kant 1848; 1869), et son affirmation « *Penser, c'est unifier des représentations par la conscience* » (Wacheux, 1996, p. 43). L'approche constructivisme met en question ce rapport du chercheur au principe ontologique. Pour les constructivistes, la réalité conceptualisée à travers l'action cognitive d'un individu ne peut pas être une réalité objective, sinon une réalité altérée par la perception qui s'offre au chercheur. Par conséquent, comme le formule Plane, « *le chercheur produit des explications qui ne sont pas la réalité*

mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer » (Plane 2000, p. 14). Ce qui est connaissable ce n'est pas la réalité ontologique mais l'expérience du réel (Avenier et Thomas 2011, p. 10). La réalité est construite et non donnée (Roussel et Wacheux, 2005), tout individu a un rapport au réel qui lui est propre et par conséquent l'existence d'un réel en soi détaché de celui qui le conçoit ne peut être prouvé (von Glasersfeld 2001; Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 35). Cependant, les constructivistes ne nient pas l'existence d'un réel absolu, indépendant du chercheur, mais le considère comme inaccessible. Ainsi, aucune connaissance ne peut refléter une réalité ontologique « objective » (von Glasersfeld, 1988, p. 27). Le monde peut être l'objet d'une certaine connaissance raisonnée, partagée et communicable (Sardan, 2008, p. 8). Comme l'écrit Plane, le constructivisme est « *une attitude ouverte de recherche qui vise à donner du sens à la réalité et "qui s'efforce d'inscrire l'intelligibilité du modèle dans les faits, c'est-à-dire dans les comportements sociaux", qui "se veut une analyse immanente du réel"* » (Bruyne, Herman, et Schoutheete, 1974, p. 143). » (Plane, 2000, p. 14).

- Le principe de construction de la connaissance :

Comme l'énonce Piaget au sujet de la construction de la réalité chez l'enfant, « *l'intelligence débute par l'interaction entre la connaissance du moi et la connaissance de l'objet ; s'est en s'orientant simultanément vers les deux pôles de cette interaction qu'elle organise le monde en s'organisant elle-même* » (Piaget, 1937, p. 311). C'est pourquoi, Savall et Zardet précisent que la condition même de la connaissance naît de l'interaction entre le chercheur et le phénomène qu'il cherche à connaître (Savall, Zardet, et Boje, 2004). Contrairement à l'approche positiviste, la réalité qui nous parvient n'est pas une réalité absolue car notre conception de la réalité en modifie les traits. La recherche de la réalité absolue n'a donc pas de sens. Seule la recherche de la réalité pour l'homme en a. La recherche « *n'est plus définie par son objet, mais par son projet* » (Le Moigne 1995; Rasolofo-Distler et Zawadzki 2013, p. 54). De plus, comme l'exprime Wacheux, la réalité est évolutive dans le temps car elle dépend de l'attribution du sens donné aux phénomènes à un instant t (Roussel et Wacheux, 2005, p. 10). Ainsi, « *le changement et le processus de transformation de l'objet étudié ne sont pas des problèmes pour le chercheur, au contraire, ils constituent une dimension clé inhérente aux systèmes de production, reconnus dans leur composante sociale* » (Everaere 1997; Savall, Zardet, et Boje, 2004, p. 55). La construction de la connaissance chez les constructivistes a pour but d'établir des connaissances « faisables » ou « possibles » qui font sens pour la communauté scientifique et non pas une connaissance préexistante (Wacheux 1996, p. 11). Cette connaissance « possible » est un niveau de connaissance « satisfaisant »

pour la communauté scientifique. Cette approche est donc en lien avec la théorie des systèmes et la rationalité limitée des acteurs où seule l'atteinte d'un niveau de connaissance satisfaisant est possible (Simon, 1955). Par conséquent, la vision du monde chez les constructivistes est celle d'un univers qui n'est pas donné une fois pour toute, mais où la réalité est socialement construite (Savall, Zardet, et Boje, 2004, p. 55), et où « *l'intelligence organise le monde en s'organisant elle-même* » (Le Moigne, 1990; David, Armand, et Laufer, 2012).

- Le principe de modélisation systémique

Chez les constructivistes, la modélisation analytique est opposée à la modélisation systémique, qui est non réductible à de simples causalités et qui considère leur ensemble comme un tout. Par ailleurs, le chercheur fait lui aussi partie de ce tout et c'est en cela qu'il est une composante de la réalité dont il est de facto co-auteur, puisque l'observateur fait partie d'un tout systémique qui est commun à l'objet étudié. Au niveau méthodologique, l'approche constructiviste privilégie les méthodes herméneutiques mises en œuvre de manière dialectique, *c'est-à-dire en veillant à ce que les idées conflictuelles des participants soient explicitées et à ce que les participants réexaminent leurs positions lorsque celles-ci sont divergentes [en les exposant] à la critique mutuelle, de manière à rendre possible [...] l'émergence de constructions nouvelles au fil d'un processus itératif.* » (Avenier et Gavard-Perret 2012, p. 39-40). En prenant comme référentiel théorique l'approche par les systèmes, la construction de la connaissance doit passer par une modélisation systémique. Du fait de la complexité des phénomènes, ils doivent être considérés dans leur totalité. Ils ne sont donc pas réductibles à une relation analytique de causalité de A agissant sur B. L'objectif poursuivi par la recherche constructiviste n'est pas de comprendre de manière exhaustive de quoi est fait l'objet, mais de savoir ce que fait le phénomène étudié et pourquoi (Plane, 2005).

- Les principes d'adéquation, d'enseignabilité et de réflexivité :

Les critères de validités sont l'adéquation, l'enseignabilité et la réflexivité (Charreire Petit et Huault 2008). Le critère d'adéquation est déterminé selon l'appréciation du chercheur. L'adéquation doit être comprise comme « *une clé qui ouvre des voies possibles de compréhension* ». Ainsi, une connaissance est « adéquate » si elle permet d'expliquer ou de maîtriser avec suffisamment de finesse une situation à un moment donné (Charreire et Huault, 2001, p. 37). Elle doit être convenable à une situation de recherche (von Glasersfeld, 1988). Le critère d'enseignabilité nécessite que le processus de recherche soit reproductible, intelligible et constructible (Le Moigne, 1995). Il se traduit par la possibilité de transmission

des connaissances produites. Ainsi, « toute connaissance est construite de manière projective », faisant de la qualité pédagogique « un élément central dans l'appréciation des résultats » (Charreire et Huault, 2001, p. 37). Par conséquent, du fait de l'importance du chercheur dans la relation de recherche et de son rôle dans la création de la connaissance, il est primordial de définir de façon détaillée la démarche de recherche suivie et le protocole d'analyse des résultats, car, dans l'approche constructiviste, ceux-ci influent directement sur la création de la connaissance. Dans le processus de constitution de la connaissance scientifique, la production de connaissance et la validation ne peuvent être dissociées. Comme l'écrit Wacheux, « c'est une épistémologie du quotidien pour la connaissance de l'instantanéité et de l'enchaînement des actes » (Wacheux, 1996, p. 43). Enfin, la réflexivité du chercheur est primordiale, car il fait partie de la construction de la connaissance, il doit donc faire preuve de réflexivité sur lui-même et sur la démarche qu'il souhaite mettre en place. C'est pourquoi, la définition du *design* de la recherche est essentielle, car elle permet de s'assurer de la cohérence interne de la recherche, de pouvoir la planifier et d'en faire la traçabilité (Charreire Petit et Huault, 2008; Royer et Zarlowski, 2014).

L'ensemble de ces éléments peuvent être synthétisés au sein de tableau suivant :

Tableau 17 : Les hypothèses du positionnement constructivisme (Avenier et Gavard-Perret, 2012)

Les 4 dimensions de la réflexion épistémologique	Les principes fondateurs du positionnement constructiviste, selon les 4 dimensions de la réflexion épistémologique	
Dimension ontologique	Le principe de réalité connaissable	La réalité est construite
Dimension épistémique	Le principe de construction de la connaissance	Interactions entre l'observateur et l'observation
Dimension méthodologique	Le principe de modélisation systémique	Le chercheur fait partie de l'observation
Dimension axiologique	Les principes d'adéquation, d'enseignabilité et de réflexivité	Relativisme

Source : adapté par l'auteur à partir des travaux de M. Avenier et Gavard-Perret (2012).

Le paradigme positiviste et le paradigme constructivisme peuvent être distingués sur les dimensions ontologiques, méthodologiques et axiologiques.

Tableau 18 : Distinction entre positivisme et constructivisme

Fondements paradigmes	Positivisme	Constructivisme
Conception du réel	Principe ontologique (Approche analytique) Principe de l'univers câblés	Principe de la réalité connaissable (approche systémique) Principe de l'univers construit
Nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet, hypothèse déterministe	Dépendance entre le sujet et l'objet, hypothèse intentionnaliste
Création de la connaissance	Décryptage des lois de la nature par le chercheur neutre (relations de cause à effet)	Interaction entre le sujet (le chercheur) et l'objet (le phénomène étudié (le chercheur est impliqué dans la création de la connaissance))
Chemin de la connaissance	La découverte, pour quelles causes, privilégier l'explication	La construction quelles finalités ? Privilégier la construction
Statut de la connaissance	réalité objective	Co-construction relative
Valeur de la connaissance	Vérifiabilité confirmabilité réfutabilité	Adéquation-enseignabilité

Source : adapté par l'auteur à partir des travaux de M. Avenier et Gavard-Perret (2012) et Allard-Poesi et Perret (2014).

Dans le cadre notre recherche, l'approche constructiviste nous semble pertinente. Les principes qui la composent sont fortement compatibles avec les caractéristiques de notre recherche. Le référentiel des sciences de l'artificiel est pertinent dans l'étude de la dimension humaine de l'organisation. Les principes d'ordre gnoséologique¹²³ sur la nature de la connaissance présentent la dimension « construite » de la réalité, ce qui est inévitablement le cas lorsque le chercheur intervient sur le terrain de recherche à des fins transformatives, comme dans notre recherche. Le principe de modélisation analytique correspond tout à fait à la démarche de recherche, puisque les impacts de la normalisation sur l'organisation sont multiples, et car les dynamiques à l'œuvre ne peuvent être parfaitement maîtrisés. La complexité du phénomène étudié rend impossible sa réduction à une simple relation analytique et justifie une approche transversale et globale des phénomènes. Enfin, la dimension réflexive est omniprésente dans notre recherche. Nous considérons le doute et le questionnement perpétuel comme un élément moteur dans la conduite de notre recherche.

¹²³ D'après le Tlfi, le terme « gnoséologique » se définit comme la « théorie de la connaissance en général » [En ligne] <https://www.cnrtl.fr/definition/gnos%C3%A9ologie> [consulté en janvier 2019].

L'ensemble de ces éléments nous conduisent à nous orienter vers un paradigme épistémologique constructiviste. Néanmoins, définir notre positionnement épistémologique comme constructiviste est insuffisant. En effet, au sein de l'approche constructiviste coexiste deux paradigmes qu'il est nécessaire de distinguer afin de pouvoir nous positionner (Avenier, 2011, p. 373).

1.1.2) Choix du positionnement épistémologique « constructiviste pragmatique » comme paradigme de la recherche :

Notre choix de positionnement épistémologique est le résultat d'une réflexion au cours de laquelle nous nous sommes déplacés d'une position de type « positivisme aménagé » vers une conception de type « constructiviste pragmatique¹²⁴ ». Au début de la recherche, le projet de recherche étant préétabli, avec des hypothèses de recherche prédéfinies, une approche « positiviste aménagée » apparaissait intéressante au vu du processus de recherche. Cependant, lors de l'immersion au sein du terrain de recherche, au contact des acteurs, la dimension relativiste de la recherche s'est accentuée, jusqu'à ce que le caractère construit du réel apparaisse clairement. En effet, nous avons constaté sur le terrain qu'à partir de mêmes faits, les perceptions des acteurs et leurs interprétations du réel divergeaient et guidaient différemment les comportements de chacun. Une même situation en amont, engendrait des comportements différents en aval. L'incarnation de la recherche dans un cadre constructiviste ne pouvait être ignorée. Le fait que le chercheur fasse partie de l'observation a un fort impact sur ses propres convictions, qui peuvent plus facilement être ébranlées dans une situation de confrontation au terrain. L'intervenant-chercheur est nécessairement un « praticien-réflexif » au sens de Schön, qui, en tant que collaborateur dans la production des connaissances, met à l'épreuve ses convictions au cours du processus de recherche (Schon, 1984; Bolton, 2014).

Ainsi, du fait des caractéristiques de notre recherche qui est une recherche-intervention portant sur la dimension humaine au sein d'une organisation et dans laquelle le chercheur - en interaction permanente avec les acteurs de l'organisation - doit faire preuve d'une attitude réflexive, nous avons choisis d'adopter comme positionnement épistémologique le paradigme « constructiviste pragmatique », selon la conception de Von Glasersfeld et Le Moigne (1988,

¹²⁴ La notion de « constructivisme ingénierique » lui est également synonyme, selon la conception d'Allard-Poesi et Perret, 2014, p 18.

1990). Ce paradigme constructiviste est à distinguer du paradigme constructiviste selon la conception de Guba et Lincoln (1989, 1998).

- Les spécificités du paradigme « constructiviste pragmatique » :

Afin de faciliter la distinction entre les deux paradigmes, nous présentons les spécificités du paradigme constructiviste pragmatique (PCP) par rapport au paradigme constructiviste de Guba et Lincoln (PCGL) sur les dimensions ontologique, épistémique, axiologique et méthodologique.

- Dimension ontologique :

Au sein du PCGL, l'hypothèse d'ontologie relativiste est défendue. « *Il n'existe pas de réalité objective, mais de multiples réalités socialement construites, [...] celles-ci ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte* » (Guba et Lincoln 1989, p. 89 ; Avenier, 2011, p. 379). Le PCGL met en doute l'existence d'un réel en avançant son caractère relatif. Cette position conduit à inscrire ce paradigme dans le *post-modernisme* (Avenier, 2011, p. 379). Ce positionnement du PCGL constitue une différence majeure avec le paradigme constructiviste pragmatique (PCP). En effet, le PCP ne pose aucune hypothèse *a priori* sur le réel. Le projet est de « *développer des connaissances susceptibles de fournir des repères convenant à l'expérience des humains et viables pour cheminer vers leurs buts* » (Avenier 2011, 379). Le PCP relève du pragmatisme. Un réel indépendant du chercheur est possible, mais il n'est pas possible de le connaître de manière rationnelle au-delà de l'expérience que le chercheur en a (von Glasersfeld 2001; M. Avenier, 2011, p. 379 ; Allard-Poesi et Perret 2014, p. 28). A la différence de la conception de Guba et Lincoln (PCGL), cette hypothèse constitutive du paradigme constructiviste pragmatique permet un rapprochement avec des conceptions positiviste dans le sens où un réel extérieur au chercheur est envisageable.

- Dimension épistémique :

Le PCP présente un fort caractère agnostique qui n'est pas présent au sein du PCGL. Cette position se traduit par le fait qu'au sein du PCP, « *la connaissance d'un phénomène est influencée par l'action cognitive intentionnelle de construction d'une représentation de ce phénomène* » (Avenier 2011, p. 380). Le PCP porte ainsi l'hypothèse d'une connaissance phénoménologique qui est pertinente dans notre recherche. De plus, le PCP porte une dimension « *téléologique* » où le chercheur influence la création des connaissances par la conduite de la recherche. La création des connaissances est une « *co-construction* » qui émane

d'un processus collaboratif entre le chercheur et les acteurs de l'organisation (Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p. 67). Il ne peut y avoir d'indépendance entre le sujet et l'objet de connaissance. Comme le décrit Avenier, « *dans la construction de connaissances, les buts de l'action cognitive se définissent et se redéfinissent au fil de cette action et en liaison avec elle dans un processus d'auto-finalisation.* » (Avenier 2011, p. 379). Cette dimension témoigne du caractère réflexif de l'intervenant chercheur dont les conceptions évoluent au fil de la conduite de la recherche.

- Dimension axiologique :

Le PCP se caractérise par le principe pragmatique - qui explique sa dénomination - du « *verum/ factum* » où « le vrai est le fait » (von Glasersfeld, 1988, p. 30 ; Avenier, 2011, p. 376) . Tout comme le PCGL, le PCP considère que l'élaboration des connaissances est une construction et que la connaissance ne peut pas correspondre au réel ou bien uniquement de façon partielle. En revanche, à la différence du CPGL, pour le PCP l'important est la satisfaction des buts de la connaissance par la satisfaction aux « critères d'adaptation fonctionnelle » et de « viabilité de la connaissance ». Dans l'optique de satisfaire le critère de « vérité-adéquation », l'adéquation s'évalue au regard du critère d'actionabilité de la connaissance produite. Pour être validée, une connaissance doit convenir à une situation donnée (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 40). Ainsi, l'évaluation des connaissances repose « *sur la confrontation à l'expérience de l'action* » (Avenier, 2011, p. 384). Cette dimension axiologique est en cohérence avec notre recherche, du fait de la confrontation constante au terrain.

- Dimension méthodologique :

Le PCGL pose comme hypothèse méthodologique que les représentations particulières de l'ensemble des acteurs sur le phénomène étudié permettent l'élaboration des connaissances (Guba et Lincoln, 1998). Les auteurs préconisent ainsi l'utilisation de méthodes « *fondées sur des interactions approfondies entre le chercheur et les acteurs interrogés* » qu'ils considèrent comme étant les seules éligibles (Avenier, 2011, p. 381). La position du paradigme constructiviste pragmatique est différente. Au sein du PCP, toute méthode de recherche est considérée comme *a priori* éligible dès lors que les principes directeurs sont respectés, à savoir : l'adoption d'un comportement éthique de la part du chercheur ; la rigueur critique du chercheur et ; la description des hypothèses et du protocole de recherche (Le Moigne, 1995; Avenier 2011, p. 380). Le paradigme constructiviste pragmatique permet l'intégration de méthodologies élaborées à partir d'autres paradigmes épistémologiques. Le PCP est donc

davantage « ouvert », y compris sur des caractéristiques relevant davantage du positivisme, comme la possibilité de généralisation des savoirs. De plus, sur le plan ontologique, le paradigme constructiviste pragmatique (PCP), rend possible la formulation d'hypothèses de travail *a priori*.

Comme nous l'avons présenté précédemment avec le paradigme positiviste et le paradigme constructiviste, nous pouvons synthétiser les caractéristiques du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique au sein du tableau suivant, en utilisant comme grille de lecture les quatre dimensions de la réflexion épistémologique :

Tableau 19 : Les hypothèses du paradigme constructiviste pragmatique (Avenier, 2011)

Les 4 dimensions de la réflexion épistémologique	Les principes fondateurs du positionnement constructiviste pragmatique, selon les 4 dimensions de la réflexion épistémologique	
Dimension ontologique	Le principe de réalité connaissable	L'existence d'un réel est possible
Dimension épistémique	Le principe de construction de la connaissance (représentations)	Interactions entre l'observateur et l'observation
Dimension méthodologique	Toute méthode de recherche est possible	Respect des principes directeurs : éthique, rigueur, explication du protocole
Dimension axiologique	Le vrai est le fait (<i>verum/factum</i>)	Pragmatisme

Source : adapté par l'auteur à partir des travaux de M. Avenier (2011, p. 377).

Les hypothèses et les principes du paradigme constructiviste pragmatique apparaissent en cohérence avec la conduite de notre recherche. Du fait de sa pertinence dans le cadre de notre travail doctoral, nous choisissons d'ancrer notre recherche au sein du paradigme constructiviste pragmatique. Précisons à présent le positionnement de ce paradigme.

- Positionnement du paradigme épistémologique constructivisme pragmatique :

Nous avons précédemment présenté le paradigme positiviste et le paradigme constructiviste comme les deux pôles du continuum épistémologique. Bien que cette conception soit caricaturale, elle permet de situer les paradigmes les uns par rapport aux autres en fonction de leurs caractéristiques intrinsèques. Afin de mieux s'appropriier le paradigme constructiviste pragmatique, il est utile de le positionner sur ce continuum épistémologique. Comme son nom

l'indique, ce paradigme est situé du côté du constructivisme. Plus précisément, le paradigme constructiviste pragmatique et le paradigme interprétativiste présentent de nombreuses similitudes qui tendent à les rapprocher (Desreumaux, 2015, p. 122). Ils partagent en effet les mêmes hypothèses gnoséologiques sur le statut de la connaissance (approche phénoménologique, où l'observateur fait partie de l'observation) et sur la nature de la réalité, mais ils présentent des divergences sur le plan méthodologique. Le positionnement interprétativiste, admet uniquement les méthodes de type interprétatives, aussi appelées herméneutiques (tout comme dans la conception de Guba et Lincoln). Cette contrainte conduit certains auteurs tels que Yanow à ne pas considérer l'interprétativisme comme un paradigme épistémologique mais « *comme un paradigme méthodologique reposant sur l'hypothèse de connaissance phénoménologique* » (Yanow et Schwartz-Shea 2006; Avenier, 2011, p. 387). Alors que l'approche constructiviste pragmatique met l'accent sur la construction et s'interroge sur « la finalité », l'approche interprétativiste s'attache à la compréhension et s'interroge sur les motivations des acteurs, en introduisant la complexité psychologique par l'analyse des discours (Maurand-Valet, 2011). Enfin, sur la dimension axiologique, le positionnement interprétativiste fonde les critères de validités de la connaissance sur l'idiographie (à partir de cas spécifiques) et l'empathie.

Ainsi, le paradigme constructiviste pragmatique (PCP) est un paradigme « ouvert », propice à une forme de cohabitation avec une approche de type interprétativiste (qu'il surpasse), voire une forme de rapprochement avec les approches positivistes. Ce rapprochement entre constructivisme et positivisme est possible car les deux paradigmes, bien que distincts, ne s'opposent pas (Noël, 2011). Comme l'écrit Nguyen, « *suggérer le contraire induit un télescope conceptuel qui tend à amalgamer constructivisme, subjectivisme, relativisme et recherche qualitative dans un tout dont la principale caractéristique serait d'entrer en opposition radicale avec un autre ensemble résultant cette fois de l'amalgame du positivisme, du réalisme et des sciences dites exactes.* » (Nguyen-Duy et Luckerhoff, 2007, p. 4). Un dépassement de l'opposition tranchée entre positivisme et constructivisme est également suggéré par certains auteurs (David 1999; Charreire et Huault 2001; Bernstein 1983; Lee 1991). De plus, les sciences sociales mobilise différents paradigmes, ce qui incite à une approche de recherche par plusieurs points de vue (Wacheux, 1996, p. 45).

A présent que le paradigme interprétativiste est présenté, nous pouvons l'intégrer aux côtés du positivisme et du constructivisme sur notre grille de lecture comprenant les quatre dimensions épistémologiques de la recherche.

Tableau 20 : Distinction entre positivisme, interprétativisme et constructivisme (Perret et Seville, 2007)

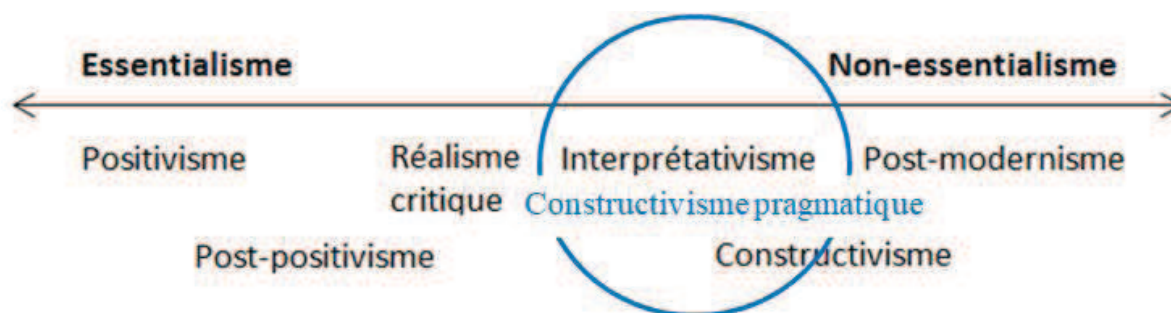
Approche épistémologique	Positivisme	Phénoménologie	
		Interprétativisme	Constructivisme
Statut de la connaissance Objectivisme / Relativisme :	Hypothèse réaliste : Il existe une essence propre à un objet de connaissance (objectiviste)	Hypothèse relativiste : L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical) (explicatif) (relativiste)	
Nature de la réalité Ontologie :	Indépendance du sujet et de l'objet (de l'observation) Essentialisme	Dépendance du sujet et de l'objet (de l'observation) Non-Essentialisme	
Mode d'obtention de la connaissance :	La découverte	L'interprétation	La construction
	"pour quelles causes"	"pour quelles motivations des acteurs"	"pour quelles finalités"
	Explication	Compréhension	Construction
Valeur de la connaissance Critères de validité :	Vérifiabilité Confirmabilité / réfutabilité	Idiographie Empathie / crédibilité (expérience des acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : adapté par l'auteur à partir des travaux de Perret et Séville (2007).

Pour conclure sur notre choix de positionnement épistémologique, nous pouvons souligner que le paradigme constructiviste pragmatique présente l'avantage d'être un paradigme de « portée générale », à spectre large, contrairement au paradigme constructiviste de Guba et Lincoln, qui peut être qualifié de « régional ». De plus, il permet de dépasser les « limitations méthodologiques » du paradigme interprétativiste (Avenier 2011, p. 383). Ainsi, comme le souligne Avenier, « *le faisceau de la lampe torche du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique apparaît plus large et plus puissant pour éclairer les phénomènes étudiés par la recherche en management* » (Avenier, 2011, p. 389).

Si nous devons positionner le paradigme constructiviste pragmatique au sein du continuum épistémologique, celui-ci s'étendrait du « constructivisme modéré » au sens de Miles et Huberman (Huberman et Miles, 2003) jusqu'au constructivisme « radical » (Le Moigne, 1990). Il se fondrait avec le « constructiviste ingénierique » dont il partage les traits, dans la conception de Allard-Poesi et de Perret (Allard-Poesi et Perret, 2014). Afin de parvenir à situer notre paradigme de recherche au sein du continuum épistémologique, nous pouvons par ailleurs utiliser à titre représentatif l'axe ontologique proposé par ces derniers auteurs.

Figure 31 : Positionnement du constructivisme pragmatique sur l'axe ontologique



Source : adapté à partir des travaux d'Allard-Poesi et Perret (2014, p. 22).

Nous venons de déterminer notre choix de positionnement épistémologique en le justifiant. Afin d'exposer plus avant notre protocole de recherche, nous allons à présent nous intéresser à l'approche de la recherche en commençant par présenter le mode de raisonnement adductif en boucle récurive, puis en présentant la démarche qualimétrique à dominante qualitative.

1.2 - L'approche de la recherche :

Notre recherche est réalisée dans le cadre du dispositif CIFRE, dont l'une des caractéristiques principales est la constitution d'un partenariat avec un organisme, qui devient alors le terrain de recherche. L'exploitation de ce terrain de recherche n'est possible qu'à la suite d'une négociation sur le projet de recherche qui implique l'ensemble des parties et qui se traduit de manière concrète sur le terrain. Cette nécessité « d'opérationnalisation de la recherche » n'est pas sans conséquence sur le positionnement de la recherche et l'approche de la recherche. Le choix de notre paradigme épistémologie, de type « constructiviste pragmatique » (Avenier, 2011), aussi qualifié de « constructivisme ingénierique » (Charreire et Durieux 2014), où nous cherchons à rapprocher les démarches positivistes et constructivistes en est une conséquence. Concernant notre approche de recherche, nous faisons le choix d'une approche de recherche essentiellement qualitative qui permet de décrire et de comprendre les phénomènes étudiés dans le contexte de l'observation et de la dynamique des acteurs. Notre approche tend vers l'approche qualimétrique où les données exploitées sur le terrain sont à la fois de nature qualitative et quantitative (Savall, Zardet, et Boje 2004). Ce type d'approche est compatible avec notre paradigme de recherche constructiviste pragmatique (ou ingénierique) car en son sein, « il n'existe aucune contre-indication à recourir à toutes sortes de techniques de recueil

et traitement d'informations quantitatives et qualitatives », dès lors que les principes d'éthique, de rigueur et d'explication du protocole de recherche sont respectés (Martinet et al. 2007; Avenier, 2011, p. 387). Nous faisons également le choix d'associer l'approche hypothético-déductive et l'approche inductive dans le but de mener à bien l'opérationnalisation de la recherche-intervention dans sa dimension transformative (approche descendante) tout en exploitant pleinement le terrain de recherche afin d'enrichir notre modélisation théorique (approche ascendante). L'approche est par conséquent mixte, à des fins de triangulations (Savall, Zardet, et Boje 2004; Savall, Zardet, et Pasquier 2005; Thietart 2014).

Le choix d'une approche qualimétrique à dominante qualitative nous apparaît pertinent au regard de notre cadre épistémologique et de notre projet de recherche. Avant de préciser en quoi consiste notre approche, intéressons-nous tout d'abord au mode de raisonnement adopté pour la réalisation de notre recherche.

1.2.1) Un mode de raisonnement en boucle réursive :

Dans un projet de recherche scientifique trois modes de raisonnements peuvent être mobilisés : le raisonnement déductif, le raisonnement inductif et le raisonnement abductif. (Savall et Zardet, 2004, p. 64). Le mode de raisonnement est lié au caractère de la recherche qui peut être fondamental, appliqué ou empirique (Savall, Zardet, et Boje, 2004, p. 52). La recherche fondamentale consiste à éprouver des théories indépendamment de toute retombée pratique (Tremblay et Perrier, 2006). La recherche appliquée quant à elle, consiste à élaborer de nouvelles connaissances tout en tenant compte des préoccupations pratiques immédiates du terrain. Cette dernière forme de recherche, dite « appliquée », correspond aux caractéristiques de notre recherche. Notre mode de raisonnement doit alors concilier la création des connaissances et la réponse aux problématiques du terrain. Afin de parvenir à concilier ces deux caractéristiques, nous choisissons d'adopter un mode de raisonnement associant une approche en direction du terrain (pour en saisir les problématiques) et une approche en direction de la théorie (pour permettre l'élaboration des connaissances). Afin d'être mieux éclairé dans notre choix, présentons rapidement les différents modes de raisonnement.

- Le raisonnement déductif :

Le raisonnement déductif (aussi dénommé hypothético-déductif ou logico-déductif) consiste à poser une hypothèse en amont de la recherche puis à collecter des données afin de valider ou

d'infirmen l'hypothèse. Au sein de ce type de raisonnement, la conclusion est nécessairement vraie si les hypothèses formulées le sont (Savall, Zardet, et Boje, 2004, p. 64).

- Le mode de raisonnement inductif :

Le raisonnement inductif consiste à découvrir des régularités - ou des ressemblances - à partir de l'observation des phénomènes étudiés, pour en formuler des hypothèses sous la forme de règles abstraites ou de principes théoriques ; qui peuvent être extrapolées en vue d'une généralisation (Chalmers, 1990). Néanmoins l'induction présente le risque de formulation de « raisonnements tautologiques », si l'hypothèse est formulée est validée à partir de la même observation (Pellissier-Tanon, 2001, p. 57 ; Savall, Zardet, et Boje 2004, p. 64).

Le raisonnement déductif et le raisonnement inductif peuvent être associés, de manière itérative, entre induction (approche ascendante) et déduction (approche descendante). Cette double approche permet de satisfaire notre volonté de réalisation d'aller-retours entre la pratique (le terrain) et la théorie. Cependant, pour éviter les tautologies du raisonnement inductif et pour lier au mieux l'induction à la déduction, une autre approche est préférable pour satisfaire notre projet de recherche. Il s'agit du raisonnement en boucle récursive, mobilisant les modes de raisonnements déductifs, inductifs et adductifs. Identifions tout d'abord les caractéristiques du mode de raisonnement adductif.

- Le mode de raisonnement abductif :

Le raisonnement abductif consiste à tirer des hypothèses nouvelles à partir de l'observation, pour ensuite les tester et les discuter. D'après Pierce, « *l'abduction est la seule forme de raisonnement qui puisse générer des idées nouvelles, la seule qui soit, en ce sens, synthétique* » (Pierce 1958 ; Savall, Zardet, et Boje, 2004, p. 64). L'abduction est le mode de raisonnement privilégié dans les recherche qualitatives (Corbin et Strauss, 2015; Dumez, 2012, p. 5). La mobilisation de ce mode de raisonnement est donc parfaitement compatible avec notre démarche de recherche à dominante qualitative. De plus, l'abduction se prête à l'hybridation avec les autres modes de raisonnements. En effet, si la construction d'une hypothèse ne peut se faire que par abduction, ce n'est qu'en mobilisant un mode de raisonnement déductif que cette hypothèse peut être formulée en termes de conséquences. Enfin, l'induction permet d'infirmen ou de confirmer l'hypothèse à partir de la confrontation au terrain. Si l'hypothèse est infirmée, une nouvelle boucle démarre (David 2000; Savall, Zardet, et Boje, 2004 p. 65). Par conséquent, le raisonnement abductif nécessite d'être amorcé

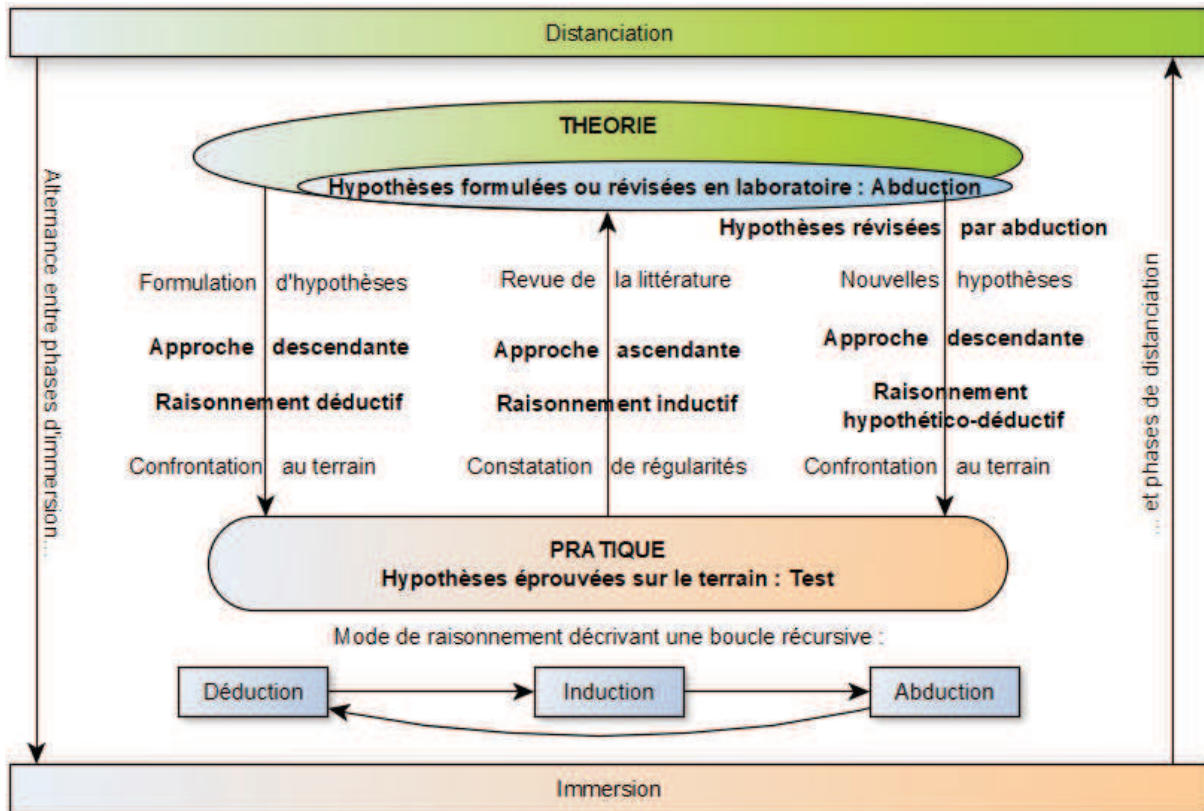
par les autres formes de raisonnement car l'abduction démarre « *d'un fait surprenant* » qui ne peut se produire qu'à la suite de la déduction et de l'induction (Dumez, 2012, p. 4).

- Choix du mode de raisonnement :

Mobiliser les trois formes de raisonnements au cours d'une boucle récursive « abduction-déduction-induction » permet de dépasser l'opposition classique entre raisonnements inductifs et hypothético-déductifs (David, 1999, p. 1). De plus, ces trois approches offrent au chercheur un mode de raisonnement complet dans la conduite de sa recherche, d'autant plus lorsque celle-ci est propice à leur association comme c'est le cas de la recherche-intervention menée dans le cadre d'un dispositif CIFRE.

Ainsi, dans le cadre de la recherche, la mobilisation d'un mode de raisonnement décrivant une boucle récursive « abduction-déduction-induction » se traduit par la formulation d'hypothèses *a priori* qui vont être confrontées sur le terrain de recherche (déduction). De nouveaux éléments vont émerger de cette confrontation avec le terrain (induction), conduisant à la révision ou au développement des hypothèses de recherche (abduction). Cette boucle récursive « abduction-déduction-induction » se prête parfaitement à la recherche-intervention dans le cadre du dispositif CIFRE, car au cours du processus de recherche, le chercheur alterne les phases d'immersions (présence sur le terrain de recherche) et de distanciation (présence au laboratoire). Le mode de réflexion adopté au cours de la recherche décrit une boucle récursive initiée par la déduction (puisque des hypothèses sont posées *a priori*), suivie de l'induction, puis de l'abduction, en accord avec la suggestion de Dumez (2012). La boucle récursive mobilisée décrit donc le schéma suivant : « déduction-induction-abduction ».

Figure 32 : Raisonnement en boucle récursive "déduction-induction-abduction"



Source : figure réalisée par l'auteur, à partir de Thietart *et al.* (Thietart *et al.*, 1999; Charreire et Durieux 1999, p. 62).

1.2.2) Une démarche qualimétrique à dominante qualitative

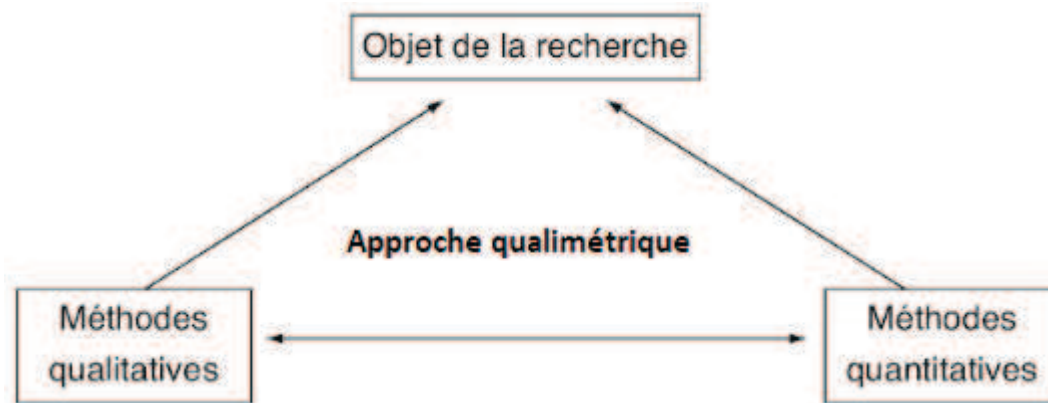
A présent que le mode de raisonnement mobilisé est connu, intéressons-nous à sa mise en pratique au travers de l'approche de recherche. Nous présenterons d'abord l'approche qualimétrique avant d'approfondir en présentant les caractéristiques de l'approche qualitative.

- L'approche qualimétrique :

Adopter un positionnement constructiviste pragmatique (ou ingénierique) n'impose pas nécessairement une démarche de recherche qualitative. En effet, associer de manière systématique positivisme et méthodes quantitatives d'une part, et constructivisme et méthodes qualitatives d'autre part, constitue une association réductrice, établie de façon implicite, qui nuit aux discussions épistémologiques en sciences de gestion (David 1999, p. 2 ; Savall, Zardet, et Boje, 2004, p. 55). Au contraire, le rapprochement entre démarches qualitatives et quantitatives est encouragé à des fins de triangulation (Grenier et Josserand, 2014). La triangulation présente l'intérêt de parvenir à exploiter les qualités respectives de la démarche

qualitative et de la démarche quantitative, en les utilisant de manière complémentaire, car les « méthodes de recherche qualitatives et quantitatives [...] se combinent harmonieusement » (Bournois et Bourion, 2009, p. 270 ; Baumard et Ibert, 2014).

Figure 33 : Approche qualimétrique et triangulation



Source : adapté des travaux de Baumard et Ibert (2014, p. 127).

L'approche qualimétrique présente l'intérêt de dépasser cette dichotomie entre approche qualitative et approche quantitative, en considérant que les données qualitatives, quantitatives et financières forment un continuum (Boko et Bonnet, 2018, p. 223). Pour ce faire, elle mobilise divers modes de collecte de matériaux, tels que l'observation directe, la réalisation d'entretiens semi-directifs et l'étude de documents (Savall et Zardet, 2004, p. 13). L'approche qualimétrique permet d'associer les connaissances obtenues de manière qualitative et quantitative au cours du processus de recherche. Comme l'exprime les auteurs, « dans la modélisation qualimétrique, la forme qualitative permet de restituer la richesse intrinsèque de l'objet complexe étudié en sciences de gestion [...] et d'explicitier clairement le sens profond de la connaissance ainsi produite » (Savall et Zardet, 2004, p. 21). L'approche qualimétrique vise à décrire et à comprendre les phénomènes étudiés dans le contexte de l'observation en mobilisant les trois principes fondamentaux de la théorie socio-économique : l'interactivité cognitive (participation de l'ensemble des acteurs au processus de création de la connaissance), l'intersubjectivité contradictoire (confrontation des opinions de chacun pour construire une objectivité relative) et la contingence générique (caractère généralisable de certains résultats à partir d'un cas unique) (Bonnet et Beck, 2010, p. 147 ; Savall 2018, p. 28). En plus d'associer l'approche qualitative et l'approche quantitative, l'approche qualimétrique rapproche les conceptions positivistes et constructivistes du fait qu'elle nécessite de prédéfinir des hypothèses de recherche (aussi appelées « propositions ») et d'associer les modes de raisonnements déductifs et inductifs de manière itérative (Savall, 2018, p. 29). Une approche

qualimétrique – caractérisée par une collecte de données de natures qualitatives, quantitatives et financières - s'avère pertinente dans l'étude des phénomènes organisationnels liés à la normalisation du management car elle rend possible une triangulation des données (Grenier et Jossierand, 2014). La mobilisation de l'approche qualimétrique est ainsi appropriée dans le cadre de la recherche et est parfaitement compatible avec le positionnement épistémologique constructiviste pragmatique.

Cependant, dans le cadre de la recherche, du fait que l'étude porte sur l'impact managérial et les perceptions des acteurs de l'organisation, cette démarche qualimétrique est à dominante qualitative, les données quantitatives étant mobilisées en appui à la démarche de recherche.

- L'approche qualitative :

L'approche qualitative se caractérise par « *une visée compréhensive, qui se donne pour objectif de comprendre l'action dans un contexte ou en situation* » (Dumez, 2011, p. 50). Au sein d'une organisation humaine, l'approche qualitative se caractérise par l'étude des acteurs dans leurs comportements et dans leurs expressions. « *La recherche qualitative suppose que l'on voit les acteurs penser, parler, agir et interagir, coopérer et s'affronter. Si l'on ne perçoit les actions quotidiennes, répétitives, les routines, et, au contraire, la créativité de l'agir, si l'on ne voit les évolutions, les déplacements, les ruptures dans les pratiques (problème de la narration), la recherche qualitative perd tout son sens. C'est tout cela que recouvre la notion de compréhension.* » (Dumez, 2011, p. 48). Contrairement à une approche quantitative, l'approche qualitative impose une présence sur le terrain au contact des acteurs. Cette présence sur le terrain permet une meilleure prise en compte des phénomènes complexes ainsi que des interactions multiples et de leurs articulations, grâce à une approche systémique sur le terrain (Gavard-Perret et al. 2012). Ainsi, la recherche-intervention menée au sein d'une organisation est propice à l'étude des comportements et des expressions des acteurs « *in vivo* », dans la réalisation de leurs activités quotidiennes. Le fait que la collecte de données qualitatives se fasse dans le contexte de l'organisation, dans une situation donnée, est un élément d'importance dans l'approche qualitative. En effet, une analyse qualitative ne vaut que dans un environnement spécifique car dans un autre contexte les résultats obtenus seraient différents, c'est pourquoi il est nécessaire de contextualiser (Dumez, 2011, p. 49).

L'approche qualitative se caractérise ainsi par une démarche visant à la compréhension des phénomènes, à partir du sens donné par les acteurs, dans un contexte particulier (Maxwell, 2012; Prévost et Roy, 2015). Dans notre recherche, la compréhension des phénomènes à partir

de la perception qu'en ont les acteurs du terrain est bien un élément majeur qui justifie la dimension fortement qualitative de la démarche de recherche. En effet, la raison même des normes de management est d'influer sur les comportements des acteurs par le levier managérial. Il est donc primordial de s'intéresser à la perception de la démarche de normalisation du point de vue des acteurs à partir de leur discours et du sens qu'ils donnent à la démarche normative. C'est à partir de cette perception que sont influencées leurs actions, par conséquent, travailler sur une démarche de normalisation du management sans se préoccuper de la perception qu'en ont les acteurs serait totalement inapproprié et contre-productif.

Pour parvenir à collecter ces éléments, l'approche qualitative rend possible l'utilisation de plusieurs procédés, tels que l'observation, l'observation participante, la prise de notes sur le terrain ou encore la réalisation d'entretiens (Usunier, Easterby-Smith, et Thorpe 2000, p. 135). Cette dernière méthode est particulièrement adaptée pour l'exploitation des données car le chercheur parvient à avoir accès au sens par l'intermédiaire des mots formulés par les acteurs. Il est ensuite d'autant plus facile de les analyser lorsque ces entretiens sont structurés sur la base d'un guide d'entretien. Dans le cadre de la recherche, la réalisation d'entretiens semi-directifs est un mode privilégié de collecte des matériaux. En effet, par rapport à notre objet de recherche, l'entretien semi-directif permet de laisser les acteurs de l'organisation s'exprimer sur des thématiques données afin de comprendre leurs perceptions des phénomènes relatifs à la normalisation du management RH. Ce point sera développé au cours du quatrième chapitre.

Au cours de cette première section, nous avons déterminé le paradigme épistémologique de notre recherche qui est de type « constructiviste pragmatique ». Les caractéristiques de notre recherche, marquée par l'alternance de phases d'immersions et de distanciations, nous ont incités à adopter un mode de raisonnement décrivant une boucle récursive de type « déduction-induction-abduction ». Enfin, nous avons déterminé l'approche de la recherche, qui se veut qualimétrique à dominante qualitative. Ces positionnements imposent une explicitation précise du protocole de recherche, il nous faut donc nous intéresser à présent à notre approche méthodologique.

Section 2 : La recherche-intervention comme approche méthodologique :

L'adoption d'un positionnement épistémologique de type constructiviste pragmatique impose une rigueur dans la description de la méthodologie et dans l'élaboration du protocole de recherche. De plus, dans le cadre d'une approche qualitative, la contextualisation est primordiale. C'est pourquoi, nous présenterons dans un premier développement la méthodologie de la recherche – en justifiant notre choix de recourir à la recherche-intervention dont la visée est transformative, puis dans un second développement, nous présenterons le terrain de recherche.

2.1 – La recherche-intervention à visée transformative :

Afin de veiller à sa pertinence et à sa cohérence, notre méthodologie de recherche est établie en fonction de notre paradigme épistémologique - le constructivisme pragmatique - et également en fonction des caractéristiques et du contexte de la recherche. Sur ce dernier point, une thèse réalisée dans le cadre du dispositif CIFRE présente de fortes particularités. En effet, le chercheur est un membre à part entière de l'organisme d'accueil du fait qu'il y exerce une activité en tant que salarié ; de plus, l'organisme d'accueil constitue le terrain de la recherche pour une durée de 36 mois ; enfin, les décisionnaires du terrain de recherche - et plus particulièrement la Direction – attendent une opérationnalisation de la thèse afin d'apporter des solutions aux problématiques du terrain en lien avec l'objet de la recherche. Cette situation particulière rend nécessaire la réalisation d'une recherche de type « recherche-intervention » *in vivo* (David, 2000; Plane, 2000).

Ainsi, l'un des objectifs de la recherche est de travailler sur les problématiques concrètes présentes sur le terrain de recherche pour - du moins en partie – parvenir à y répondre. Pour ce faire, nous privilégions une « recherche-intervention », qui a pour principale caractéristique d'être à « visée transformative » (Cappelletti et al. 2009). La dimension transformative a pour finalité de modifier le fonctionnement de l'organisme pour en observer les effets (Plane, 2018, p. 66). Elle rend également possible la mise en place d'actions visant à répondre aux problématiques de l'organisme. Dans le cadre de notre recherche, ce travail concerne notamment la réorganisation des processus de production et la mise en place d'actions en vue

d'une meilleure maîtrise RH par un renforcement de la polyvalence. Au-delà de la proposition d'outils ou de méthodologies, nous participons à la conduite du changement (Autissier et Moutot 2016; Collerette, Delisle, et Perron 2005; J. G. March 1991). Par conséquent, nous faisons ainsi le choix d'ériger la « recherche-intervention » en approche méthodologique de la recherche (David, 2000; David, Armand, et Laufer, 2012, pp. 241).

2.1.1) La dimension ingénierique de la recherche :

Notre recherche présente une forte dimension ingénierique - marquée par la modélisation de processus et la construction d'outils - (Chanal, Lesca, et Martinet, 2015) qui est en lien avec les caractéristiques de la recherche-intervention à visée transformative. En effet, la dimension transformative de la recherche a pour conséquences d'aller au-delà de l'explication ou de la compréhension de la réalité au profit d'une « visée projective » car elle nécessite la construction de la réalité « transformée ». Dans le cadre de notre recherche, cette transformation se traduit effectivement par la construction et la mise en place d'outils qui contribuent à l'opérationnalisation de la normalisation du management. De plus, sur le plan épistémologique, la dimension ingénierique de la recherche est également présente, puisque notre paradigme de recherche – constructiviste pragmatique - est qualifié par Allard-Poesi et Perret (2014) de « paradigme constructiviste ingénierique » et tend donc à inscrire notre recherche dans le référentiel des sciences de l'ingénieur (David, 2000), aussi qualifiées de « sciences de la conception » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 21).

Le référentiel des sciences de l'ingénieur invite à considérer la recherche comme le développement « *de connaissances pertinentes pour la mise en œuvre d'artefacts ayant les propriétés désirées dans les contextes où ils sont mis en œuvre* » (Avenier et Gavard-Perret 2012, p. 21). Ce référentiel impacte la visée de la recherche, qui n'est plus principalement « *d'expliquer la réalité ni de comprendre comment elle se construit, mais plutôt de concevoir et de construire une réalité* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 18). Le référentiel des sciences de l'ingénieur est pertinent dans notre recherche, car il permet de concilier les attentes du chercheur et celles des décisionnaires (ou du Dirigeant) sur le terrain de recherche. La recherche ingénierique permet « *qu'une recherche en gestion soit à la fois directement utile dans l'entreprise et génératrice de connaissances scientifiques nouvelles* » (Chanal, Lesca, et Martinet, 2015, p. 213). Elle rejoint la philosophie de la recherche-intervention à visée transformative dans le sens où toutes deux se manifestent par la construction d'artefacts au

sein de l'organisation faisant office de support de la recherche. L'intervenant-chercheur agit alors « à la fois comme animateur et évaluateur de sa mise en œuvre dans les organisations » (Chanal, Lesca, et Martinet, 2015, p. 214). La proximité entre la recherche-intervention à visée transformative et la recherche ingénierique se retrouve également dans la construction de l'objet de recherche qui se fait par l'élaboration d'un projet constitué en amont qu'il s'agira ensuite de contextualiser en vue de le satisfaire (Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p. 54). Enfin, la recherche-intervention et la recherche ingénierique visent toute deux à « *crystalliser les préoccupations théoriques du chercheur et répondre aux problèmes pratiques des membres de l'organisation étudiée* » (Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p. 59) et à « *construire une réalité nouvelle, émergente, sous la forme de représentations et/ou d'outils de gestion "actionnables"* » (Chanal, Lesca, et Martinet 2015; David 2000; Allard-Poesi et Maréchal 2014, p. 67).

2.1.2) Les caractéristiques de la recherche-intervention :

La recherche-intervention est définie par Plane comme « *un processus d'interaction complexe et cognitif entre les acteurs d'une organisation et des intervenants-chercheurs en management, chargés de l'implantation, de l'acclimatation de méthodes et d'outils ainsi que de la stimulation de transformations durables sur le mode de management et de fonctionnement d'une organisation* » (Plane 2000, p. 23). La réalisation d'une thèse sous dispositif CIFRE est particulièrement adaptée à la recherche-intervention du fait de la nécessité de répondre à une problématique du terrain de recherche par la construction concrète de modèles et d'outils de gestion (David, 2000). Cette dimension « transformative » de la recherche n'est pas propre uniquement à la recherche-intervention, elle concerne aussi la « recherche-action ». C'est pourquoi il est nécessaire de distinguer ces deux approches de la recherche.

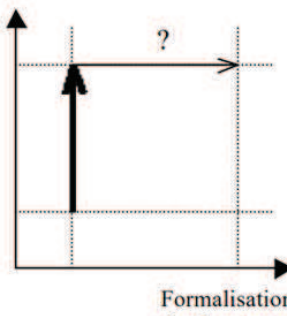
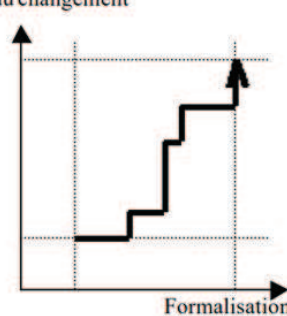
- Distinction entre recherche-intervention et recherche-action :

La recherche-action est la plus connue des recherches transformatives, elle se développe sous l'impulsion des travaux de Lewin qui, en cherchant à dépasser le cadre de la recherche appliquée dans le domaine des sciences sociales, en pose les fondements sous le terme de « *action-research* » (Lewin 1946; Michelot 2002, p. 506). La recherche-action consiste à transformer un système de manière concrète en partant de l'observation des faits sans formulation préalable du projet de transformation. La transformation du système s'opère ainsi

« à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative » (David 2000, p. 14). Dans la recherche-action, la dimension transformative se caractérise par la dynamique de groupe et l'apprentissage des acteurs au travers de l'action elle-même (Michelot 2002, p. 515). Le changement est ainsi fondé sur un processus participatif et démocratique qui rend les acteurs autonomes dans la transformation du système, indépendamment du chercheur (Argyris, Putman, et Smith, 1985; Cappelletti, 2010a, p. 7). La recherche-action n'est donc pas caractérisée par la construction d'artefacts comme elle peut l'être dans la recherche-intervention ou dans la recherche ingénierique (Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013, p. 55).

David (2000) définit une grille d'analyse qui permet une distinction des approches selon leur capacité à produire des changements à partir de deux variables : le degré de formalisation et le degré de contextualisation (David 2000, p. 15). Le degré de formalisation indique le « degré de définition formelle des changements » alors que le degré de contextualisation indique le « degré d'intégration au contexte », comme l'illustre la figure suivante.

Figure 34 : La recherche-intervention, une transformation formalisée et contextualisée (David, 2000)

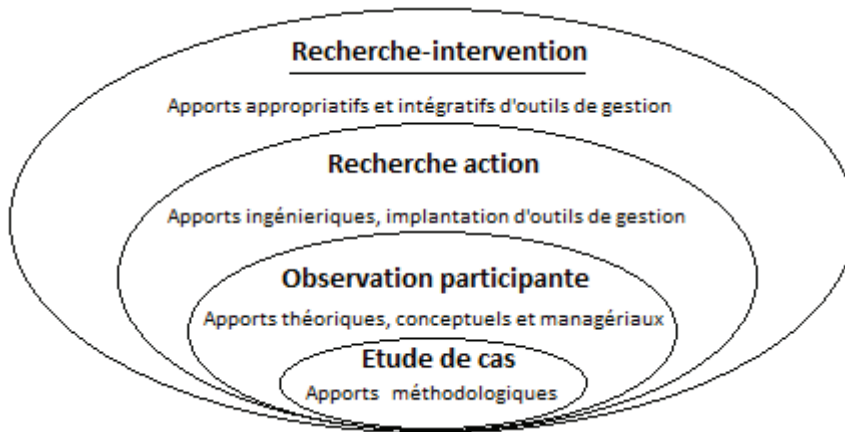
Distinction entre « Recherche-action » et « Recherche-intervention »		DEMARCHE	
		Partir de l'observation des faits ou d'un travail du groupe sur son propre comportement	Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation
OBJECTIF	Un objectif commun :	Recherche action	Recherche intervention
	La construction concrète de la réalité	Contextualisation du changement 	Contextualisation du changement 

Source : figure réalisé par l'auteur, adaptée de David (2000, p. 15).

Par conséquent, ce qui distingue la recherche-intervention de la recherche-action est que la recherche-intervention s'attache à la mise en place d'une transformation à la fois formalisée et contextualisée. La recherche-intervention possède donc une dimension supérieure qui fait d'elle la démarche de recherche transformative la plus élaborée. En un certain sens, elle est la

plus globalisante, surtout lorsque qu'elle intègre une dimension transformative qui favorise l'appropriation et l'intégration d'outils de gestion, comme l'illustre la figure suivante.

Figure 35 : La recherche-intervention, une approche globalisante



Source : figure réalisée par l'auteur, adapté de Rasolofo-Distler et Zawadzki (Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013, p. 55).

- La posture du chercheur-intervenant :

Le choix d'un recours à la recherche-intervention n'est pas neutre pour le chercheur-intervenant. Il assure la liaison entre le terrain de recherche et les conceptions théoriques. Pour ce faire, le chercheur se doit d'être au plus près des acteurs et d'échanger avec eux pour cerner les problématiques organisationnelles et être reconnu comme un facilitateur dans leur résolution.

- L'immersion :

L'intervenant-chercheur doit s'immerger dans le terrain pour parvenir à se faire accepter par les acteurs et pour parvenir à établir une relation collaborative avec les membres de l'organisation qui sont des co-constructeurs des connaissances pertinentes pour la recherche. En effet, l'établissement d'un ancrage du chercheur sur le terrain lui est indispensable pour la conduite de sa recherche. Le chercheur est davantage dépendant du terrain de recherche que les acteurs ne sont dépendants du chercheur. La construction d'une relation collaborative permet à l'intervenant chercheur de s'exprimer et de jouer son rôle au sein de l'organisation. Il va pouvoir agir sur les conceptions des acteurs en les amenant à se questionner sur les voies d'améliorations possibles. Par ce questionnement interactif stimulant, l'intervenant-chercheur

parvient à placer les acteurs en situation d'accepter, voire d'initier les changements (Perez, 2008, p. 105). De cette façon, d'après l'expression de Plane, le chercheur est en position de conduire une « *déstabilisation canalisée* » au sein de l'organisation (Plane, 2000, p. 145).

- La déstabilisation canalisée :

La conduite d'une « *déstabilisation canalisée* » est constitutive du rôle du chercheur-intervenant afin d'assurer la portée transformative de la recherche. Elle associe une première phase de « *déstabilisation* », suivie d'une phase de « *stabilisation* » (Plane 2000, p. 143). La phase de déstabilisation a pour but d'amener les acteurs sur le terrain de recherche à remettre en question la pertinence des pratiques organisationnelles. Pour permettre cette remise en question, le chercheur-intervenant doit nécessairement pointer les dysfonctionnements organisationnels et pousser les acteurs à envisager un avenir meilleur. Pour y parvenir, le chercheur participe aux actions visant à l'amélioration en proposant de nouveaux outils ou concepts et en faisant en sorte que les acteurs de l'organisation se les approprient. C'est de cette façon que la dimension transformative de la recherche prend forme. Pour que la transformation soit effective, il est nécessaire de recourir à la phase de stabilisation qui a pour but de donner un sens au changement initié pour que celui-ci soit jugé comme pertinent par leurs acteurs au vu des caractéristiques organisationnelles. Le caractère de pertinence que revêt la transformation initiée par le chercheur lui assure également une crédibilité dans ses actions. Cette crédibilité est indispensable pour conduire sa recherche car elle lui permet d'obtenir l'adhésion des acteurs et d'éviter de se faire éjecter du terrain, au sens propre comme au sens figuré, dans le cas où le chercheur ne serait perçu par les acteurs uniquement comme un agitateur qu'il serait préférable de ne pas considérer. Dans le processus de transformation de l'organisation, un parallèle peut être fait avec la démarche de conduite du changement que Lewin décrit en trois étapes : le dégel (justification d'une nécessité de changement), le mouvement (conduite du changement) et le regel (stabilisation du changement) (Lewin, 1951; Pesqueux, 2015, p. 14).

- La distanciation :

L'immersion au sein de l'organisation, indispensable à la conduite de la déstabilisation canalisée, doit être alternée avec des phases de distanciation afin d'éviter au chercheur d'être absorbé par son terrain. La phase de distanciation permet une prise de recul sur l'organisation, qui est utile à la révision de la modélisation théorique et à la création des connaissances scientifiques. La distanciation contribue au renforcement de la pertinence de la démarche du

chercheur puisque celui-ci prend de la hauteur sur l'organisation. Cette phase permet également d'échanger avec les autres chercheurs au sein du laboratoire de recherche et de confronter ses résultats à la critique du groupe de recherche, selon le principe de l'intersubjectivité contradictoire. C'est pourquoi, il nous est indispensable d'alterner tout au long de la recherche les phases d'immersion et de distanciation avec le terrain d'observation scientifique afin de trouver un équilibre profitable à la bonne conduite du processus de recherche (Plane, 2000, p. 50).

- Justification du recours à la recherche-intervention

La recherche-intervention présente plusieurs avantages ayant retenu notre attention. Le principal apport de la recherche-intervention est de nous permettre d'être au plus près des problématiques du terrain, de pouvoir les cerner dans le contexte de l'organisation et les voir évoluer au fil de la recherche. Elle nous permet ensuite d'entretenir des interactions fortes avec les acteurs de l'organisation et ces interactions fortes conditionnent l'élaboration des connaissances (Perez 2008, p. 106). Dans ces interactions, les acteurs du terrain sont fortement impliqués dans le processus de recherche et ils sont co-constructeurs des savoirs. Ce sont par ailleurs ces interactions qui constituent le « *moteur essentiel de la recherche-intervention* » (Plane 2000, 2018, p. 64). Enfin, la recherche-intervention nous permet de lier étroitement les conceptions théoriques en sciences de gestion avec les pratiques managériales au sein de l'organisation.

Dans le cadre de notre recherche, la formalisation du changement, sa contextualisation et la construction d'artefacts sont nécessaires. Ces éléments sont caractéristiques de la recherche-intervention, ce qui nous pousse à adopter cette approche comme méthodologie de recherche. Du fait que nous procédions par aller-retours entre la théorie et la pratique en alternant les phases d'immersions et de distanciations, nous contribuons à l'élaboration d'une transformation à la fois formalisée et contextualisée et nous favorisons la dynamique de changement organisationnel. C'est justement cette alternance tout au long du processus de recherche, entre le laboratoire et le terrain, qualifié de « *terrain d'observation scientifique* » (TOS) qui permet la création de connaissances innovantes (Savall, 2018, p. 35). Enfin, la recherche-intervention s'avère parfaitement appropriée à notre positionnement de recherche sur le plan épistémologique (via l'approche phénoménologique) et sur le plan du mode de raisonnement. Sur ce dernier point, l'alternance entre les phases d'immersions et de distanciations est favorable à la mise en application d'un mode de raisonnement en boucle

réursive. Pour être plus précis, la recherche-intervention à visée transformative relève d'une approche « *phénoménotechnique* », car son caractère « actionnable » permet à la fois au chercheur de connaître et d'expliquer les phénomènes étudiés, mais aussi d'agir sur les réalités (Cappelletti et al. 2009, p. 6).

La formalisation et la contextualisation de la transformation sont également garanti par les conditions mêmes du dispositif CIFRE qui rendent nécessaire la conciliation des attentes de l'ensemble des parties (le laboratoire et l'organisme d'accueil) lors de la définition préalable d'un projet de recherche, qui consiste à « *s'assurer de la convergence entre les intérêts théoriques des chercheurs et les préoccupations légitimement opérationnelles des entreprises [...] dans un processus où il y a donc simultanément création de connaissances et développement organisationnel* » (Plane 2000, p. 25). Dans le cadre de notre recherche, l'impératif de conciliation des attentes de chacun et la définition du projet de recherche a fait l'objet d'une négociation.

2.2 – Projet de recherche et approche méthodologique :

2.2.1) Le projet de recherche :

La construction d'un projet de recherche est une étape indispensable, à la fois dans le cadre du dispositif CIFRE et à la fois dans le cadre de la recherche-intervention. En effet, comme nous l'avons décrit, ce qui caractérise la recherche-intervention est la formalisation du changement qui se traduit par une négociation entre le chercheur et le Dirigeant (ou les décisionnaires) sur le terrain de recherche, afin de permettre une prise en compte des problématiques du terrain dans l'objet même de la recherche (Perez, 2008, p. 106). Cette prise en compte ne signifie pas pour autant que l'organisme d'accueil dicte au chercheur le processus de recherche. Le chercheur n'est pas un consultant, il défend lui aussi son sujet de recherche scientifique au cours de la négociation.

Notre projet de recherche s'est ainsi construit autour de deux axes forts. Le premier, défendu par le chercheur et par notre laboratoire de recherche - CORHIS¹²⁵, consistait à travailler sur la normalisation du management des RH, et plus particulièrement à mobiliser les normes ISO

¹²⁵ CORHIS : Communication, Ressources Humaines et intervention sociale EA 7400 – UPVD-UPVM.

de gestion des ressources humaines de la série 30400 (que nous qualifions également de « normes de management des RH », en faisant référence à l'intitulé de l'ISO TC 260). Cet axe présente un intérêt scientifique majeur, car il permet d'interroger la pertinence de ces normes internationales inédites dans le domaine de la GRH et de se projeter vers l'avenir de la fonction RH dans un contexte d'accroissement normatif. Le second axe, défendu par le Dirigeant sur le terrain de recherche, consistait à travailler sur le développement des performances, en agissant sur les processus de production et sur les ressources humaines. L'objectif poursuivi étant de parvenir à réduire les coûts de production tout en préservant un haut niveau de qualité.

En ce qui concerne le dispositif CIFRE, un contrat de collaboration liant l'Université de rattachement du chercheur et l'entreprise qui l'accueille a été signé par leurs représentants respectifs. La rédaction d'un contrat permet par ailleurs d'appuyer la légitimité du chercheur lors de la conduite de la recherche-intervention, ce qui constitue un élément important de son succès (Savall 2018, p. 29). Au sein de ce contrat figure notamment le sujet de la thèse (art. 1), la réparation du temps entre le laboratoire et le terrain de recherche (art. 3), les résultats attendus des travaux de l'étude (art. 6) ainsi que d'autres éléments constitutifs du projet de recherche. En amont de la rédaction de ce contrat, un compromis a été trouvé entre les parties pour prendre à la fois en compte les aspirations du chercheur et les problématiques de l'entreprise d'accueil. La négociation du projet de recherche a permis de trouver un compromis mais aussi de donner une nouvelle envergure à la recherche en lui conférant une dimension opérationnelle forte qui présente un réel intérêt dans le domaine des sciences de gestion, en prise directe avec « l'action » (Verstraete, 2007, p. 92). En nous préoccupants des problématiques du terrain, nous avons ainsi donné davantage de sens à la recherche tant sur le plan académique que sur le plan industriel. Lors de la signature du contrat de collaboration entre l'Université Paul-Valéry Montpellier 3 et la société constitutive du terrain de recherche, que nous désignons sous le nom de « CATALU¹²⁶ », les informations étaient les suivantes :

- Sujet de thèse : « Impacts d'une politique de normalisation du management sur la performance durable » ;

- Réparation du temps : 75% en entreprise et 25% du temps en laboratoire ;

¹²⁶ Nom fictif pour désigner la réalisation d'une étude de cas au sein d'une entreprise du secteur de la métallurgie et spécialisée dans la fabrication de produits en aluminium. Le nom « CATALU » est ainsi composé des mots CAs, mÉT(A)llurgie et ALUminium.

- Les résultats attendus : « La mise en place d'une politique de normalisation du management RH portant sur les processus productifs – par une démarche de reengineering - et sur la gestion des ressources humaines – par la mise en place des normes [de la série] ISO 30400 – en vue d'atteindre la performance durable ; qui permet l'amélioration de la qualité de la production, l'amélioration de la productivité et la diminution des coûts de production sur le long terme. »

- Planning de la recherche-intervention :

Le projet de recherche avec l'entreprise CATALU couvre les trois années de la convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE). Au-delà de la convention de recherche, le projet scientifique a été précisé dans un document synthétique comprenant les objectifs, la méthodologie et les prestations à réaliser (Zardet, 2018, p. 46). Cette formalisation a permis de prendre en compte les problématiques du Dirigeant et de nous mettre en accord avec celui-ci sur le déroulement du projet scientifique, le planning des travaux, les modalités de travail, le périmètre de l'étude et les méthodologies mobilisées.

La rédaction du contrat de collaboration permet une définition du rôle de l'intervenant-chercheur au sein du terrain d'observation scientifique, ce qui favorise l'alternance entre les phases d'immersions et de distanciations en évitant au chercheur d'être absorbé par son terrain (Coghlan et Brannick, 2014).

Tableau 21 : Définition du projet scientifique en termes de méthodes-objectifs

Questions de recherche	Méthodologie de la recherche	Investigations
<p><u>En quoi la normalisation du management des RH et processus de production permet de développer la performance durable ? :</u></p>	<p>Recherche-intervention à visée transformative, avec audits d'activité :</p>	<p>Réalisation d'investigations et d'actions permettant la mise en place d'une normalisation du management de l'activité de production, portant sur le management des RH et des processus de production (PP) dans le but de développer la performance socio-économique :</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Etat des lieux des pratiques avant la mise en place de la normalisation du management des RH et des processus de production (PP) ? - Moyens : Diagnostic (analyse en termes de stock) et observation • Impacts de la normalisation du management des RH et des PP sur l'organisation des flux d'activité et de production ? - Moyens : Réaliser une étude sur l'activité (efficacité dans l'activité de production) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conduite dans les ateliers d'observations, d'observations participantes, d'entretiens semi-directifs auprès de l'encadrement et des opérateurs, d'enquêtes, d'étude de documents et d'analyse d'indicateurs. - Moyens : Mobilisation du personnel. • + Etude sur la mise en place d'outils visant au développement de l'efficacité de l'activité de production : démarche de « <i>reengineering</i> » en lien avec une démarche de « <i>Lean production</i> ». + Réalisation d'un audit d'activité en production. - Moyens : Affectation et mobilisation du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte des matériaux (approche qualimétrique) : <u>Qualitatif</u> : Conduire des observations participantes avec immersions dans les ateliers de production. Réaliser une étude sur les RH avec échanges quotidiens dans les ateliers. Conduire – à partir d'un guide d'entretien formalisé - des entretiens semi-directifs d'une durée de une à deux heures auprès des opérateurs (collectif : 2-3) et de l'encadrement (individuels), pour un total d'une trentaine d'entretiens. Présenter oralement les matériaux dans le cadre de l'effet miroir. Traiter les matériaux par logiciel (Sphinx iQ2). Favoriser les réunions interservices. <u>Quantitatif</u> : Diffuser un questionnaire pour confirmer l'analyse faite sur les entretiens. Etudier les documents des services RH, QSE et Production pour analyser les indicateurs de l'entreprise : bibliothèque de compétences, taux d'absentéisme, de turn-over, de non-qualité, de productivité, de perte matière, etc. <u>Financier</u> : Etudier les documents comptable. Calculer de la CHMCV (coûts cachés). Restituer l'ensemble des analyses à l'oral et à travers un document écrit formalisé. • Analyse des processus (modélisation globale de l'activité de production) : <u>Processus de production</u> : Représenter l'ensemble des éléments composant l'activité de production : les espaces physiques de travail, les machines, les flux de matière, les postes, les RH et les temps d'activité. Identifier les dysfonctionnements organisationnels : retours en arrière dans le flux, déplacement important pour utiliser les équipements (aménagement des espaces), déséquilibre dans la relation flux/postes (répartition du flux), déséquilibre dans la relation RH/postes (équilibre de la charge de travail). Identifier les voies d'amélioration dans la réorganisation des processus de production (flux) : déplacement et réorganisation des machines, des équipements, des postes et des personnels. Créer et utiliser des indicateurs de performance. <u>RH</u> : Conduire le changement en accompagnant les personnels et en évitant les réticences et les résistances. Echanger avec l'ensemble du personnel sur les actions à mener et les réorientations éventuelles pour éviter les freins au changement.

Questions de recherche	Méthodologie de la recherche	Investigations
<ul style="list-style-type: none"> • Impacts de la normalisation des RH et des PP sur la qualité au sein de l'organisation ? - Moyens : Réaliser une étude sur la qualité des produits commercialisés et sur les coûts et performances cachés causés par la non-qualité (aller vers la qualité intégrale) 	<ul style="list-style-type: none"> • + Approche qualité par l'amélioration continue (PCDA) + Analyse des causes racines par l'approche socio-économique. + Etude sur les impacts relatifs à la mise en application des normes ISO 9001-V2015 et 9004 et de leur lien avec l'ensemble normatif (normes 30400 et normes endogènes). + Etude sur la perception et la sensibilisation du personnel à la qualité. - Moyens : Affectation et mobilisation du personnel ; frais de formation et d'achat des documents normatifs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité intégrale au sein de l'activité de production (infrastructure) : <u>Organisation (structure organisationnelle)</u> : Réaliser un audit sur la qualité de l'organisation de l'activité de production pour identifier les sources de dysfonctionnements organisationnels. Analyser les documents, les procédures et les processus qualité. Analyser des indicateurs qualité et des fiches de non-conformité (NC). Utiliser des outils de recherche des causes tels que le « diagramme d'Ishikawa » (5 M), le « QQCOQP » et le « 5 pourquoi » ainsi que des questionnaires de satisfaction « clients-fournisseurs interne » pour élargir et approfondir l'analyse. <u>Equipements (structures technologiques)</u> : Etudier les dysfonctionnements rencontrés sur les postes de production liés à l'utilisation des équipements et conduire des actions d'amélioration. Vérifier les résultats de manière qualitative (par échanges avec les opérateurs) et quantitative (à travers des indicateurs de contrôle). <u>Conditions de travail (structures physiques)</u> : Mener une étude sur les conditions de travail à travers l'analyse sur les postes des facteurs de pénibilité dans le cadre du « Plan Pénibilité » (obligation réglementaire), axés sur les contraintes physiques et sur l'environnement de travail. <u>Management de la qualité</u> : Mettre en application les changements liés à la norme ISO 9001-V2015, avec comme cible la gestion des performances durables « ISO 9004 ». Poursuivre la sensibilisation du personnel à la qualité. Mettre en place des actions de formations sur la recherche des causes racines et d'analyses pour les améliorations (qualité du travail et qualité au travail), dans le but de développer le potentiel humain, la polyvalence et le niveau de compétence des salariés à travers la démarche qualité (structure démographiques). Agir sur les structures mentales (valeur, culture) de l'organisation pour faire des dysfonctionnements une préoccupation générale et une « source d'amélioration ».
<ul style="list-style-type: none"> • Impact de la normalisation des RH et des PP sur la création de valeur et sur le développement du potentiel humain ? - Moyens : Réaliser une étude sur les coûts et le développement RH (efficacité, efficience) 	<ul style="list-style-type: none"> • + Identification et réduction des <i>coûts cachés</i> et développement des <i>performances cachées</i>. + Management des RH et des processus - Moyens : Affectation et mobilisation du personnel et frais de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des coûts cachés et développement des performances cachées : <u>Coûts cachés</u> : Identifier et évaluer les causes racines des dysfonctionnements et des non-conformités. <u>Performances cachées</u> : Créer et développer le potentiel humain par des actions managériales. <u>Management des RH et des Processus de production</u> : Conduire des actions sur l'organisation du travail, sur les conditions de travail et sur la formation pour réduire les taux de non-qualité des produits et de sous-productivité directe, sources de coûts cachés. Encourager et développer la motivation du personnel à travers une action managériale sur les structures de l'organisation, dans le but de favoriser la diminution des taux d'absentéisme, d'accidents de travail et de turn-over. Veiller à la bonne adéquation et à l'équilibration entre les processus de production (structures physiques) et les RH (comportements) pour éviter les surtemps, les sur-consommations et les non produits.

Questions de recherche	Méthodologie de la recherche	Investigations
<ul style="list-style-type: none"> • Impact de la normalisation des RH et des PP sur le management des RH et sur la création et le développement du potentiel humain ? - Moyens : Réaliser une étude sur les évolutions dans le management RH et conduite du changement (effectivité, analyse en termes de flux) • Etats des lieux des pratiques après la mise en place d'une normalisation du management des RH et des PP ? - Moyens : Réaliser une étude sur les changements observés et évaluer les résultats de ces transformations (analyse en termes de stock) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de normes de la série ISO 30400 + Mise en place des normes ISO 9001 :2015 et 9004. + Utilisation de méthodes ou d'outils de MRH - Moyens : Affectation et mobilisation du personnel ; et achat des documents normatifs. • Observation participante sur les changements dus aux évolutions au sein de l'activité de production, réalisation d'entretiens et échanges sur les retours d'expérience. - Moyens : Mobilisation du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Normalisation du management des RH : <u>Normalisation</u> : Suivre les préconisations ISO sur la gouvernance humaine et la planification des effectifs (ISO 30408 et ISO 30409) et prendre en considération la dimension RH dans les normes ISO 9001:2015 et 9004 (Gestion des performances durables d'un organisme). <u>Comportements</u> : Travailler à la création du potentiel humain et au développement des compétences (profondeur) et de la polyvalence (largeur) à travers des actions de formations et de tutorat. Veiller à la préservation du climat social et à la gestion des conflits. <u>Management des RH</u> : Agir sur les comportements et renforcer la motivation du personnel à travers l'action de l'encadrement sur l'amélioration de la qualité des équipements et des conditions de travail (structures physiques et technologiques). Assurer l'adéquation entre la formation et l'emploi. <u>Adéquation RH / processus de production</u> : Mettre en adéquation les RH et les processus de production en veillant à l'équilibre entre les RH et les postes (équilibrage de la charge de travail). Accompagner les personnels pour éviter les réticences et les résistances aux changements organisationnels. • Traitement et analyse des données pour l'évaluation des résultats : <u>Collecte des matériaux</u> : Suivre les étapes de la transformation organisationnelle et analyser les impacts au sein de l'activité de production, sur les processus de production et sur les RH. Conduire des observations et entretiens auprès de l'encadrement et des opérateurs sur la perception des évolutions. Analyser les résultats qualitatifs par traitement des données sur le logiciel « Sphinx Quali iQ2 ». Diffuser un questionnaire pour confirmer l'analyse qualitative. Evaluer l'évolution au sein de l'activité de manière quantitative par l'étude des indicateurs (évolutions des taux RH, Qualité et Production) et de manière financière (à partir des documents comptable). Effectuer une nouvelle analyse de la CHMVC pour évaluer l'évolution en termes de coûts et de performances cachées. Réaliser une évaluation des résultats en vue de répondre à la problématique et aux questions de recherche. <u>Restitutions</u> : Faire une restitution de l'ensemble des travaux mener au cours de l'intervention et présenter le rapport de thèse ainsi que les conclusions de l'intervention avec les résultats de la recherche.

Tableau 22 : Définition du projet en termes de temporalité

<p>N (2016-2017)</p>	<p>1^{ère} année CIFRE</p>	<p>Intégration, réalisations d'études et de travaux préliminaires. Observations et audit préalable (analyse). Collecte de matériaux. Analyse des flux et des dysfonctionnements organisationnels après représentation de l'ensemble des éléments composant l'activité de production. Identification de voies d'améliorations. Formalisation d'un rapport préalable à partir des premiers résultats obtenus et études bibliographiques. Conduite de l'audit et analyse en lien avec l'environnement. Conduite d'entretiens semi-directifs auprès de l'encadrement et des opérateurs et traitement des données. Calcul de la CHMCV.</p>
<p>N+1 (2017-2018)</p>	<p>2^{ème} année CIFRE</p>	<p>Analyse des causes profondes et racines, identification des coûts et des performances cachées. Diagnostic sur l'activité de production et avis d'expert. Travail sur le développement du potentiel humain par des actions managériales sur la réduction de la pénibilité et sur le développement des compétences et de la polyvalence. Traitement des données et études bibliographiques. Formalisation d'un bilan d'étapes détaillées des travaux et investigations. Conduite de la normalisation du management de l'activité de production en adéquation avec les normes de la série ISO 30400, ISO 9001:2015 et ISO 9004, et la réglementation. Réorganisation de l'activité à travers les démarches de Reengineering des processus et de Lean, érigée en norme endogène de management de l'activité de production.</p>
<p>N+2 (2018-2019)</p>	<p>3^{ème} année CIFRE</p>	<p>Travail sur la relation entre normalisation du management des RH et des processus de production, actions managériale et transformation des structures mentales. Travail sur l'équilibrage des structures et des comportements par le management. Conduite du changement en vue de faciliter le succès de la réorganisation de l'activité de production et de la normalisation du management des RH et des processus de production. Ajustement éventuels en lien avec l'évaluation de la conduite du changement. Collecte des matériaux et réalisation d'un état des lieux sur les évolutions au sein de l'organisation. Evaluation des résultats de la recherche. Réponse à la problématique et aux questions de recherche. Discussions et perspectives. Rédaction finale de la thèse, à la suite de la rédaction menée sur les trois ans. Rapport de thèse.</p>

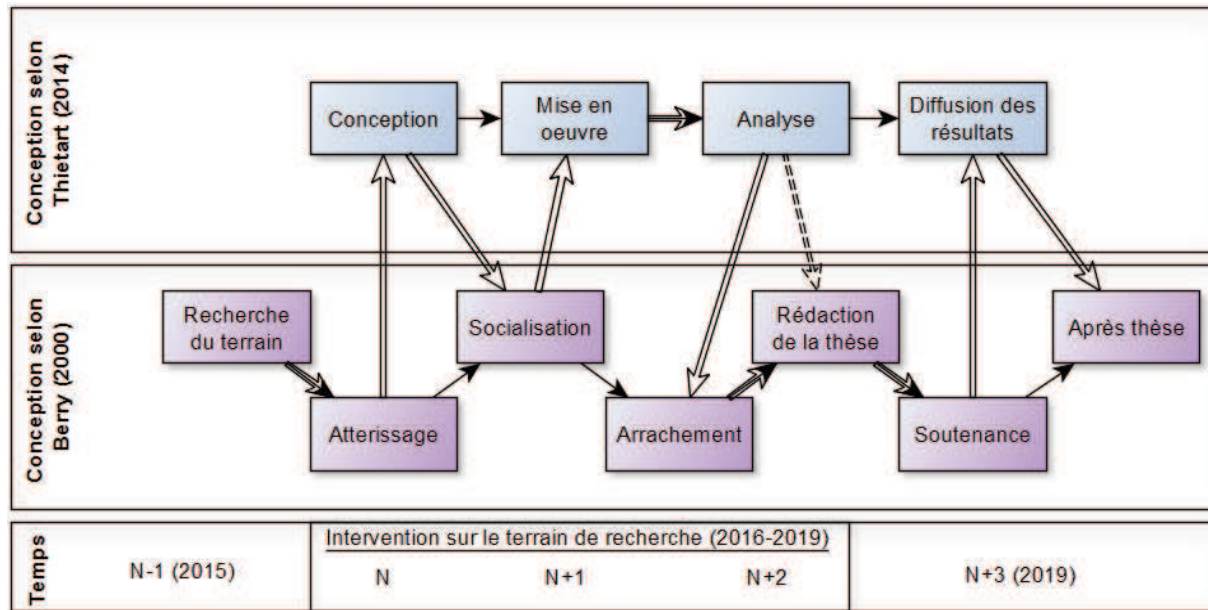
Ces documents ont été établis au début de la recherche-intervention, ils ne décrivent pas totalement la réalité des activités effectivement réalisés au cours des 36 mois d'intervention.

2.2.2) L'approche méthodologique de la recherche :

Notre démarche de recherche-intervention a commencée en janvier 2016 pour se terminer en janvier 2019. La recherche-intervention impose une « *longitudinalité* » qui est nécessaire à l'application de ses fondements épistémologiques, qui sont : l'interactivité cognitive, l'intersubjectivité contradictoire et la contingence générique (Savall 2018, p. 28). Notre recherche-intervention nous permet d'assurer une présence longitudinale sur notre terrain de recherche pendant 36 mois. Ce temps de présence rend possible la mise en application de la méthodologie de recherche-intervention de façon pertinente. Au cours de ces 36 mois d'intervention, l'activité de recherche s'est structurée en plusieurs phases itératives. (Savall, Zardet, et Boje 2004).

Ces phases de la recherche-intervention sont à distinguer des phases de la recherche elle-même, qui se structure communément autour des phases de conception, de mise en œuvre, d'analyse, et de diffusion des résultats (Thiéart et al, 2014). Cependant, comme le relève Vinot (2011), les recherches « de terrain » présentent des spécificités qui altèrent ces phases. L'auteur se réfère ainsi à la description donné par Berry (2000) qui définit sept étapes pour la conduite de recherches de terrain telle que la recherche-intervention : « *la recherche du terrain, l'atterrissage, la socialisation, l'arrachement, la rédaction de la thèse, la soutenance et l'après-thèse* » (Berry, 2000; Vinot, 2011, p. 191). Dans le cadre de notre recherche, il nous semble intéressant d'associer ces deux conceptions du processus de réalisation de la thèse. Notre recherche décrit ainsi les étapes suivantes : la recherche de terrain, l'atterrissage, la conception, la socialisation, la mise en œuvre, l'analyse, l'arrachement, la rédaction de la thèse, la soutenance, la diffusion des résultats et l'après thèse. Dans ce processus certaines étapes sont confondues : la phase d'analyse qui chevauche à la fois la phase d'arrachement et la phase de rédaction. L'enchaînement de ces différentes phases peut être associé à la temporalité de réalisation de la recherche. Une représentation schématique de ce processus, alternant entre les étapes définies par chacun des auteurs, peut être établie. Notre processus y est représenté par des flèches creuses et le processus décrit par les auteurs est représenté par des flèches noires. Une fresque temporelle permet de situer les différentes étapes de ce processus dans le temps.

Figure 36 : Le processus de réalisation de la thèse



Source : figure réalisée par l'auteur, à partir des apports de Berry (2000) et Thietart (2014).

Focalisons-nous à présent plus précisément sur les phases de la recherche-intervention, en lien avec les phases de la recherche qui viennent d'être précisées.

- Les phases de la recherche-intervention :

La recherche-intervention qui a été menée s'est décomposée en quatre phases : la phase de diagnostic, la phase de projet, la phase de mise en œuvre et la phase d'évaluation (Savall 2018, p. 37).

Ces phases succèdent à la phase préliminaire de la recherche qui a consisté à négocier le projet de recherche en lui-même (point précédent). Au cours de cette phase préliminaire, un pré-diagnostic a été établi avec la Direction sur la situation perçue sur le terrain de recherche, sur les points faibles et les voies d'améliorations souhaitables. Ce diagnostic, orienté par la conception du Dirigeant, nous a permis d'identifier quelles étaient les problématiques sur le terrain et de nous appuyer sur elles pour élaborer notre projet de recherche. Les problématiques prises en compte dans notre projet de recherche portaient principalement sur : d'une part, la nécessité de réduire les coûts de production tout en préservant un haut niveau de qualité, la nécessité de repenser les processus de production afin de gagner en efficacité et en efficacité. D'autre part, elles portaient sur la nécessité de travailler sur la dimension humaine de l'organisation pour permettre une meilleure maîtrise des ressources humaines, un développement des compétences et de la polyvalence. Au cours de cette phase, en accord avec

notre choix méthodologique de réalisation d'une recherche-intervention de type qualimétrique, nous avons formulé des hypothèses initiales (ou propositions), afin d'engager notre recherche. Formuler des hypothèses nous permet d'adopter une démarche proactive de recherche car nous avons voulu, dès le commencement de la recherche, mettre à l'épreuve ces hypothèses et en tirer un enseignement stimulant pour la conduite de notre travail. Ces hypothèses initiales sont par conséquent davantage utilisées afin d'alimenter le processus de recherche que pour conclure sur leur véracité. Elles évoluent ainsi tout au long de notre recherche du fait de leur enrichissement au gré de nos découvertes (Savall 2018, p. 29). Une fois ce point précisé, nous avons pu réellement commencer la recherche-intervention.

- La phase de diagnostic :

Notre recherche intervention a débuté par une phase d'observation de l'organisation générale de l'activité productive (processus de production et activités des ressources humaines). Pour ce faire, une démarche d'audit « *Horivert* » a été effectuée sur le personnel d'encadrement et sur le personnel de base (Savall et Zardet 2010). Une analyse des informations recueillies a alors été menée. La collecte des matériaux s'est faite par observation, par observation participante (en immersion dans les ateliers), par entretiens et par l'étude de documents. Les entretiens ont été conduits à partir d'un guide formalisé et se présentent sous une forme semi-directive avec une durée approximative d'une heure à une heure trente pour un total de 34 entretiens. Les matériaux qualitatifs ont été traités à partir du logiciel « Sphinx Quali iQ2 ». Dans le cadre de notre approche méthodologique, les investigations ont été complétées par l'étude des indicateurs sociaux (turn-over, absentéisme, etc.) et par le suivi d'indicateurs comptables, comme le calcul du CHMCV (contribution horaire à la marge sur coûts variables), dans une perspective qualimétrique (Savall et Zardet 2010; Savall, Zardet, et Boje 2004). La collecte et le traitement des matériaux font l'objet d'un développement en section 3. Au cours de la phase de diagnostic, nous avons pu mettre en évidence les faiblesses, les limites et les marges de progressions relatives au management RH et plus largement au management de l'activité de production. Le diagnostic portait à la fois sur les RH (activités, pénibilité, climat social) et sur les structures physiques (infrastructures, équipements, organisation des flux). Une fois établi, il constituait le point de référence de l'étude. La dynamique du terrain de recherche, à travers son évolution dans le temps, appelle une analyse en termes de flux (Charreire et Durieux 2014). Toutefois, cette analyse en termes de flux doit être complétée par une analyse en termes de stocks – c'est-à-dire sur le contenu – afin de

permettre un comparatif entre la situation initiale et la situation finale lors de la phase d'évaluation.

- La phase de projet :

La phase de projet est étroitement liée à la phase de diagnostic puisque celle-ci en détermine le contenu. A partir de la réalisation du diagnostic « Horivert », nous nous sommes tout d'abord focalisés sur le processus de production selon l'ordre chronologique d'écoulement du flux. Le premier secteur du processus de production étudié a été le secteur coupe-usinage, suivi du secteur montage-contrôle et enfin du secteur laquage. Ces secteurs ont fait l'objet de projets d'améliorations, essentiellement axés sur la réorganisation des flux de production, le renforcement des pratiques managériales et le développement du potentiel humain. Parallèlement aux activités liées aux processus de production, un travail a été conduit au sein de la fonction RH et de la fonction qualité, afin de définir comment allaient être mobilisées les normes de Gestion des Ressources Humaines de la série ISO 30400 (30406:2017, 30408:2016 et 30409:2016) et les normes de système de management de la qualité (ISO 9004:2009 et ISO 9001:2015) au sein de l'organisme.

- La phase de mise en œuvre

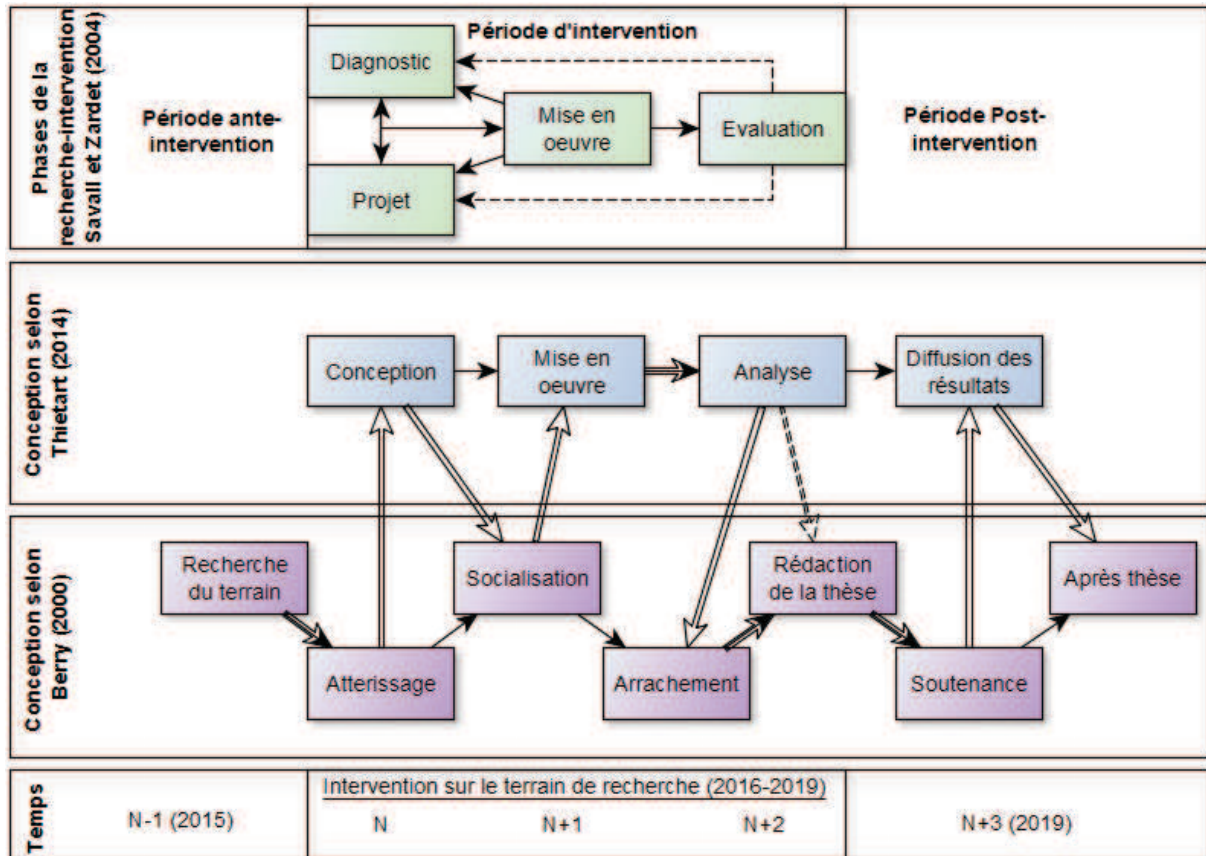
La phase de mise en œuvre consiste à mettre en application le projet. Nous avons effectué un travail avec les acteurs pour réorganiser les processus de production et pour développer les compétences. En accord avec la fonction RH et la fonction qualité, les normes de management des RH (30406:2017, 30408:2016 et 30409:2016) ainsi que des normes de management de la qualité (9001:2015 et 9004:2009) ont été implantées afin de prendre en compte les préconisations normatives. De plus, de nouveaux outils ont été développés, comme un progiciel de SIRH au sein de la fonction RH (en accord avec les textes normatifs) dans le but de permettre à la responsable RH d'avoir une plus grande maîtrise sur les ressources humaines et de développer le potentiel humain des salariés en définissant précisément des objectifs de compétences et de polyvalence et en réalisant des actions de formations appropriées. Ces actions ont été conduites avec le souci d'une parfaite interaction et adéquation entre l'approche par la GRH (issue de la mobilisation des normes de la série ISO 30400) et l'approche par le management de la qualité (issue de la mobilisation des normes de la série ISO 9000). Une conduite du changement a également été également réalisée (Autissier et Moutot, 2015).

- La phase d'évaluation

Une fois la conduite du changement achevée, il convient de tester la bonne articulation des normes mobilisées et d'étudier leur impact sur l'organisation, sur les RH (comportements) et sur les processus de production (structures). Cette étude de l'impact de la normalisation du management RH passe donc nécessairement par une nouvelle collecte de matériaux afin d'identifier les évolutions induites par la normalisation, sur le plan qualitatif (entretien), quantitatif (données chiffrées) et financier (données comptables). Des indicateurs sont également mobilisés, à l'instar des tableaux de bord prospectifs (B. Becker, Huselid, et Ulrich 2001; Kaplan et Norton 2003). Une analyse a donc été réalisée afin de constater, par comparaison avec la situation initiale, si l'articulation des normalisations du management des RH a conduit ou non la création de valeur organisationnelle, au développement du potentiel humain et à l'amélioration des performances organisationnelles. A la suite de discussions sur le travail réalisé, une réponse à la problématique peut être donnée et permet d'ouvrir de nouvelles perspectives de recherche.

Les quatre phases de la recherche intervention ne décrivent pas un processus linéaire. En effet, au fur et à mesure de l'avancée de la recherche, la mise en œuvre de la recherche-intervention et son évaluation (dans une moindre mesure) peuvent conduire à soulever de nouveaux éléments qui vont impacter le diagnostic et faire évoluer le projet de recherche lui-même (en lui donnant une autre envergure, des objectifs plus poussés ou en ouvrant de nouvelles perspectives non identifiées initialement). C'est par ailleurs ainsi que se manifeste le mode de raisonnement de la recherche choisi : la boucle récursive « déduction-induction-abduction ». Cette boucle récursive, et le raisonnement adductif en particulier, nous conduisent à nous questionner et à éprouver nos conclusions provisoires sur le terrain de recherche (Charmillot et Dayer 2007, p. 128). Bien que cette absence de réelle linéarité empêche d'affecter aux phases de la recherche-intervention une chronologie arrêtée, celles-ci peuvent s'intégrer au processus de réalisation de la thèse identifié précédemment comme le décrit la figure suivante.

Figure 37 : Les phases de recherche-intervention dans le processus de réalisation de la thèse



Source : figure réalisée par l’auteur, à partir des apports de Savall et Zardet (2004), de Berry (2000) et Thietart (2014).

Au cours de cette seconde section, nous avons présenté notre méthodologie, en justifiant notre choix de recourir à la recherche-intervention qualimétrique, dont la visée est transformative. La réalisation d’une recherche-intervention nécessite d’être ancrée sur un terrain, afin de satisfaire notamment à l’impératif de contextualisation inhérent à une démarche de type qualitative. C’est pourquoi, nous présentons à présent notre terrain de recherche.

Section 3 : Le terrain de recherche :

3.1 – Accès au terrain de recherche et présentation de la société CATALU :

Disposer d'un terrain de recherche est indispensable à la réalisation de la recherche-intervention. Cependant avoir accès à un terrain n'est pas toujours aisé et nécessite un travail approfondi de prospection en vue de trouver le terrain d'observation scientifique approprié au sujet de la recherche. C'est pourquoi, nous présentons le contexte de l'accès à notre terrain de recherche avant de faire la présentation de ce dernier.

3.1.1) L'accès au terrain de recherche :

Dès l'inscription en thèse (en novembre 2014), nous avons souhaité bénéficier d'un terrain de recherche pour pouvoir travailler au mieux sur notre sujet de recherche, à savoir, la normalisation du management des ressources humaines. Dans cet objectif, nous nous sommes rapidement orientés vers le dispositif CIFRE qui était parfaitement adapté pour la réalisation d'une recherche-intervention. En effet, le dispositif CIFRE présente de nombreux avantages pour la conduite de ce type de recherche.

- Le dispositif CIFRE¹²⁷ :

Le dispositif CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) - piloté par l'ANRT¹²⁸ - a pour objectif d'encourager le développement de partenariat de recherche « public-privé » et de faciliter l'accès à l'emploi des doctorants. Pour ce faire, la mise en place du dispositif CIFRE se traduit par l'établissement d'une collaboration contractuelle entre l'ANRT, un laboratoire de recherche universitaire dont est issu le doctorant, et un organisme (privé ou public) intéressé par l'intégration d'un doctorant. Au sein du dispositif, le doctorant fait office de trait d'union entre les différentes entités. Il est chargé d'accomplir une mission au sein de l'organisme d'accueil dont l'objet favorise le développement socio-économique de

¹²⁷ Le dispositif CIFRE est plus amplement détaillé sur le site de l'ANRT : [En ligne] <http://www.anrt.asso.fr/> [consulté en juin 2018].

¹²⁸ L'ANRT (Association Nationale Recherche Technologie) est un organisme missionné par Le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) pour la mise en œuvre du dispositif CIFRE.

l'organisme. Pour parvenir à concilier les intérêts de chacune des parties prenantes (d'ordre théorique pour le laboratoire de recherche et le chercheur et d'ordre opérationnel pour l'organisme d'accueil), un projet de recherche en lien direct avec l'objet de thèse du doctorant est négocié et formalisé par la signature du « contrat de collaboration ». Afin de rendre ce dispositif davantage attractif, l'organisme d'accueil du doctorant bénéficie de subventions qui compensent en partie sa rémunération, ainsi que d'une éligibilité au CIR (crédit impôts recherche).

Le dispositif CIFRE est par conséquent très avantageux pour les organismes car il leur offre la possibilité de recruter un doctorant pour 36 mois (temps de présence dans le laboratoire compris), afin de le faire travailler sur une mission à caractère stratégique et contribuant au développement de l'organisme. Effectivement, les avantages du dispositif poussent de nombreuses entreprises (généralement de grands groupes) à émettre des propositions de recherche susceptibles d'intéresser des laboratoires de recherche et leurs doctorants. Cette situation ne signifie pas pour autant qu'il est aisé de trouver un organisme faisant office de terrain de recherche dans la réalisation de la thèse.

En effet, dans le cadre de notre recherche, le sujet de thèse a été prédéterminé dès l'inscription en première année. Il a donc été question pour nous de trouver un terrain de recherche propice au regard de nos choix initiaux, à savoir, réaliser une thèse sur la normalisation du management des ressources humaines. La spécificité de sujet ne nous a pas facilité l'accès au terrain, d'autant plus que nous recherchions un organisme d'une taille relativement importante et qui soit familier des normes de système de management ISO afin de gagner en pertinence dans la conduite de notre recherche et de favoriser une opérationnalisation plus forte et riche en enseignements. Enfin, pour des raisons matérielles et pour des raisons de proximité avec le laboratoire de recherche CORHIS (notamment pour permettre l'alternance entre les phases d'immersions et de distanciations avec le terrain de recherche), il n'était pas envisageable de prospecter en dehors du territoire régional. N'ayant pas à notre connaissance d'organismes susceptibles de satisfaire à nos critères, un travail de prospection (relativement long et fastidieux) a été nécessaire.

Ainsi, au cours de l'année 2015, nous avons postulé à l'échelle régionale auprès de plus d'une centaine d'organismes, soit en répondant à des offres d'emplois dont l'objet apparaissait compatible avec notre sujet, soit par candidature spontanée. Au bout de neuf mois de prospection, une entreprise a répondu à nos critères et a jugé le sujet de recherche intéressant.

Avant que l'organisme ne s'engage dans le dispositif CIFRE, le doctorant – en tant que futur salarié – a été entendu dans le cadre d'un entretien d'embauche et l'objet de la thèse a été discuté. Une fois ce processus validé, le projet de recherche a pu être formalisé et le contrat de collaboration signé, comme nous l'avons décrit précédemment. Cependant, du fait des délais administratifs, l'intégration de l'organisme ne s'est pas faite avant plusieurs mois. En fin de compte, la recherche du terrain a duré près d'un an et c'est le 4 janvier 2016 que la convention CIFRE a pris effet.

A présent que le parcours d'accès au terrain est présenté, intéressons-nous au terrain de recherche à proprement parler.

3.1.2) La société CATALU :

Comme précisé au chapitre 2, « CATALU » est un nom fictif composé des mots « CAs » ; « méT(A)lliques » ; et « ALUminium », qui caractérisent le terrain de recherche utilisé. Comme cette désignation l'indique, notre recherche porte sur l'étude du cas d'une société du secteur de la « métallurgie et fabrication de produits métalliques », dont l'activité consiste en la fabrication de produits en aluminium.

CATALU est une société positionnée sur le marché de la fermeture périphérique d'habitation, dans le secteur de la menuiserie en aluminium. L'entreprise compte parmi les leaders français dans son domaine d'activité, celui de la fabrication de produits d'aménagements extérieurs en aluminium. Ses produits sont diversifiés, mais la majeure partie des ventes concernent les portails et portillons. Bien que ceux-ci soient à destination des particuliers, l'entreprise privilégie une activité en « B to B » tournée vers les professionnels du secteur privé. L'effectif de l'entreprise gravite autour de 140 salariés, pour un CA de près de 18 000 K€.

- La situation de l'entreprise

Afin de nous familiariser avec le terrain de recherche nous présentons ses caractéristiques.

- Historique de l'entreprise jusqu'en 2015 :

CATALU est une PMI de la Région Occitanie fondée au début des années 90. A ses débuts, l'entreprise est spécialisée dans la fabrication de mâts en aluminium pour bateaux. A la suite de difficultés liées à la conjoncture économique dans le secteur du nautisme, l'entreprise se tourne vers un nouveau marché et une nouvelle activité. Disposant d'un savoir-faire et

d'outillages nécessaire au travail de l'aluminium, la Direction fait le choix de se lancer dans la fabrication de portails en aluminium. Au cours des années 90, la société tourne définitivement la page du nautisme pour se consacrer exclusivement à la production de portails qui se déclinent dès lors en différentes gammes. Au cours des années 2000, l'entreprise connaît une forte croissance liée au développement du marché du portail en aluminium. Elle décide alors de s'agrandir et de se donner les moyens d'être autonome dans la fabrication de ses produits, de la conception à l'expédition, en passant par la transformation de la matière première, le montage et le laquage des produits. Ces équipements permettent d'augmenter très significativement la productivité. A titre indicatif, en 2004 la production augmente de 39% par rapport à 2003, soit 7000 portails fabriqués avec un effectif de 88 salariés. L'année suivante, l'entreprise atteint la barre des 100 salariés pour 9000 portails produits. La croissance de l'entreprise s'explique aussi par la qualité de ses produits. Dans ce contexte, la Direction choisie en 2007 de recourir à la certification ISO 9001 version 2000 et normalise ses processus. La volonté de la Direction de produire avec un haut niveau de qualité devient l'élément central de la politique de l'entreprise et son fer de lance. Cette forte croissance (à deux chiffres), atteint son paroxysme en 2012, année du renouvellement de la certification sous référentiel ISO 9001:2008, avec un CA supérieur à 18 000K €. Cependant, à partir de 2013, malgré de bons résultats, l'entreprise a vu une dégradation de ses ratios financiers et une diminution lente mais inexorable de ses marges, sur un marché devenu mature et de plus en plus caractérisé par une intensification de la concurrence, une augmentation de la complexité et de l'incertitude. Cette situation a motivé le Dirigeant à accepter de recourir au dispositif CIFRE en vue de contrer la tendance.

- Le marché de la fermeture périphérique d'habitation :

Le marché de la fermeture périphérique d'habitation, et plus particulièrement du portail, compte une dizaine de sociétés, spécifiquement françaises, capable de vendre leurs produits dans toute la France, à l'instar de CATALU. Les principaux matériaux utilisés dans la fabrication des portails sont le bois le fer et le PVC. Les portails en bois et en fer sont les plus répandus car ces matériaux ont historiquement toujours été utilisés, alors que le PVC est apparu il y a une quinzaine d'années. Les contraintes que présentent ces matériaux ont motivé le développement des produits en aluminium. En effet, l'aluminium est une matière qui présente l'avantage d'être facile d'entretien, plus légère que le fer et plus résistant que le bois et le pvc, avec une large gamme de coloris possibles. Les avantages de l'aluminium ont permis son développement au détriment des autres matériaux. Cette évolution au sein du

marché du portail n'a pas été sans conséquences pour la société CATALU, comme l'exprime son Dirigeant dans l'encadré suivant.

Encadré 12 : L'évolution du marché de la fermeture périphérique d'habitation

« Nous notre marché, il a été en forte croissance il y a 20 ans. Tous les ans on connaissait une croissance à deux chiffres et on n'avait pas de soucis particuliers parce que la demande était beaucoup plus forte que l'offre. On avait du mal à fournir, à répondre à la demande. [...] depuis quelques années on constate que premièrement, il y a eu une arrivée massive de concurrents [...]. Donc il y a eu un accroissement de la concurrence d'une part, il a alors fallu se partager le marché avec plus d'entreprises. Et le deuxième point, c'est la démocratisation du produit aluminium. Avant il y avait le PVC, le bois et le fer, puis est arrivé l'aluminium. L'aluminium a tout de suite prit la part du bois, on n'a éliminé le bois, il ne se fait pratiquement plus. Il restait le fer et le PVC, et là l'aluminium a grignoté au fur et à mesure des parts sur ces deux marchés là. Le fer parce qu'il y a trop d'entretien, et le PVC parce que les couleurs ne tiennent pas. [...] L'aluminium s'est fortement démocratisé, ce qui fait qu'on l'a retrouvé à tous les échelons de la distribution, y compris dans les grandes surfaces de bricolage. Avec les grandes surfaces de bricolage, il y a eu une distorsion des coûts qui a été très nette. Tant que l'on était sur des distributeurs traditionnels, les serruriers, automaticiens et autres, on avait des prix qui se tenaient globalement. [...] Quand la grande distribution est arrivée on a vu une distorsion des prix, les gens se sont dit "pourquoi est-ce qu'il y a une aussi grande différence de prix". [...] Avec également l'arrivée de nouveaux acteurs, les marges ont été rognées, et on est arrivé maintenant sur un marché qui est mature. Donc face à ça, si vous perdez des parts de marché, forcément, vous baissez. Alors qu'en situation de forte croissance, vous continuez de gagner. » P01¹²⁹ Obs. 2 – Direction.

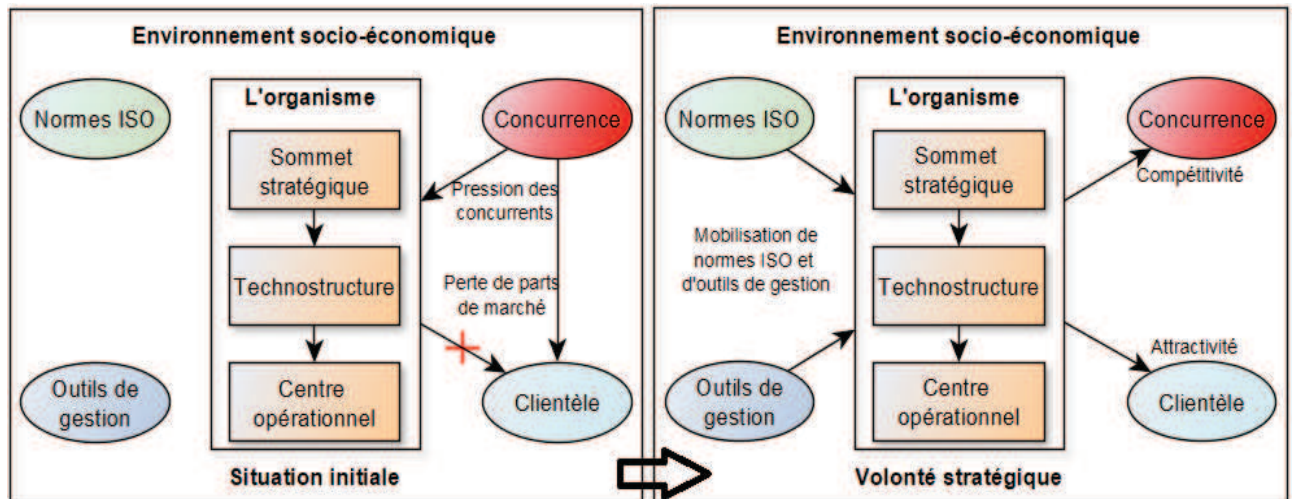
- La volonté stratégique de l'entreprise au travers du dispositif CIFRE

Comme nous venons de le décrire, essentiellement pour des raisons conjoncturelles liées à la maturité du marché du portail en aluminium, la dégradation des résultats de l'entreprise a incité le Dirigeant de la société CATALU à mettre en place des actions visant à accentuer (ou du moins à préserver) les résultats et les parts de marché de l'entreprise. Forte de sa trésorerie, la Direction a maintenue d'importants investissements corporels et incorporels, en investissant dans le management notamment au travers d'un engagement plus fort dans les normes de management ISO. Afin de réagir, l'entreprise - certifiée ISO 9001:2008 – a souhaité mettre en place de nouveaux outils ou modèles de gestion (mythes rationnels ou normes) pour développer ses performances socio-économiques et gagner en compétitivité. Dans un contexte de plus en plus incertain, avec une concurrence de plus en plus agressive, la volonté stratégique s'est notamment tournée vers le renforcement des pratiques managériales, tant au

¹²⁹ « P01 » est le code qui désigne le Dirigeant de la société CATALU.

niveau de l'organisation des processus de production qu'au niveau du management des ressources humaines. Pour l'entreprise qui souhaite réduire ses coûts tout en conservant un haut niveau de qualité sur ses produits, utiliser le levier managérial s'avère pertinent dans la poursuite de cet objectif. C'est pourquoi, la Direction de l'entreprise a souhaité recourir à des outils managériaux prenant la forme d'une approche normative, car celle-ci est jugée pertinente pour mieux maîtriser les processus (normes de systèmes de management ISO 9001 et ISO 9004) et pour mieux maîtriser les ressources humaines (normes de gestion des ressources humaines ISO 30406, 30408 et 30409). Afin de renforcer cette approche normative exogène et de permettre son opérationnalisation concrète, la Direction a choisi de mobiliser des outils de gestion, ou « *mythes rationnels* » (David 2000, p. 11), érigés en normes endogènes, comme la démarche de *reengineering* ou de *lean management*, dont certains principes compatibles avec l'ISO 9001 ont été jugés pertinents pour atteindre les objectifs (Ballé et Beauvallet 2016; Frantin 2012; Champy et Hammer 2003). Cette transformation du management se fait à partir de la technostructure (Mintzberg, 1982), à partir de la fonction qualité et de la fonction RH (constitutives du « top management »), et vise à impacter les comportements des managers et *in fine* les pratiques managériales à tous les niveaux de l'organisation. Une représentation de la situation peut être établie de la manière suivante.

Figure 38 : La volonté stratégique de l'entreprise au travers du dispositif CIFRE



Source : figure réalisée par l'auteur.

La mise en application de cette stratégie proactive en matière de normalisation a pour but d'agir sur le management afin d'en faire un levier de développement de la performance organisationnelle, contribuant ainsi au développement socio-économique de l'organisme et permettant d'assurer sa pérennité sur son marché. Naturellement, la stratégie de l'entreprise

touche également d'autres axes en lien avec notre recherche, tels que la volonté de diversification des produits, qui n'est pas sans conséquences sur l'organisation des activités et sur les pratiques managériales. La diversification de ses produits permet à l'organisme de mieux s'adapter à l'évolution de la demande et d'engranger de nouvelles parts de marché. Le recours à la normalisation du management et la diversification des produits permettent à l'organisme de faire preuve d'adaptabilité, ce qui est un des facteurs clés de succès sur un marché mature, au sein d'un environnement complexe et instable (Mougin, 2013, p. 30).

3.2 – L'étude de cas¹³⁰ :

Dans la réalisation de notre recherche, nous travaillons sur un cas unique, celui de l'entreprise CATALU. Pour ce faire, il convient de définir en quoi consiste l'étude de cas (Barlatier, 2018). D'après Yin, l'étude de cas peut être définie comme « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel* » (Yin, 1989, p. 25). L'étude de cas favorise la compréhension en profondeur d'un phénomène dans un milieu particulier qui lui est propre et d'en suivre les évolutions (Rasolofo-Distler et Zawadzki 2013, p. 54). La réalisation d'une étude de cas unique nécessite d'établir une monographie de l'organisme concerné. La monographie est une démarche utilisée afin de s'appropriier les caractéristiques du cas étudié. Intéressons-nous par conséquent plus avant à la société CATALU.

3.2.1) Eléments structurels :

Afin de mieux cerner notre cas, définissons tout d'abord les caractéristiques structurelles de la société CATALU.

- La structure de l'entreprise :

CATALU est une PMI qui a connu une forte croissance en l'espace d'une vingtaine d'année. Cette croissance est clairement visible au travers de l'évolution des effectifs. Au début des années 90, lors de sa première année d'existence, l'entreprise ne comptait que trois salariés. Cinq ans plus tard, elle en comptait une dizaine, puis une quarantaine au début des années 2000. En 2005 la barre des cent salariés fut atteinte, pour s'établir à plus de 130 salariés au début des années 2010. Cette augmentation des effectifs s'accompagne naturellement d'un agrandissement de la superficie de l'entreprise (deux sites de production sur plus de 4000 m²)

¹³⁰ Nous verrons au chapitre 3 notre adoption de la recherche-intervention comme approche méthodologique.

et de l'accroissement du nombre de ses équipements (investissement dans des machines à commandes numériques). L'ensemble de ces éléments a eu une incidence sur la structure de l'entreprise qui a évolué, en allant de la « structure simple » - avec une logique de production artisanale – vers une configuration structurelle qui peut être qualifiée de « bureaucratie mécaniste », davantage caractérisée par une logique de production industrielle (Mintzberg, 1982, p. 282).

La croissance rapide de l'entreprise a entraîné une sorte d'hybridation de sa structure organisationnelle qui présente à la fois des caractéristiques de la structure simple et d'autres qui sont propres à la bureaucratie mécaniste (Plane 2013, p. 72). En effet, d'après Mintzberg, toute structure organisationnelle peut être modélisée à partir de cinq éléments de base : le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, la technostructure et le support logistique (Mintzberg, 1982, p. 35-50). Mintzberg définit également cinq modes de coordination possibles au sein de l'organisme : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des résultats, et la standardisation des qualifications (Mintzberg, 1982, p. 20). Dans le cas qui nous occupe, la structure organisationnelle de CATALU est à la fois marquée par la prédominance du sommet stratégique et de la technostructure. Le président fondateur de l'entreprise souhaite avoir un contrôle sur l'organisation et une maîtrise des activités qui y sont réalisées. D'un autre côté, des moyens sont donnés pour renforcer le pouvoir au sein de la technostructure, notamment au travers de la politique de normalisation menée par la Direction. Cette situation entraîne la prédominance d'un mode de coordination par standardisation des procédés. Les caractéristiques de la structure simple de la bureaucratie mécaniste (qui correspond davantage à la structure de l'entreprise), peuvent être présentées dans le tableau suivant.

Tableau 23 : Configuration structurelle de CATALU

Configuration structurelle	Mécanisme de coordination principal	Partie clé de l'organisation	Type de décentralisation
Structure simple	Supervision directe	Sommet stratégique	Centralisation horizontale et verticale
Bureaucratie mécaniste	Standardisation de procédés de travail	Technostructure	Décentralisation horizontale et verticale limitée

Source : adapté par l'auteur à partir des travaux de Mintzberg (Mintzberg, 1982, p. 268).

Si nous devons trancher entre les deux types de configuration structurelle, nous définirions CATALU comme une « bureaucratie mécaniste ». Bien qu'elle n'en ait pas encore

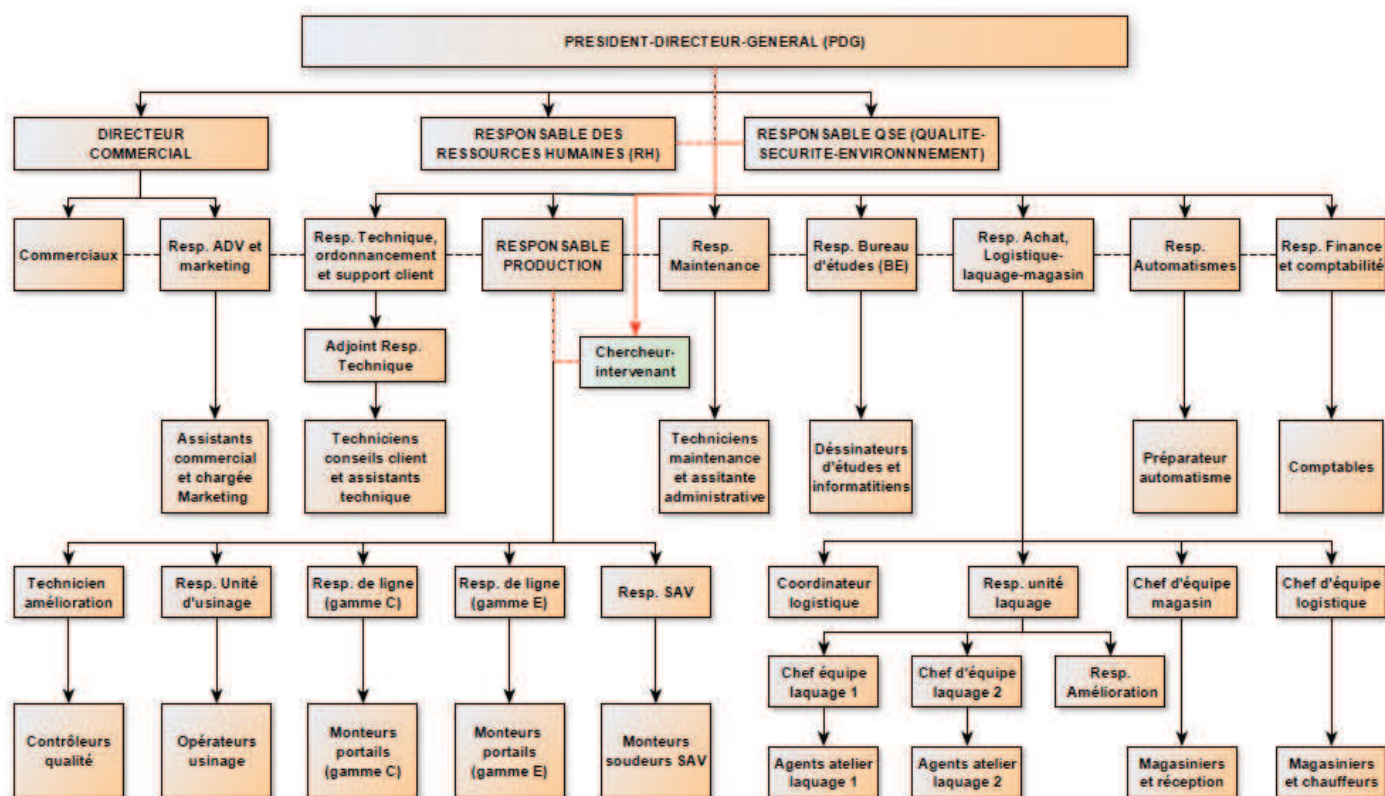
parfaitement les traits, elle s'en rapproche au fur et à mesure de son développement au détriment de la structure simple. Cette transition structurelle est grandement impulsée par la démarche de normalisation au sein de l'organisation, qui joue un rôle central dans la standardisation des processus.

Afin de mieux appréhender la structure organisationnelle, un autre élément peut être mobilisé. Il s'agit de l'organigramme de la société.

- L'organigramme de la société CATALU

L'organigramme permet d'identifier rapidement le degré de décentralisation verticale et horizontale par lecture du nombre de fonctions et du nombre de niveau hiérarchiques au sein de l'organisation.

Figure 39 : Organigramme de CATALU



Source : figure réalisée par l'auteur à partir de la documentation interne de la société CATALU¹³¹.

La présentation de l'organigramme permet de mettre en évidence les fonctions de l'organisme et sa ligne hiérarchique. Nous y avons également représenté le chercheur-intervenant qui en

¹³¹ L'organigramme présenté est relativement synthétisé et remanié du fait des évolutions intervenues au sein de certaines fonctions au cours de l'intervention.

tant que salarié de l'organisation peut y être positionné à titre indicatif. Il est hiérarchiquement rattaché au responsable qualité, toutefois, un lien fort de « supervision-collaboration » existe également avec la Direction, la responsable RH et le responsable de production.

Dans le cadre de la réalisation de l'étude du cas, établissons à présent un état des lieux de la situation de l'entreprise sur le plan du management des processus de production et sur le plan du management des RH.

3.2.2) Management des processus de production et des ressources humaines et normalisation du management de la qualité au sein du terrain de recherche :

Notre étude porte sur la normalisation du management des processus de production et du management des ressources humaines. Etablissons un constat sur la situation de l'entreprise dans ces domaines, avant d'établir un constat sur la démarche de normalisation du management de la qualité ISO 9001:2008¹³².

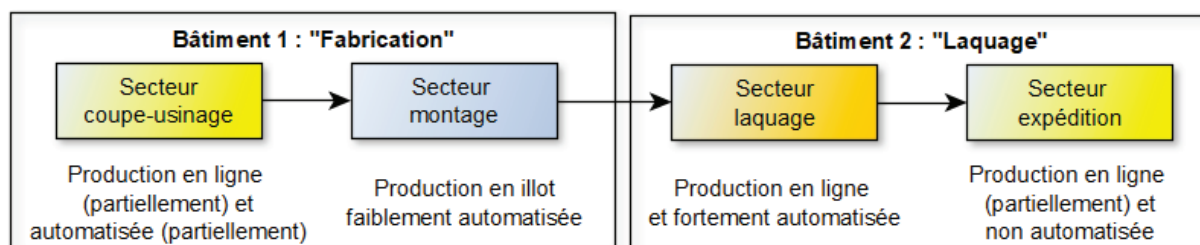
- Etat des lieux sur le plan du management des processus de production :

Au sein de l'organisation, nous constatons que cohabitent différentes logiques de production qu'il est difficile de concilier avec efficacité et efficience. L'organisation de l'activité de production est ambivalente chez CATALU car le cœur de métier de l'entreprise est la fabrication sur-mesure. Ce mode de production correspond à une logique de production unitaire, à flux tirés, c'est-à-dire à une production en fonction des commandes effectives (Gillet-Goinard et Maimi, 2015, p. 43). Comme nous l'avons expliqué précédemment, la société CATALU a connu une croissance rapide. Le mode de production adopté depuis la création de l'entreprise a longtemps été de type artisanal car adapté à la fabrication sur-mesure (Nahmias, 2004, p. 422). La logique de production naturelle de l'entreprise est donc un « job-shop », c'est-à-dire une organisation de la production par fonction, caractérisée par le travail en îlot. Ce mode de production, fréquent dans les organisations à la structure simple, est encore bien présent dans les ateliers de l'entreprise. On le rencontre notamment au secteur montage des portails, où les monteurs travaillent avec un outillage manuel, dans des box indépendants et en totale autonomie pendant le montage, sans interaction directe avec les activités réalisées par leur collègues, ni en amont, ni en aval du flux.

¹³² L'organisme est resté officiellement sous référentiel ISO 9001:2008 jusqu'en 2018, avant de passer sous référentiel ISO 9001:2015.

La transformation structurelle de l'organisation décrite précédemment, accentuée notamment par le recours à la normalisation ISO 9001, a eu pour effet de renforcer la transition de l'organisme vers la bureaucratie mécaniste. De plus, en raison de la pression des concurrents, qui incite à la rationalisation, la Direction de l'entreprise a fait le choix de davantage d'automatisation. De ce fait, la logique de production à elle aussi évoluée pour prendre de plus en plus les traits d'une logique de « chaîne d'assemblage », avec une organisation de la production en ligne (Gratacap et Médan, 2013, p. 89). Ainsi, tout au long du processus de production, nous constatons une alternance des logiques de production en fonction de la prédisposition des activités à être organisées en ligne (secteur coupe-usinage avec les machines à commandes numériques et laquage avec le convoyage aérien) ou non (secteur montage, avec les box de montage). On remarque par ailleurs sur l'organigramme que le secteur laquage est le plus représentatif de la bureaucratie mécaniste avec la plus longue ligne hiérarchique de l'entreprise. Cette alternance entraîne des goulets d'étranglement et une désorganisation dans le flux de production. Ce phénomène est accentué du fait que la fabrication du produit est réalisée sur un premier site de production et que la partie laquage est réalisée sur un autre site de production géographiquement dissocié du premier.

Figure 40 : Représentation synthétique du flux de production de CATALU



Source : figure réalisée par l'auteur.

Dans le cadre de notre recherche, afin d'harmoniser les logiques de production et de gagner en efficacité, la Direction souhaite que nous effectuions un travail sur le flux afin de permettre une généralisation de la logique de production en ligne, soit en s'appuyant sur l'automatisation (dans le cas du secteur coupe-usinage), soit en s'appuyant sur la polyvalence (dans le cas du secteur montage). Contrairement à la partie laquage dont l'activité est assez facilement automatisable car l'ensemble des produits suivent un flux identique, la partie montage ne se prête pas aisément à une logique de montage en ligne car les gammes sont très diversifiées et demandent la mobilisation de compétences spécifiques. Le montage est la partie la plus critique de la fabrication et nécessite un réel savoir-faire pour atteindre les objectifs de qualité. De plus, les exigences clients nécessitent souvent de réaliser un produits

« hors standard » ou comprenant de nombreuses options, ce qui entraîne la démultiplication des tâches et parasite la réalisation d'une production en ligne. La partie coupe-usinage est dans sa grande majorité commune à l'ensemble des produits réalisés. Elle se prête à l'automatisation et à un mode de production en ligne. C'est pourquoi, la Direction a choisi d'accentuer ses investissements de plusieurs centaines de milliers d'euros pour acquérir davantage de machines à commandes numériques et accentuer l'automatisation afin d'y absorber les opérations d'usinages réalisées manuellement. En ce qui concerne le secteur montage, l'automatisation n'est pas envisagée au vu de la complexité de sa mise en œuvre. Cependant, la volonté stratégique va dans le sens d'une standardisation de l'activité via le développement de la polyvalence – pour que chacun puisse travailler sur n'importe quelle gamme - et via le développement de nouveaux produits, davantage standardisés, plus rapides à produire et ne nécessitant pas une démultiplication des tâches et du savoir-faire. Par conséquent, sur le plan du management des processus de production, l'entreprise souhaite aboutir à la mise en place d'une activité correspondant davantage à une production en ligne pour gagner en fluidité en travaillant à la fois sur le volet humain (avec le développement de la polyvalence), en travaillant sur les infrastructures (en renforçant l'automatisation) et en travaillant sur les produits (afin qu'ils puissent être davantage standardisés au montage). L'objectif visé étant de réduire les tâches sans création de valeur ajoutée et *in fine* de gagner en productivité, en efficacité et en efficience.

- Etat des lieux sur le plan du management des ressources humaines :

Pour comprendre quelle est la situation de CATALU sur le plan du management RH, les travaux de Blake et Mouton (1964) peuvent être mobilisés pour définir le style de management de l'entreprise. Le style de management que l'on retrouve chez CATALU est variable en fonction des managers et des services concernés. La relation managériale est relativement cordiale, principalement au sein des services supports et dans les bureaux (service technique, bureau d'études). Cependant, celle-ci peut également être porteuse de tensions, notamment au sein des ateliers de production (montage, laquage). De façon générale, le management dans les ateliers de production est davantage orienté vers la production que vers l'humain. Les managers ont pour priorité de respecter le planning sans retards et adoptent un management centré sur la tâche et l'obtention des résultats dans un horizon temporel relativement court. Ce style de management peut être qualifié d'autoritaire ou « autocrate », d'après la grille de Blake et Mouton, bien que ce terme soit trop fort pour caractériser le cas qui nous intéresse (Blake et Mouton, 1964). Néanmoins, il traduit

bien la situation de crainte des managers de ne pas atteindre leurs objectifs de production. Pour y parvenir, la pratique managériale est axée sur le contrôle des productions réalisées quotidiennement par chacun. La recherche de performance se fait à court terme, avec pour horizon un objectif hebdomadaire, le planning étant établi pour la semaine. Ce style de management directif est particulièrement prononcé avec les personnels ayant un faible niveau de qualification. Sur ce point, les travaux de Hersey et Blanchard (1988) nous apporte un nouvel éclairage. D'après les auteurs, l'efficacité managériale dépend des situations rencontrées et plus spécifiquement du niveau de maturité des collaborateurs. Lorsque ce niveau de maturité est faible, c'est-à-dire lorsque l'engagement organisationnel des acteurs et leur niveau de compétences sont relativement faibles (bien que chacun dispose d'un réel savoir-faire), il est préférable que le manager fasse preuve de directivité (Hersey et Blanchard, 1988, p. 171). Cette situation s'explique également du fait que l'entreprise se trouve dans un bassin géographique peu industrialisé. Ainsi, les salariés de l'entreprise n'ont pas une forte culture industrielle et leur parcours professionnel est souvent sans lien avec l'industrie, plus proche de la mécanique ou du BTP. Par conséquent, la fonction RH joue un rôle primordial au sein de l'entreprise CATALU car le profil des salariés de l'entreprise nécessite de recourir à la formation. Celle-ci est essentielle pour développer leurs compétences et rendre possible une adéquation entre la formation et l'emploi occupé. Lorsque les objectifs de compétences sont trop éloignés de l'existant, la réalisation de recrutements est nécessaire. Dans ce contexte le turn-over n'est pas mal venu (dans une moindre mesure), car il peut permettre d'intégrer des collaborateurs ayant une plus forte culture industrielle et une autre vision sur le travail industriel. Afin de s'approprier les compétences inhérentes à leur fonction, les salariés recrutés suivent un parcours de tutorat associé avec un apprentissage sur le tas du métier avec appui du tuteur. Cependant, comme indiqué au point précédent, les besoins de polyvalence sont forts au sein de l'entreprise du fait du nombre important de gammes et de modèles qui nécessitent des savoir-faire différents.

La volonté stratégique de l'entreprise porte sur le développement de la partie RH, la maîtrise RH, et le développement de la polyvalence et des compétences. Néanmoins, la charge de travail est forte sur la fonction RH, comme nous l'indique sa responsable : « *Normalement il faut un RH pour 100 salariés et nous on est 140 [...] je suis obligée d'aller à l'essentiel [...] je voudrais être plus présente pour les collaborateurs, pouvoir descendre dans les ateliers* ». ¹³³ C'est pourquoi, pour parvenir à développer la polyvalence et à une meilleure maîtrise

¹³³ Prise de note réalisée dans le cadre de l'observation participante.

RH, des outils (progiciel de SIRH) et des normes de GRH sont mobilisés pour permettre de renforcer la fonction RH sur ses activités. De plus, ces outils et méthodes sont également souhaités par la responsable RH afin de faire évoluer sa fonction : « *En plus, ça ferait évoluer mon métier, ça me serait utile* »¹³⁴. Par conséquent, une démarche RH est mise en place en prenant principalement appui sur les lignes directrices de la norme ISO 30409:2016 qui portent sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et sur la mise en place d'une bibliothèque dynamique des compétences. Un autre chantier dans le domaine RH consiste à faciliter et rendre plus efficaces les entretiens annuels « EBP » (évaluation et bilan de progrès), afin de les rendre moins contraignants et qu'ils représentent un réel intérêt dans l'atteinte des objectifs de l'organisation. L'objectif est ainsi de contribuer à l'efficacité et à la pertinence des pratiques managériales par l'utilisation d'outils et de méthodes.

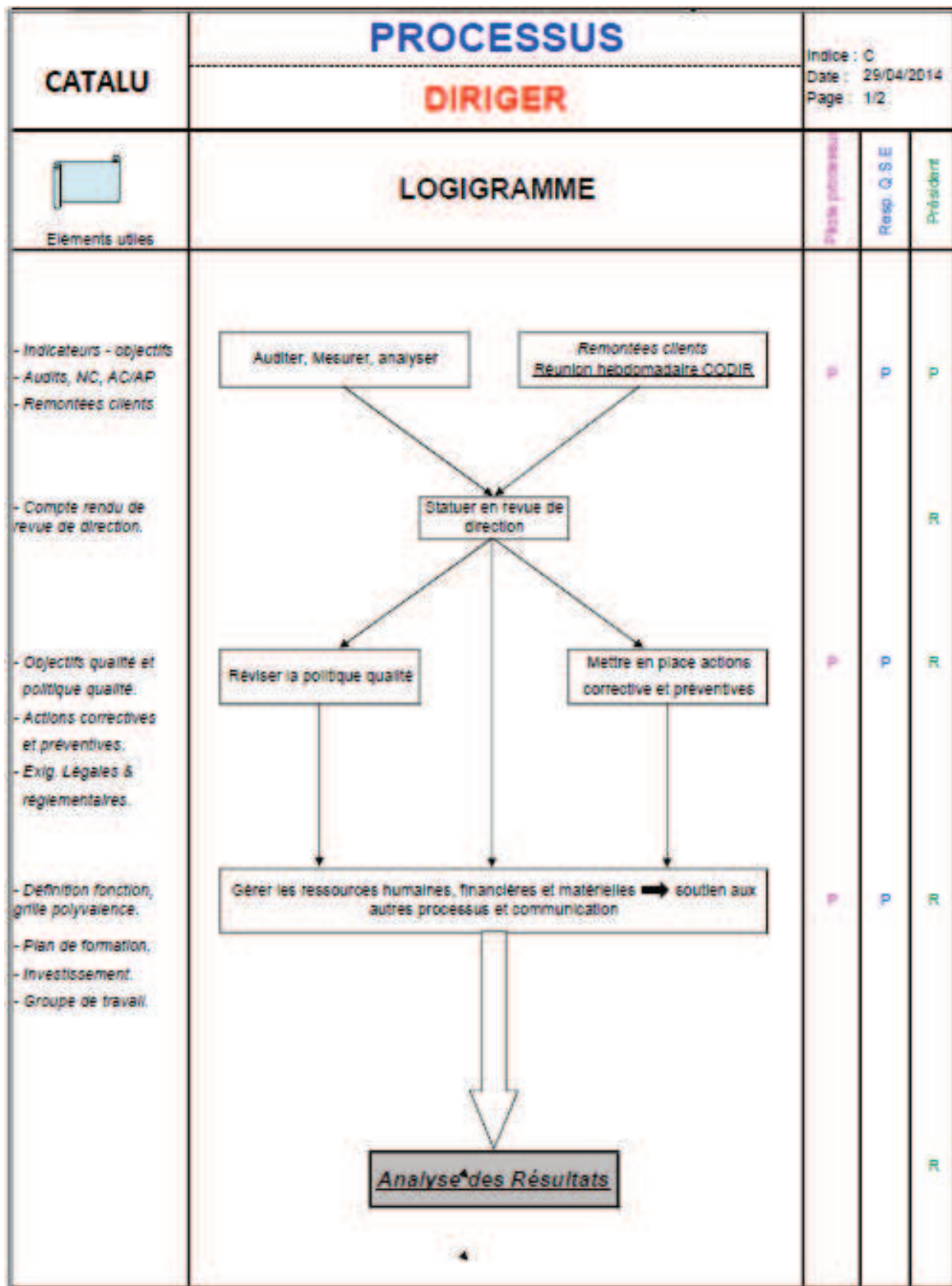
- Etat des lieux sur le plan de la normalisation du management de la qualité :

L'entreprise CATALU est certifiée ISO 9001 depuis près d'une dizaine d'années. D'abord sous référentiel ISO 9001:2000 en 2007, elle obtient un renouvellement de sa certification sous référentiel ISO 9001:2008 en 2012. Au fil des ans, l'entreprise CATALU a acquis une certaine maturité dans la mise en œuvre et dans l'animation du système de management de la qualité (SMQ). Les lignes directrices relatives à la démarche normative sont respectées ce qui se traduit par la satisfaction de l'auditeur externe (auditeur LRQA¹³⁵) lors de ses interventions au sein de l'organisme. Ce qui est le plus caractéristique de la mise en application de la démarche ISO 9001:2008 est l'approche processus. L'approche processus couvre la majeure partie des activités de l'organisme, de la conception à l'expédition, en passant par le processus Diriger et le processus Fabriquer. Ces deux derniers processus sont présentés ci-après. D'autres éléments sont caractéristiques de la mise en œuvre de la norme. La Direction a pour responsabilité de définir la politique qualité, d'établir les objectifs de qualité et d'assurer la réalisation des revues de Direction (ISO, 2008, p. 4). De plus, les processus relatifs à la réalisation des activités de production sont formalisés et font apparaître les éléments d'entrées les éléments de sorties, les éléments utiles au processus, ainsi que les responsabilités (responsable ou participant). Enfin, les objectifs et les indicateurs sont définis et révisés périodiquement. L'approche processus permet ainsi de préciser « qui fait quoi, où et comment ». Les processus Diriger et Fabriquer sont présentés à titre illustratif.

¹³⁴ Prise de note réalisée dans le cadre de l'observation participante.

¹³⁵ LRQA (Lloyd's Register Quality Assurance) est une entreprise spécialisée de l'audit et de la certification des systèmes de management des entreprises.

Figure 41 : Processus Diriger



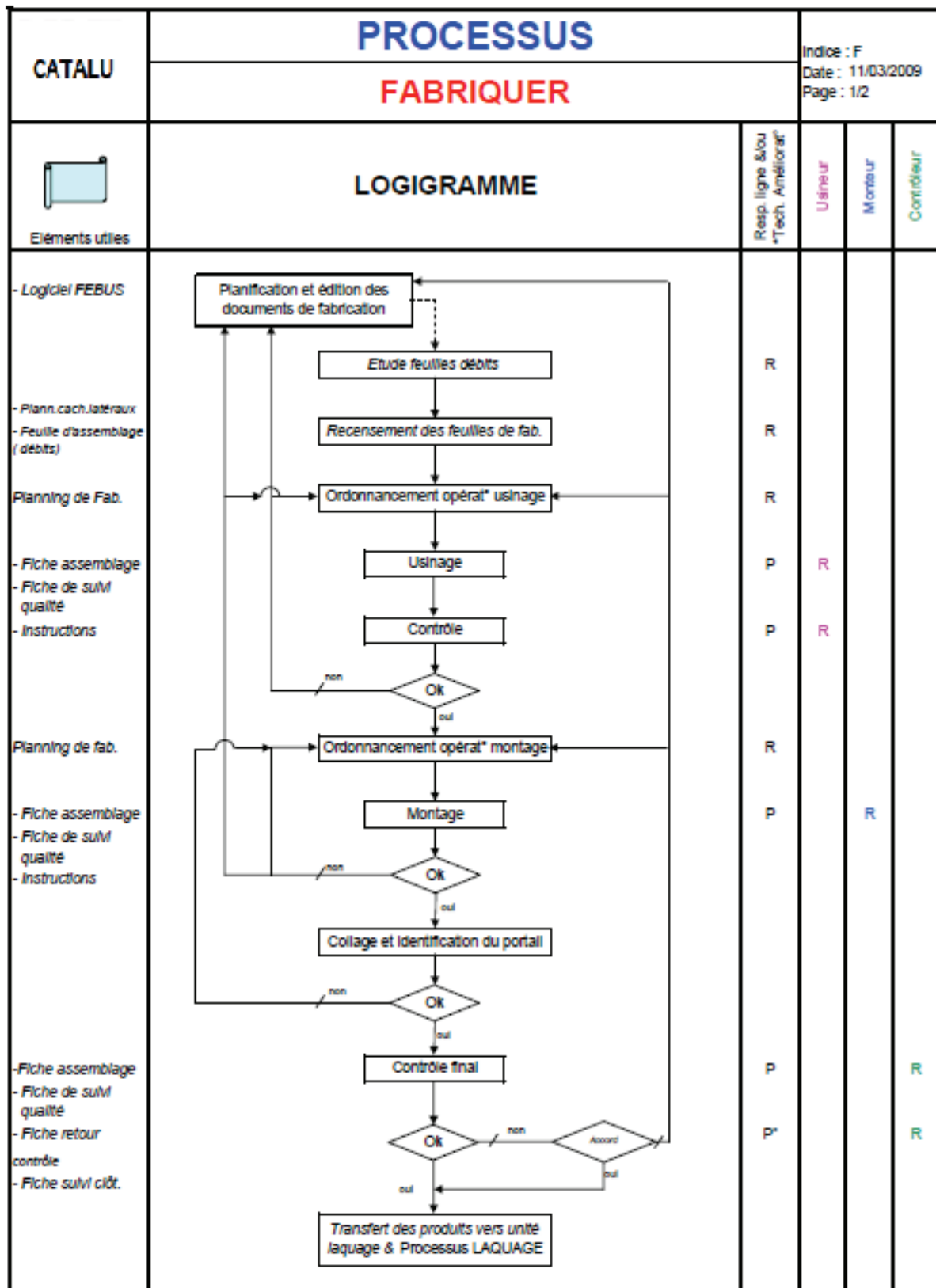
Légende : P : Participe R : Responsable

Source : documentation interne de la société CATALU.

Figure 42 : Processus Diriger (suite)

CATALU	PROCESSUS	
	DIRIGER	
	Indice : C Date : 29/04/2014 Page : 2/2	
Eléments d'entrées :	Tableau de pilotage, écoute client, enquête de satisfaction client, reporting commercial, reporting réunion hebdomadaire des resp. de service, rapport d'audit (interne, externe, tierce partie), bilan des NC,AC/AP, compte rendu revues de processus, changement important à venir, résultat antérieur.	
Eléments de sorties :	Politique qualité révisée (si besoin), actions correctives et/ou préventives, axes d'améliorations, nouveaux objectifs (si nécessaire), mise à disposition de nouvelles ressources (si besoin), investissements.	
Supports d'amélioration :	Audits, réunions, revues de direction, politique qualité, évolution budget, investissements, évolutions technologiques, audit organisme certificateur.	
Services impliqués :	Ensemble des services fonctionnels	
Indicateurs :	Cf. "Tableau Pilotage des Processus" (disponible sur le serveur / répertoire Qualité).	
	Visa Qualité :	Visa Direction :

Figure 43 : Processus Fabriquer



Légende : P : Participe R : Responsable

Source : documentation interne de la société CATALU.

Ainsi, la démarche normative s'incarne dans la documentation et prend la forme de processus, de procédures, d'instructions et d'enregistrements (ISO, 2008, p. 7). Ceux-ci découlent directement de la politique qualité de l'organisme qui guide la mise en œuvre du système de management de la qualité. La politique qualité de CATALU est présentée ci-dessous :

Encadré 13 : Politique qualité de CATALU

POLITIQUE QUALITE :

- Positionné depuis plusieurs années comme un véritable leader sur le marché du portail aluminium soudé sur-mesure, nous poursuivons notre volonté d'apporter à nos clients et aux autres parties intéressées, le meilleur niveau de satisfaction.
- Nous sommes au service de nos clients pour leur apporter, une assistance technique, des produits de qualité et des solutions innovantes pour répondre à leurs besoins.
- Sur la base de ces éléments mais également de l'écoute des parties prenantes, la politique qualité est la stratégie définie par la direction pour orienter son Système de Management de la Qualité « SMQ ». Elle est l'élément moteur de sa mise en œuvre et de son amélioration.
- L'écoute, la disponibilité, la réactivité, l'expertise technique et une communication efficace doivent permettre de répondre aux besoins et attentes de nos partenaires, et de faire progresser les compétences de tous.
- En qualité de Président, je m'engage à fournir les moyens et les ressources nécessaires pour la mise en œuvre et le maintien de cette politique à travers un fonctionnement basé sur l'amélioration continue de notre SMQ.
- Je compte sur la mobilisation et la forte implication de tous pour que cette ambition et cette volonté, nous permettant de pérenniser l'entreprise, d'avoir des relations durables et de qualité avec nos clients, fournisseurs, sous-traitants et autres parties prenantes.

Source : documentation interne de la société CATALU.

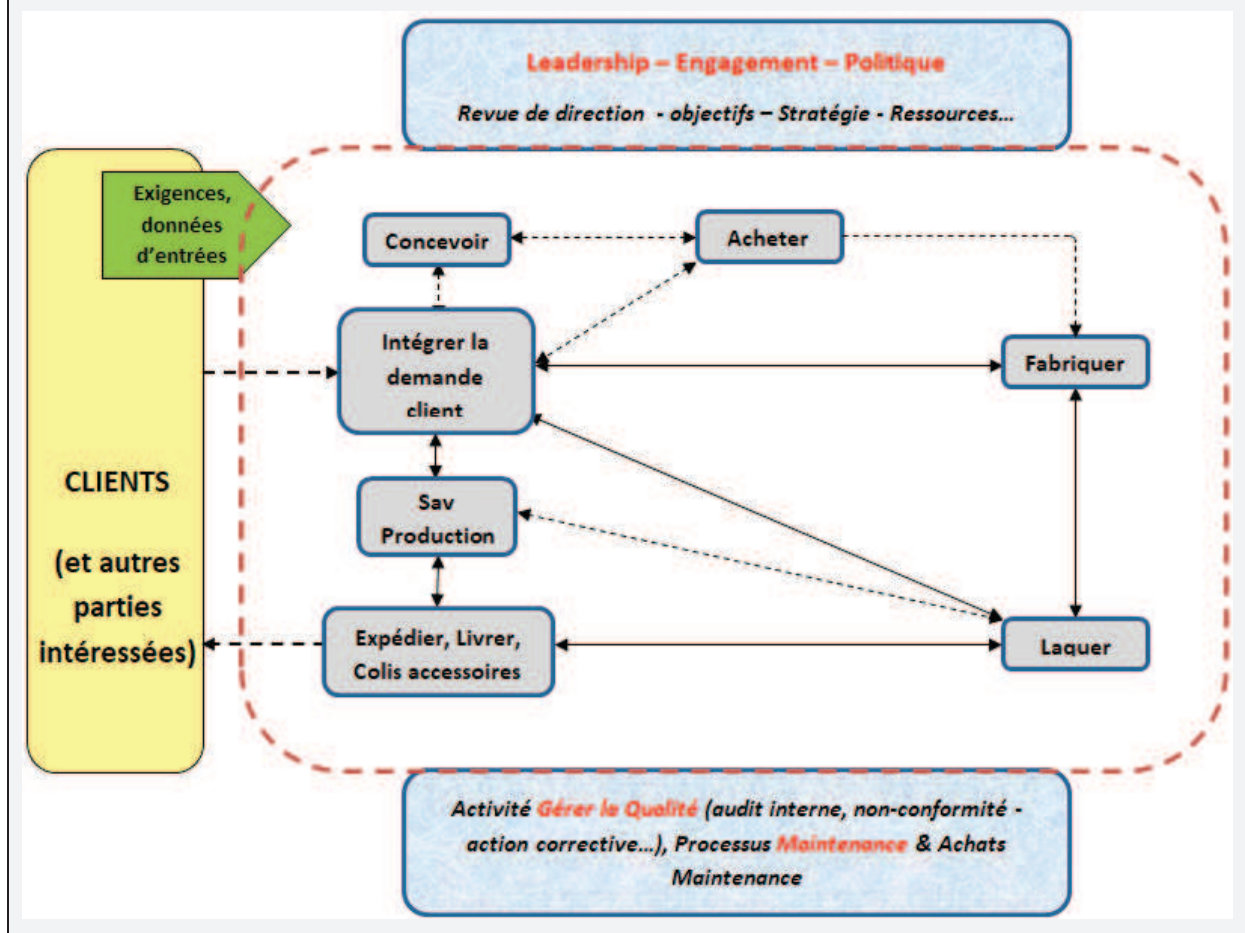
Encadré 14 : Politique qualité de CATALU (suite)

DEFINITION DE MISSION DES PILOTES DE PROCESSUS

Les pilotes de processus ont pour mission spécifique de :

- rechercher l'efficacité de leur processus aussi bien en termes de moyens qu'en termes d'objectifs,
- mettre en place des évolutions de méthodes de travail,
- mettre à jour de façon permanente leur processus par rapport à l'évolution de l'entreprise ;
- surveiller et/ou analyser ses indicateurs,
- mettre en place des corrections, voire des actions correctives pour atteindre les objectifs définis,
- gérer les moyens définis pour atteindre les objectifs dans les délais impartis.

CARTOGRAPHIE & INTERACTIONS DES PROCESSUS

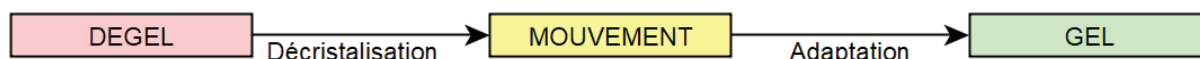


La Direction est satisfaite de la mise en œuvre de la démarche normative et des bénéfices que celle-ci permet, notamment sur la maîtrise des activités et sur la qualité des produits. Ainsi, l'objectif stratégique de l'organisme est de reconduire la certification sous référentiel ISO 9001 :2015.

Après avoir présenté l'état des lieux sur le plan managérial au sein de l'organisme, nous remarquons que la clé de voûte entre le management des processus de production, le management des ressources humaines et la démarche de normalisation passe par l'environnement de travail. Le développement de la qualité de l'environnement de travail nécessite des pratiques managériales qui impactent à la fois les processus de production (en tant que structures) et les activités humaines (en tant que comportements). Contribuer à l'amélioration de l'environnement de travail constitue ainsi l'un des axes de notre recherche. La mise en place de l'ensemble de ces démarches appelle à la réalisation d'une conduite du changement sur le terrain de recherche.

Comme l'écrit A. David, « toute démarche d'intervention se traduit, au minimum, par une observation de ce qui se passe sur le terrain, et va jusqu'à l'aide à la conception et à la mise en œuvre de changements concrets au sein des organisations étudiées » (David, 2000, p. 14). Dans le cadre de notre recherche, plusieurs types de conduites du changement s'associent. La démarche de normalisation du management passe par la mise en place de l'amélioration continue, ce qui se traduit par un changement relativement doux et progressif (tel que la transition vers la norme ISO 9001:2015). En revanche, la mobilisation d'outils en lien avec la démarche normative se traduit par un changement plus fort, voire radical (tel que la démarche de reengineering). Dans ce cas, le processus de changement tend vers celui décrit par K. Lewin, dans le modèle de trois étapes « *dégel, mouvement, gel* » (Lewin, 1936; Autissier, 2001, p. 96), comme l'illustre la figure suivante.

Figure 45 : Les trois étapes du changement selon K. Lewin



Source : figure réalisée par l'auteur, à partir des travaux de K. Lewin (Lewin, 1951).

Au cours de cette troisième section, nous avons présenté notre terrain de recherche – la société CATALU – et précisé les modalités du dispositif CIFRE. La PMI CATALU a fait l'objet d'une description qui a permis de souligner ses spécificités et ses objectifs au regard de nos questionnements de recherche.

Conclusion chapitre 3 :

Ce chapitre nous a permis d'exposer les fondements épistémologiques et méthodologiques de notre recherche afin de répondre à notre problématique sur les apports managériaux de la normalisation du management RH et sur ses impacts en termes de création de valeur organisationnelle et de développement du potentiel humain. Cet exposé revêt une importance d'autant plus grande du fait des choix méthodologiques qui y sont présentés. En effet, au sein de notre démarche de recherche, le protocole de recherche conditionne directement la construction de connaissances scientifiques valables (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 13). Nous avons ainsi décrit le *design* de la recherche, premièrement lorsque nous avons déterminé notre positionnement épistémologique qui est le paradigme constructiviste pragmatique (section 1). Ensuite, lorsque nous avons décrit notre approche méthodologique qui est la recherche-intervention qualimétrique à dominante qualitative (section 2). Enfin, lorsque nous avons exposé les caractéristiques de notre terrain de recherche : une PMI de près de 140 collaborateurs, spécialisée dans la fabrication de produits en aluminium d'aménagements extérieurs (section 3). Afin d'établir le protocole de recherche, il nous reste à présent à préciser notre mode de collecte des matériaux ainsi que le traitement et l'analyse des données, c'est là l'objet du chapitre 4.

Chapitre 4 : Méthodes de collecte et d'analyse des données :

Section 1 : La collecte et l'exploitation des données sur le terrain de recherche :

- 1.1 – La méthodologie de collecte des données
- 1.2 – Périmètre de la recherche sur le terrain et échantillonnage

Section 2 : Le protocole d'exploitation des matériaux :

- 2.1 – Exploitation des matériaux qualitatifs issus des entretiens semi-directifs
- 2.2 – Exploitation des matériaux qualitatifs issus de l'observation participante et des matériaux quantitatifs

Section 3 : Le traitement et l'analyse des données :

- 3.1 – Traitement des données
- 3.2 – Analyse des données

Introduction :

Au cours de ce quatrième chapitre, nous allons présenter notre mode opératoire pour l'exploitation des données. Nous verrons de quelle manière sont collectées et exploitées les données du terrain, notamment à travers la conduite d'entretiens semi-directifs, de l'observation participante ou encore par l'exploitation des documents de nature quantitative disponibles dans l'entreprise. Nous présenterons également l'échantillon des personnes interrogées et le guide d'entretien réalisé. Nous détaillerons le protocole d'exploitation des matériaux, en distinguant les données de nature qualitative, quantitative et financière. Enfin, nous présenterons la méthodologie de traitement et d'analyse des données ainsi que les outils numériques que nous avons utilisés, en particulier le logiciel Sphinx iQ2 sur lequel nous avons effectué le codage de nos données.

Section 1 : La collecte et l'exploitation des données sur le terrain de recherche :

La réalisation d'une recherche-intervention à dominante qualitative impose une rigueur dans la description du protocole de recherche. C'est pourquoi, nous présentons de manière précise de quelle façon est réalisée la collecte des données. Nous expliquerons ensuite comment est-ce que nous traitons ces données.

1.1 - La méthodologie de collecte des données :

Dans le cadre de notre recherche-intervention, nous avons choisi d'adopter une approche qualimétrique à dominante qualitative. Par conséquent, notre méthodologie de collecte des données est en lien avec les méthodes propres aux démarches de recherche qualitatives. Nous présentons ensuite la méthode de collecte des matériaux de nature quantitative et financière.

1.1.1) Collecte des données de nature qualitative, quantitative et financière :

Commençons tout d'abord par présenter nos méthodes de collecte des données de nature qualitative.

- Les données qualitatives :

La collecte des données de nature qualitative se fait au moyen de plusieurs procédés comme l'observation, l'observation participante, la prise de notes sur le terrain ou encore par la réalisation d'entretiens (Alami, Desjeux, et Garabuau-Moussaoui, 2013, p. 105). Notre présence sur le terrain de recherche pour une durée de 36 mois nous a laissé la possibilité de mobiliser simultanément l'ensemble de ces procédés, à des degrés divers en fonction de l'objectif poursuivi et des opportunités qui se présentent sur le terrain de recherche. Si la plupart de ces méthodes de collectes sont inhérentes à l'immersion sur le terrain, la réalisation d'entretiens est un procédé qui nécessite la mise en place d'un certain formalisme. En lien avec notre paradigme épistémologique, deux des procédés cités retiennent particulièrement notre attention, il s'agit de l'observation participante (qui va au-delà de l'observation et qui

peut inclure la prise de notes sur le terrain) et la réalisation d'entretiens semi-directifs. Faisons-en la description dans le cadre de notre recherche.

- L'observation participante :

L'observation participante est une observation directe qu'il faut distinguer d'une observation passive qui adopte un point de vue extérieur sur ce que les acteurs de l'organisation veulent bien montrer. Au contraire, l'observation participante consiste pour le chercheur à devenir un acteur parmi les acteurs de l'organisation afin d'entretenir des relations qui relèvent des situations de travail et qui sont propices aux interactions avec les acteurs de l'organisme (Robert-Demontrond, 2010). Pour y parvenir, il est essentiel que le chercheur puisse se fondre sur le terrain, qu'il puisse y être accepté, voire qu'il réussisse à être perçu comme un collègue de travail à part entière. Une fois la situation de confiance établie, le chercheur-intervenant va pratiquer l'observation, en étant attentif à l'ensemble des situations approchant de plus ou moins près son objet de recherche. L'attention du chercheur est également doublée d'une forme prononcée de curiosité. Interroger les acteurs sur leurs actions permet de collecter sur le moment, lors de la réalisation de l'action, des éclairages précieux. Il est également plus facile d'interroger un acteur sur son action, et il sera alors plus difficile pour lui de nier les faits. Naturellement, l'observation participante ne doit pas se transformer en interrogatoire. Les questionnements doivent présenter une réelle pertinence et être considérés comme légitime par l'acteur, dans une démarche compréhensive du chercheur. Lorsque les réponses apportées s'avèrent particulièrement intéressantes, il est primordial que le chercheur prenne des notes, afin que sa mémoire n'en déforme le sens. C'est pourquoi, lors de notre intervention, nous ne quittons jamais notre calepin, sans jamais donner l'impression aux acteurs d'une « prise de déposition ». La prise de notes s'est faite à partir de mots clés permettant de retranscrire l'échange dans un second temps, de façon plus exhaustive. De cette manière, l'acteur sur le terrain accorde davantage sa confiance à l'intervenant et manifeste une plus forte sincérité dans ses propos. De plus, l'observation participante ne s'interrompt jamais. Comme le précise Journé (2012), elle est également à l'œuvre lors des pauses journalières, des pauses déjeuner et même en dehors des heures de travail, lors de la réalisation d'activités sportive avec le club de l'entreprise par exemple (Journé, 2012, p. 169). Ces moments s'avèrent également précieux car ils ont tendance à libérer la parole des acteurs. Au cours de notre intervention, ces occasions ont pu être saisies lors des pauses communes ou encore grâce à la réalisation d'activités en dehors de l'entreprise (activités sportives, etc.). Ces occasions ont également favorisé la bonne intégration du chercheur au sein de l'effectif. Tout au long de l'intervention,

cette méthode de collecte de données a été appliquée. Elle a permis de rapidement se familiariser avec les acteurs sur le terrain et de constituer un faisceau d'indices en lien avec les questions de recherche, qui se prêtaient aisément à des « croisements » avec les propos des autres acteurs de l'organisation. De plus, cette technique de l'observation participante a été réalisée lors de réunions ou d'actions de formations. Nous avons participé à près d'une réunion de groupe par trimestre sur trois ans, essentiellement avec des managers ou des cadres de l'entreprise pour un total d'une quinzaine de réunions. A ces réunions s'ajoute la participation à des actions de formations, avec des membres de « l'encadrement » et avec des membres du « personnel de base » (Savall et Zardet, 2010). Au cours de ces événements, et particulièrement lors de la formation « recherche des causes », des échanges vigoureux entre participants ont fait l'objet de prises de notes. Comme nous nous y attendons, l'interaction entre les participants s'est révélée fructueuse sur le plan de la confrontation des points de vues et de l'argumentation (Baribeau, 2009, p. 137). Ainsi, l'observation participante s'avère précieuse dans le cadre de l'approche qualimétrique car elle favorise l'interactivité cognitive et l'intersubjectivité contradictoire (Savall, Zardet, et Boje 2004).

- Les entretiens semi-directifs :

La réalisation d'entretiens semi-directifs est le protocole de collecte des données qualitatives que nous privilégions – comme cela est bien souvent le cas en sciences de gestion (Romelaer, 2005). En effet, « *les données issues du terrain se trouvent dans le discours des individus* » (Corbin et Strauss, 2008; Joannidès et Berland, 2008, P. 145). Dans notre recherche, l'entretien semi-directif permet une explicitation des propos des acteurs et évite ainsi de mauvaises interprétations qui peuvent exister lors de l'observation participante. De plus, les entretiens semi-directifs présentent l'avantage d'être particulièrement adaptées pour l'exploitation des données car leur formalisme et leur structure permettent d'obtenir des données en provenance d'un ensemble très diversifié d'acteurs qui soit sur la base d'une grille commune : la grille d'entretien. De cette manière, il est également beaucoup plus facile pour le chercheur d'en faire l'analyse en reprenant les thématiques du guide d'entretien. L'entretien permet également d'interroger les acteurs sur des thèmes pour lesquels ils n'ont pas l'habitude de s'exprimer. Dans le cadre de notre recherche, certaines thématiques relatives à la GRH ou à la normalisation du management des RH ne peuvent pas être abordées dans des ateliers, entre deux tâches de travail. Elles nécessitent à l'acteur de pouvoir « se poser » pour s'exprimer sereinement, en exposant sa vision des phénomènes et en donnant ses propres explications (Usunier, 2000). Nous avons veillé également aux conditions de réalisation des

entretiens, conscient que celles-ci peuvent en influencer la pertinence (Gavard-Perret, Gotteland, et Haon, 2012). Pour ce faire, une préparation matérielle de l'entretien est nécessaire. L'ensemble des entretiens ont réalisés dans une pièce isolée, de manière à permettre une expression libre sans craindre d'être écouté par d'autres acteurs, ou par la hiérarchie. Lorsque cela était possible, les personnes interrogées ont été choisie par le chercheur afin de s'assurer de la représentativité et de l'homogénéité de l'échantillon (différence de profil, d'ancienneté, de parcours, etc.). Afin de gagner en fluidité, aucune prise de note n'est réalisée pendant l'entretien. Nous avons privilégié l'enregistrement audio afin d'être pleinement concentré dans l'échange avec les interviewés. Avant chaque entretien, les participants sont informés de l'enregistrement. Le chercheur rassure les personnes interrogées sur le fait que les entretiens sont anonymes et que les enregistrements ne seront pas diffusés et seront uniquement écoutés par le chercheur pour une prise de notes ultérieure. Aucun des participants ne s'est opposé à l'enregistrement, d'autant plus que leur perception du chercheur était généralement celle d'un étudiant-salarié qui réalise les entretiens dans le cadre de sa formation Universitaire. La garanti d'anonymat qui était faite aux acteurs, au-delà de permettre une expression libre, présentait le risque d'une « exagération » des propos, voire d'une déformation de la réalité à l'avantage du répondant. Pour éviter ce biais de désirabilité sociale ou que les entretiens ne ressemblent à un moment de défoulement récréatif, l'ensemble des opérateurs interviewés étaient en binôme. L'intérêt de l'entretien de groupe est qu'il évite qu'un de ses membres face un récit sans lien avec les situations réelles. Le groupe agit ainsi comme un garde-fou sur les individus, sans pour autant brider leur parole car ils étaient tous collègues et au même niveau hiérarchique. Effectivement, lors de l'entretien, il n'a pas été rare qu'un acteur « exagère » et que cette exagération soit signalée par son collègue avant d'être avouée par son auteur. De plus, réaliser des entretiens en groupe permet de collecter l'opinion de davantage d'acteurs en faisant gagner du temps au chercheur, sans trop pénaliser l'activité de production de la société. Enfin, l'entretien collectif permet de faire plus facilement rebondir les échanges et il est moins intimidant que l'entretien individuel. L'ensemble des managers et des responsables ont été interrogés de façon individuelle afin de faciliter leur expression, notamment sur des sujets relativement sensibles.

- Les données quantitatives et financières :

Dans une perspective qualimétrique, des données de nature quantitative et financière sont également collectées et viennent ainsi compléter les données qualitatives. Les données quantitatives sont essentiellement collectées par l'exploitation des documents internes qui prennent la forme de documents comptables ou d'indicateurs divers et variés. Au cours de l'intervention nous avons mobilisé - et suivi - des indicateurs¹³⁶ dans divers domaines et particulièrement au sein de l'activité de production. Ces indicateurs nous éclairent notamment sur l'évolution du taux de productivité, du taux de non-qualité ou encore du taux de consommation des matières premières. En dehors de l'activité de production, les indicateurs propres à la fonction RH sont également suivis. La tenue d'un bilan social au sein de la fonction RH nous permet de faire des constats sur l'évolution des indicateurs sociaux (sur l'absentéisme, le turn-over, les accidents de travail) mais aussi sur l'évolution des formations réalisées par l'entreprise. Enfin, des indicateurs de nature comptable sont suivis, par exemple l'évolution du chiffre d'affaires qui permet de calculer la contribution horaire à la marge sur coût variable (CHMCV) (Brenet et al. 2016, p. 306). La mobilisation des données de nature quantitative et financière s'effectue en support aux données de nature qualitative, à des fins de triangulation (Dias Lopes et Toledo de Sousa, 2016 p. 178).

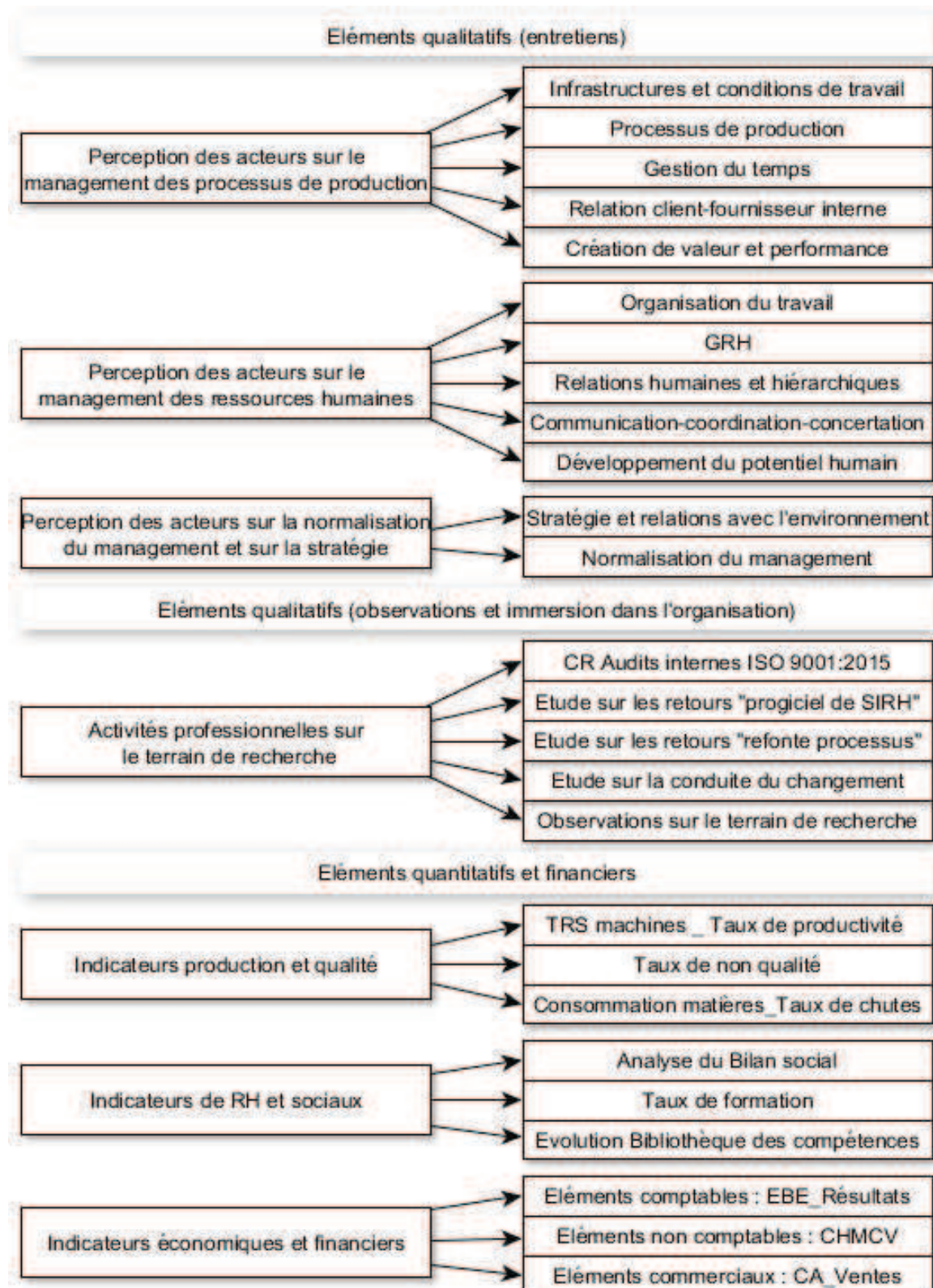
- Effet miroir et principe d'intersubjectivité contradictoire :

Lors de la collecte des matériaux, nous avons mis en application « l'effet-miroir », qui consiste à faire un exposé aux acteurs dans le cadre de réunions sur la collecte des matériaux et sur l'analyse qui en est faite (Savall, Zardet, et Boje 2004). L'effet miroir permet la mise en application du principe d'intersubjectivité contradictoire, qui est l'un des principes fondateurs de notre approche de recherche qualimétrique. Surtout, la mise en application de l'effet-miroir permet d'avoir un retour des acteurs sur l'interprétation de l'exploitation des matériaux et contribue ainsi à la validité interne de la recherche.

L'ensemble des matériaux de la recherche peuvent être représentés de la manière suivante.

¹³⁶ Ces indicateurs étaient pour la plupart déjà existants avant l'intervention. D'autres ont cependant été créés au cours de l'intervention.

Figure 46 : Les matériaux de la recherche



Source : Figure réalisée par l'auteur.

1.1.2) Le guide d'entretien :

- Présentation du guide d'entretien :

Notre guide d'entretien a été élaboré à l'issue d'une première phase d'entretiens exploratoires. Les entretiens exploratoires ont commencé dès le début de notre intervention, lors du « parcours d'intégration » au sein de l'entreprise, sous la forme d'échanges non-directifs avec les membres de l'organisation et, plus particulièrement, les chefs de services. L'objectif de ces premiers entretiens a été de mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation et d'identifier les principales problématiques rencontrées au sein des différents services. Ces entretiens réalisés dans le cadre « du parcours d'intégration » ont été poursuivis par la suite sous la forme de vagues d'entretiens afin de permettre de recroiser les informations données par chacune des personnes interrogées et d'avoir une bonne compréhension globale de la situation de l'entreprise. Lors de cette première phase, 18 entretiens ont été réalisés de manière plus ou moins formalisée auprès de 12 salariés, essentiellement issues de fonctions d'encadrement. A ces entretiens s'ajoutent de nombreux échanges réalisés de manière totalement informelle dont le nombre ne peut être estimé avec précision. A la suite de cette phase de réalisation des entretiens exploratoires, nous avons pu construire notre guide d'entretien que nous avons structuré en thèmes et sous-thèmes (Mucchielli et Paillé, 2012, p. 231). Le guide d'entretien formalisé a été testé au préalable afin de nous assurer de sa pertinence par rapport au contexte de l'organisme et à notre objet de recherche. Les premiers entretiens semi-directifs ont été réalisés lors du dernier trimestre de la première année d'intervention, comme décrit dans le tableau suivant :

Tableau 24 : Construction du guide d'entretien

1ere année d'intervention : De la phase de réalisation des entretiens exploratoire à la phase de réalisation des entretiens semi-directifs à partir d'un guide d'entretien formalisé.			
1 ^{er} trimestre	2 ^{ème} trimestre	3 ^{ème} trimestre	4 ^{ème} trimestre
Entretiens exploratoires (parcours d'intégration)	Entretiens exploratoires et échanges informels	Construction du guide d'entretien semi-directif et tests.	Réalisation des premiers entretiens semi-directifs à partir du guide d'entretien

Le guide d'entretien est composé de trois thèmes et de douze sous-thèmes. Dans chaque sous-thème sont associés des notions clés, ouvrant vers des sous-sous-thèmes et qui permettant de

cadrer l'entretien ou de relancer les interviewés lorsque cela est nécessaire. Voici le guide d'entretien que nous avons utilisé.

Tableau 25 : Le guide d'entretien

1. Management des processus de production	
1.1. Infrastructures et conditions de travail	Ressources matérielles : Equipements et matériels de production (qualité de l'infrastructure) ; pénibilité (contraintes physiques et environnementales), qualité au travail. Environnement de travail physique.
1.2. Processus de production	Ecoulement du flux, organisation des espaces avec emplacements des postes et des équipements, réparation de la charge de travail entre les postes.
1.3. Gestion du temps	Gestion des plannings, réactivité, respect des délais, maîtrise des temps consacrés à la production et des temps consacrés aux améliorations.
1.4. Relation client-fournisseur interne	Perceptions sur la qualité des produits et des délais dans la relation client-fournisseur interne, qualité et efficacité de la relation.
1.5. Création de valeur et performance	Qualité intégrale : Valeur ajoutée des tâches réalisées, qualité des produits (esthétique, sûreté et fiabilité), évolution des indicateurs (productivité, qualité et traitement des non conformités) ; efficacité et efficience dans la réalisation de la production
2. Management des Ressources Humaines	
2.1. Organisation du travail	Ressources immatérielles : Charge de travail adaptée aux effectifs, réparation du travail entre les salariés. Méthodes de travail (mode opératoires/instructions/procédures).
2.2. GRH	Equilibre entre contribution et rétribution, reconnaissance financière et valorisation, sentiment de justice organisationnelle ; adéquation formation emploi (utilisation des compétences disponibles, besoins en formation). Evolution des indicateurs sociaux (turn over, d'absentéisme et d'accidents de travail).
2.3. Relations humaines et hiérarchiques	Relations avec l'encadrement et qualité de la relation managériale (reconnaissance humaine, rôle de facilitateur dans la réalisation de l'activité) ; climat social ; motivation implication et engagement organisationnel ; prise en compte des besoins et des attentes des salariés (client internes). Environnement de travail psycho-social.
2.4. Communication-coordination-concertation	Qualité des échanges d'informations (intra services et interservices), dispositif de communication, remontée et traitement de l'information. Système d'information.
2.5. Développement du potentiel humain	Formation intégrée, tutorat, développement des compétences et de la polyvalence, sollicitation du potentiel humain, évolution dans la maîtrise de l'activité (poly compétences) et enrichissement du travail.
3. Stratégie et normalisation	
3.1. Stratégie et relation avec l'environnement	Perception des orientations stratégique et de la politique de l'entreprise ; prise en considération et satisfaction des besoins et des attentes des parties intéressées (internes et externes). Mise en œuvre stratégique.
3.2. Normalisation du management	Perception et sentiment relatif à la normalisation (positif, négatif, contraignant, utile, nécessaire) ; influence sur la prise de décision et sur l'action (représentations mentales et comportements) ; approche par les processus et amélioration continue ; approche de l'audit, pertinence de la surveillance et contrôle pour la maîtrise des activités.

- Choix du guide d'entretien :

Le guide d'entretien permet de traiter les thèmes et sous-thèmes étroitement liés à notre recherche : la normalisation du management. Sa structure est proche des guides d'entretien utilisés dans les démarches d'intervention socio-économique, ce qui nous permet de couvrir

les différents indicateurs de coûts cachés et les éléments composant les structures et les comportements au sein de l'organisation. L'organisation des thèmes dans le guide d'entretien permet de placer les interlocuteurs dans une situation de confiance, favorable à l'échange et essentielle pour garantir « *la richesse, la qualité, l'authenticité et la pertinence* » du matériel collecté (Imbert, 2010, p. 26). Les thèmes sont abordés dans l'ordre chronologique (1. 2. 3.), alors que les sous-thèmes (1.1) peuvent être traités dans un ordre différent, en fonction du discours et de la construction naturelle des propos de la ou des personnes interrogées. L'important étant de donner priorité à l'expression, en évitant les interruptions (Fenneteau, 2015, p. 15). Pour chaque sous-thème sont associées des notions clés, ouvrant vers des sous-sous-thèmes. Ces notions clés permettent de relancer l'interviewé et de cadrer ses propos afin d'en favoriser la pertinence. Donner un cadre à l'entretien favorise également le respect du temps imparti pour la réalisation de l'entretien qui est déterminé dans une fourchette de durée allant d'une heure à une heure trente. Ce guide d'entretien permet de collecter des données pertinentes au regard de notre objet de recherche, en invitant les acteurs à s'interroger sur les pratiques managériales au sein de l'organisation et sur leurs impacts en termes de création de valeur organisationnelle et de développement du potentiel humain, et sur le rôle de la normalisation du management dans cette relation.

Figure 47 : Recherche d'identification de l'impact de la normalisation du management



Source : Figure réalisée par l'auteur.

Le premier thème abordé « Management des processus de production », conduit l'interviewé à s'interroger sur son environnement de travail physique et sur les ressources matérielles disponibles dans la réalisation de l'activité de production. Le fait de commencer l'entretien par une thématique qui renvoie aux structures physiques de l'organisation incite l'interrogé à s'exprimer sans filtre. Ce thème est en effet faiblement sensible car il permet à l'interlocuteur de répondre de façon générale, en avançant des exemples qui concernent tout autant le collectif que lui-même et qui peuvent être constatés sur le terrain de manière assez objective. L'interlocuteur peut se placer à distance, ce qui lui évite d'avoir le sentiment de se mettre en « danger », d'autant plus que ses déclarations n'incriminent personne directement. Cette thématique est conclue par un sous-thème qui traite de la création de valeur et la performance perçue dans la réalisation des activités. Ce point permet de faire une synthèse sur ce premier

thème, tout en nous assurant que l'interlocuteur s'exprime sur des notions clés de notre recherche, telles que la notion de « *qualité intégrale* » (Savall et Zardet, 2010). Une fois l'interlocuteur mis en confiance par le premier thème, le second est abordé. Il s'agit du management des ressources humaines. Ce thème permet de rentrer au cœur de la relation managériale entre individus au sein de l'activité, que celle-ci relève du management de proximité (relations avec le supérieur hiérarchique direct), ou qu'elle relève de la politique RH de l'entreprise (missions et activités de la fonction RH). Les sous-thèmes abordés offrent à la personne interrogée la possibilité de s'exprimer sur l'équilibre entre contribution et rétribution (valorisation et reconnaissance) et sur l'impact de cet équilibre en termes de motivation et d'engagement organisationnel (Charles-Pauvers et Peyrat-Guillard, 2012). Enfin, ce thème traite du développement du potentiel humain via la question du développement des compétences et de l'enrichissement du travail. Le dernier thème « Stratégie et normalisation » a pour but d'inciter l'interlocuteur à une prise de hauteur sur l'organisation en s'exprimant sur la politique générale de l'entreprise, sur la mise en œuvre stratégique et sur la pertinence perçue du recours à la normalisation. Ce dernier sous-thème permet d'apporter une conclusion synthétique sur les apports et les faiblesses de la normalisation du management.

Afin de nous assurer de la cohérence de notre guide d'entretien avec nos hypothèses de recherche, nous pouvons procéder au rapprochement suivant.

Tableau 26 : Rappel des hypothèses de recherche formulées

POINTS	HYPOTHESES DE RECHERCHE
H	La normalisation du management des RH contribue à la création de valeur organisationnelle et au développement du potentiel humain. Elle permet de renforcer l'efficacité des pratiques managériales et d'accompagner la transformation de la fonction RH.
H1	Le choix d'un recours à la normalisation du management RH est animé par la volonté stratégique de se distinguer sur le marché au travers de la certification et de parvenir à mettre en place une organisation plus efficace en interne.
H2	Le recours à la normalisation du management RH est source de coûts et de performances cachés mais permet globalement de favoriser la création de valeur organisationnelle.
H2.1	Le recours à la normalisation du management RH – associant normes de GRH et normes de management de la qualité - favorise la création de valeur organisationnelle par le renforcement de l'efficacité des pratiques managériales et par une meilleure maîtrise des processus.
H2.2	Une association normative du management RH – portant sur la GRH et le management de la qualité - est source de qualité intégrale pour l'organisation, grâce à la mise en place d'une approche transversale du management sur les RH et sur les processus de production.
H3	Le recours à la normalisation du management RH permet le développement du potentiel humain.
H3.1	Le recours à la normalisation du management RH permet de reconsidérer la fonction RH et de valoriser les actions portant sur le développement du potentiel humain.
H3.2	Le recours à la normalisation du management RH permet de renforcer la satisfaction des acteurs et d'impacter positivement leurs comportements en situation de travail.
H4	Une association normative du management RH – portant sur la GRH et le management de la qualité - favorise le développement de la performance socio-économique au travers d'une action transversale du management qui contribue à l'équilibration des structures et les comportements de l'organisme.

Les thèmes et sous-thèmes du guide d'entretien peuvent être mis en relation avec les hypothèses de recherche de la façon suivante.

Tableau 27 : Mise en relation des hypothèses de recherche avec le guide d'entretien

THEMES ET SOUS-THEMES DU GUIDE D'ENTRETIEN	H1	H2	H2.1	H2.2	H3	H3.1	H3.2	H4
	Volonté stratégique interne/externe	Création de valeur organisationnelle	Efficacité managériale par la maîtrise des processus	Qualité intégrale par approche transversale du management	Développement du potentiel humain	Reconsidérer la fonction RH et valorisation des actions RH	Satisfaction des acteurs et impacts sur les comportements	Développement de la performance socio-économique
1. Management des processus de production	X	XXX	XXX	XXX	X			XXX
1.1. Infrastructures et conditions de travail		XX	XX	XX				X
1.2. Processus de production	X	XXX	XXX	XXX				XX
1.3. Gestion du temps		X	X	X				X
1.4. Relation client-fournisseur interne		XX	XX	XX				
1.5. Création de valeur et performance	X	XXX	XXX	XXX	X		X	XXX
2. Management des Ressources Humaines		X	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
2.1. Organisation du travail		X	XXX	XXX	XX	XX	XXX	XX
2.2. GRH		X	XX	XX	XXX	XXX	XXX	XX
2.3. Relations humaines et hiérarchiques		X	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XX
2.4. Communication-coordination-concertation		X	X	X	X	XX	XX	
2.5. Développement du potentiel humain		X	XX	XX	XXX	XX	XX	XXX
3. Stratégie et normalisation	XXX	X	X	X	X	X	X	XX
3.1. Stratégie et relation avec l'environnement	XX	X	X	X	X	X	X	XX
3.2. Normalisation du management	XXX	X	X	X	X	X	X	XXX

Légende : X = lien direct ; XX = lien fort ; XXX = lien très fort

1.2 - Périmètre de la recherche sur le terrain et échantillonnage :

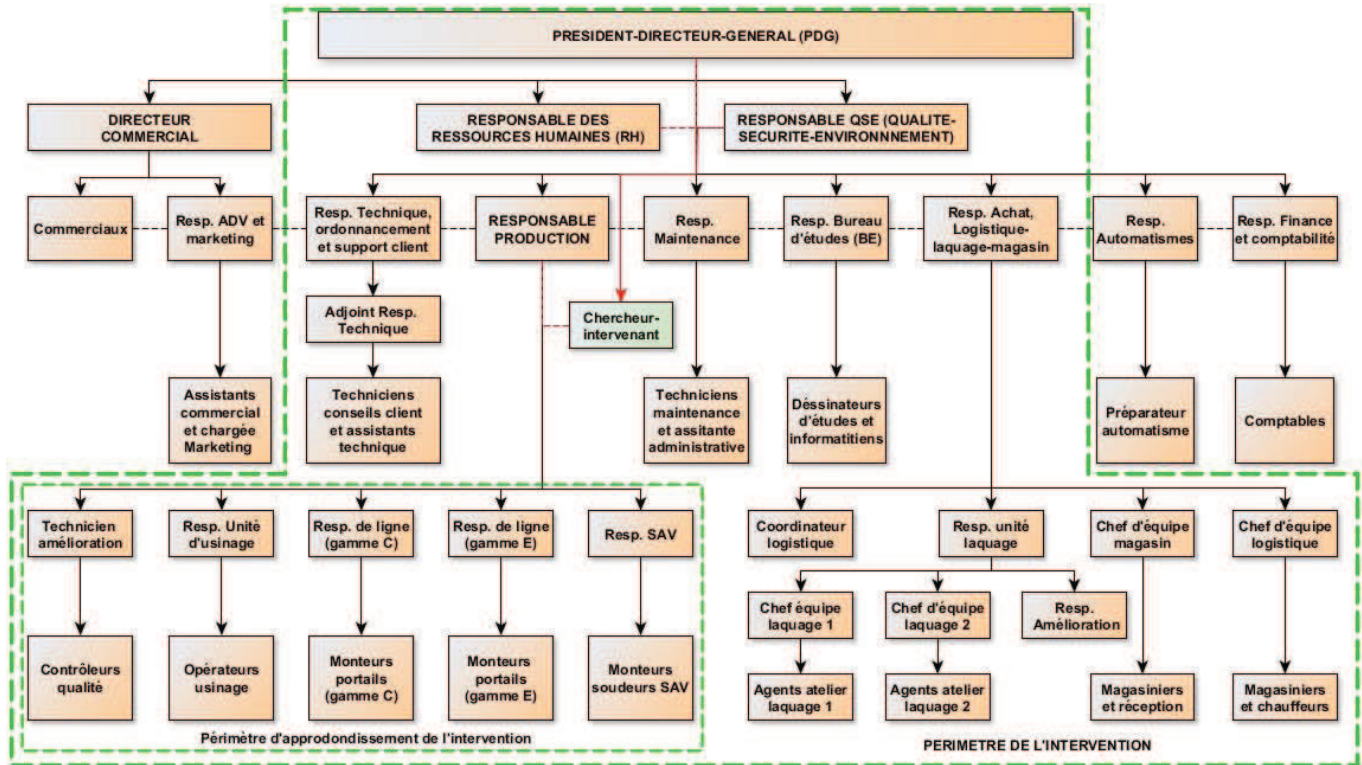
Commençons par définir le périmètre de l'intervention.

1.2.1 Périmètre de l'intervention :

Comme nous l'avons décrit, nous travaillons sur un cas unique : l'entreprise CATALU. Au sein du terrain, du fait de notre objet de recherche, nous avons défini un périmètre d'intervention pour la réalisation des entretiens semi-directifs et pour approfondir l'analyse, bien que les interactions entre services soient prises en compte. Nous nous focalisons sur la fonction RH, la fonction QSE et la fonction de production, ainsi que sur les services directement associés comme le service technique, le service maintenance ou le bureau

d'études. Notre attention est cependant particulièrement centrée sur l'activité de production avec les services coupe-usinage ; montage et contrôle. A partir de l'organigramme de l'entreprise nous pouvons effectuer une représentation du périmètre de la recherche sur le terrain.

Figure 48 : Le périmètre de l'intervention



Source : Figure réalisée par l'auteur.

Le périmètre de l'intervention couvre l'ensemble du processus de production, de la conception de produit à son expédition. S'y ajoute les fonctions d'encadrement, du manager de proximité au Président de l'entreprise ainsi que les fonctions Ressources Humaines et Qualité. Le focus réalisé au sein des ateliers de fabrication permet un approfondissement de la recherche par la mobilisation d'outils managériaux. Sur la représentation ci-dessus, on remarque que le chercheur est parfaitement intégré dans le périmètre de l'intervention.

1.2.2 Echantillonnage de la population interviewée :

Nous avons adopté une démarche « Horivert » dans le cadre de notre recherche, qui porte à la fois sur l'encadrement et sur le personnel de base (Savall et Zardet 2010). L'approche « Horivert » consiste à travailler simultanément à tous les niveaux hiérarchiques d'une entité

donnée, puis à reproduire la démarche au sein de l'entité suivante. Ainsi, nous nous sommes d'abord intéressés au secteur coupe-usinage, puis au secteur montage, en respectant la chronologie du flux. La population concernée par l'étude s'étend donc de la Direction (sommet stratégique) au personnel de base (centre opérationnel), en passant par les managers (ligne hiérarchique). Les entretiens ont ainsi été réalisés par vagues, généralement en commençant par le personnel de base, puis par l'encadrement. Le fait de commencer les vagues d'entretiens par le personnel de base s'est avéré intéressant pour ouvrir des perspectives du fait du caractère parfois foisonnant des entretiens. Remonter ensuite la ligne hiérarchique a permis de recentrer les questionnements et favoriser la pertinence de l'analyse. Une fois la vague d'entretien au sein du secteur coupe-usinage terminée, une nouvelle vague d'entretien concernant cette fois le secteur montage a pu être menée. Les entretiens effectués avec l'encadrement ont tous été réalisés en entretien individuel, pour une durée généralement comprise entre une heure et deux heures. Au total, ce sont 34 entretiens qui ont été réalisés pour 49 personnes interviewés. Nous avons effectué une segmentation de la population interrogée en fonction du niveau hiérarchique. Parmi les cadres de l'entreprise et la Direction¹³⁷ nous avons interrogés huit personnes en entretien-semi directif individuel (sur un total de 12 que compte l'entreprise). Au niveau de l'encadrement de proximité et des managers (N+1), nous avons interrogé dix personnes en entretien individuel (sur un total de 11). Enfin, au niveau des opérateurs et des techniciens, nous avons interviewés 31 personnes en binôme, ainsi que le délégué du personnel en entretien individuel, ce qui représente près du tiers de la population de notre périmètre d'intervention. Au total, nous avons interrogés dans le cadre des entretiens semi-directifs, plus du tiers de la population totale de l'entreprise (sur 137 personnes) soit 42% de la population de notre périmètre d'intervention (117 personnes).

Notre recherche porte sur l'étude d'un cas unique, par conséquent, nous avons souhaité que les entretiens réalisés auprès de notre échantillon soient les plus représentatifs possibles de la population de notre périmètre d'intervention. La démarche Horivert que nous avons adoptée, nous a permis d'obtenir cette représentativité sur le plan hiérarchique (vertical) et fonctionnel (horizontal). Sur le plan hiérarchique, notre échantillon est décomposé en trois catégories : Direction-cadres (Direction, responsables de services), Managers (managers de proximité), Personnel de base (techniciens, ouvriers et employés).

¹³⁷ La population Cadres – Direction associe les responsables de services et la Présidence de l'entreprise. Nous les regroupons sous l'intitulé « d'encadrement » (top management).

Tableau 28 : Segmentation hiérarchique de l'échantillon par rapport à la population totale

Segmentation par niveau hiérarchique	Population de notre échantillon	Population totale de l'entreprise	%	Population du périmètre de l'intervention	%
Direction - Cadres	8	12	67 %	8	100 %
Managers	10	11	91 %	11	91 %
Personnel de base	31	114	27 %	98	32 %
TOTAL	49	137	36 %	117	42 %

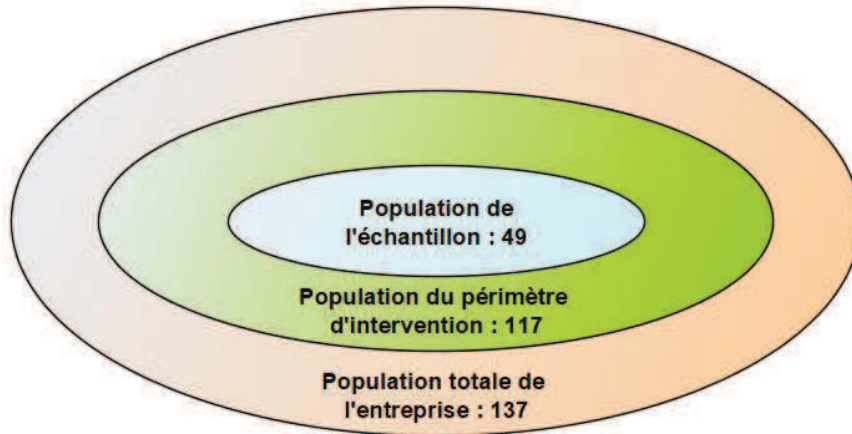
Sur le plan fonctionnel, notre échantillon est décomposé de onze catégories : Fonctions supports et d'encadrement (hors managers de proximités); Bureau d'études; Coupe-Usinage; Montage; Clôture; Contrôle; Maintenance; SAV; Laquage; Magasin-Expéditions; Technique. Une catégorie supplémentaire est présentée pour indiquer la proportion de la population de l'entreprise hors du périmètre de l'intervention.

Tableau 29 : Segmentation fonctionnelle de l'échantillon par rapport à la population totale

Segmentation par fonction / services	Population concernée par les entretiens	Population totale de la fonction / du service	%
Fonction support / encadrement (hors managers de proximité)	5	5	100 %
Bureau d'études	2	7	29 %
Coupe-usinage	9	13	69 %
Montage	11	24	46 %
Clôture	2	6	33 %
Contrôle	3	5	60 %
Maintenance	3	9	38 %
SAV	3	4	75 %
Laquage	5	15	33 %
Magasin-Expéditions	3	12	23 %
Technique	3	17	18 %
Services hors périmètre d'intervention	0	20 (dont 1 membre du BE et 2 du service maintenance).	0 %
TOTAL	49	137	36 %

Parmi les 20 membres de l'entreprise dont la fonction ou le service est en dehors du périmètre d'intervention, un membre du service « bureau d'études » et deux membres du service « maintenance » sont considérés comme en dehors du périmètre du fait de la nature de leur activité.

Figure 49 : Distinction entre les populations au sein du terrain de recherche



Source : Figure réalisée par l'auteur.

Au cours de cette première section, nous avons présenté notre dispositif de recherche en décrivant notre méthodologie de collecte et d'analyse des données. Après avoir décrit quelles étaient nos données primaires et leur nature, à la fois qualitative et quantitative, nous nous sommes focalisés sur le mode de collecte par entretiens semi-directifs. Notre grille d'entretien, structurée en thèmes et sous-thèmes a également été présentée, puis nous avons défini notre périmètre d'intervention et déterminé notre échantillon, composé de 49 personnes. Au total, nous avons réalisé 34 entretiens semi-directifs qui ont tous été retranscrits et traités. A présent que l'échantillon est défini, intéressons-nous au protocole mis en œuvre pour l'exploitation des entretiens semi-directifs et pour l'exploitation des autres matériaux collectés.

Section 2 : Le protocole d'exploitation des matériaux :

Le protocole d'exploitation des matériaux doit être « pensé, justifié et présenté », c'est ce que nous nous attachons à faire dans cette section (Paillé et Mucchielli 2016, p. 26). Nos matériaux de recherche sont de trois natures et comprennent les éléments qualitatifs obtenus au moyen des entretiens semi-directifs, les éléments qualitatifs obtenues au moyen de l'immersion dans l'organisation et de l'observation participante, les éléments quantitatifs et financiers obtenus au moyen de l'étude documentaire et du suivi des indicateurs.

2.1 – Exploitation des matériaux qualitatifs :

2.1.1) Exploitation des matériaux qualitatifs issus des entretiens semi-directifs :

Afin de parvenir à l'exploration des entretiens, ces derniers ont fait l'objet d'une codification. La construction de cette codification s'est faite sur la base du code attribué aux personnes interrogées. Ce code est déterminé à partir de la segmentation hiérarchique et fonctionnelle précédemment présentée auquel s'ajoute un numéro attribué de manière aléatoire. Afin de s'assurer du caractère unique du code et afin d'éviter toute confusion lors de l'analyse des entretiens, l'ensemble du personnel de la société a fait l'objet d'une codification. Cette codification s'avère utile notamment dans le cadre de l'observation participante, lorsque le chercheur souhaite consigner un verbatim d'un acteur non compris dans le périmètre des interviewés en entretien-semi directif. Appliquer une codification à l'ensemble des salariés nous permet aussi un éventuel élargissement de notre périmètre d'intervention. Au cours de l'intervention, l'effectif de l'entreprise a évolué oscillant entre 130 et 150 personnes. Nous avons arrêté l'effectif total de l'entreprise à 137 personnes. Ces 137 membres de l'organisation (ayant fait l'objet d'une codification) décrivent la représentation des effectifs tels qu'ils étaient lors de l'intervention dans les différents services. Ce nombre ne reflète pas une photographie des effectifs à un instant « t ». Certains salariés ne sont pas intégrés dans cet effectif, alors que d'autres y ont été ajoutés. Il est possible par exemple qu'une personne X n'ait en réalité jamais été présente dans l'entreprise en même temps que la personne Y, alors que X et Y sont comptabilisés parmi les 137 membres de l'organisation.

Le niveau hiérarchique et la fonction exercée sont des variables importantes dans notre étude, cependant elles ne sont pas les seules. Afin de parvenir à une exploration pertinente de nos entretiens, nous avons pris en compte différents éléments : l'âge, l'ancienneté et le niveau de connaissance des normes.

Tableau 30 : Base de données sur les membres de l'organisation

<u>Nom</u>	<u>Prénom</u>	<u>Catégorie</u>	<u>Statut</u>	<u>Service</u>	<u>Emploi</u>	
Nom de la personne	Prénom de la personne	DIR- Cadres ; Manager ; Personnel de base	Président ; Responsable ; Manager ; Collaborateur (Technicien, Opérateur, DP, Administratif).	Direction ; Qualité ; RH ; Coupe-Usinage ; Montage ; Bureau d'études ; Maintenance ; Laquage ; etc.	Opérateur d'usinage ; Monteur de portails ; Responsable ligne de produit ; Technicien conseil client, Technicien maintenance ; Agent atelier laquage ; Contrôleur ; Magasinier ; etc.	
<u>Genre</u>	<u>Age</u>	<u>Ancienneté entreprise</u>	<u>Ancienneté service</u>	<u>Connaissance des normes</u>	<u>Code</u>	<u>Hors périmètre d'intervention</u>
M / F	Age	Ancienneté dans l'entreprise	Ancienneté dans le service ou dans la fonction	Bonne connaissance des normes de management : Oui / Non	« P/R/M » + numéro unique ou « C » + « service » + « numéro unique » : R03 ; CU11, etc.	Indication si la personne est exclue ou non du périmètre d'intervention : Oui / Non

Le code est composé de trois ou quatre caractères (pour les collaborateurs). Afin de faciliter sa lecture, voici la table de correspondance entre le niveau hiérarchique (statut), la fonction (service) et le code utilisé lors de l'exploration des entretiens.

Tableau 31 : Construction du code d'identification des membres de l'entreprise

<u>Statut</u>	<u>Service</u>	<u>Lettres du code</u>	<u>Numéro unique</u>
Président		P	01
Responsable		R	01-11
Manager		M	01-11
Collaborateur	Bureau d'études	CB	01-05
	Coupe-Usinage	CU	01-12
	Montage	CM	01-21
	Clôture	CR	01-06
	Maintenance	CI	01-10
	Contrôle	CC	01-04
	SAV	CS	01-03
	Laquage	CL	01-12
	Magasin-Expéditions	CE	01-10
Technique	CT	01-16	

Le code utilisé permet de garantir l'anonymat de personnes interviewées, tout en donnant une indication claire sur le niveau hiérarchique du répondant et sur son service (pour le personnel de base). Ce code est également utilisé pour identifier les entretiens réalisés. Il est alors précédé de la lettre « E » (« E » + « code »). Nous pouvons à présent nous intéresser plus en détail à notre échantillon et à la réalisation des entretiens semi-directifs à proprement parlé.

Tableau 32 : Définition de l'échantillon et segmentation de la population

Fonction	Nb entretiens semi-directifs	Nombre de personnes interrogées	Code
DIR-Cadres (PDG, RRH, QSE et Responsables de services) P = Président R = Responsables	8 (individuel) Code entretien : EP01 ER01 à ER10	8 : PDG de l'entreprise ; Responsable RH ; Responsable QSE ; Responsable de Production ; Responsable Achat - Laquage Responsable du BE Responsable Maintenance Responsable Technique	P01 R01 à R10 (R07, R08, R09 et R11 étant hors périmètre : HP)
Managers (managers de proximité) M = Managers	10 (individuel) Code : EM01 à EM10	10 : Manager du secteur « coupe-usinage » 3 Manager du secteur « montage ». Manager du secteur « contrôle » Le manager du service « SAV » 3 Manager du secteur « laquage » Manager du service « expéditions »	M01 à M10
Personnel de base (opérateurs, techniciens et Délégué du personnel) C = Collaborateurs	16 (en binôme, sauf pour le DP). Code : ECB01 ECU01-CU12 ECM01-CM03 ECR02-CR06 ECI01-CI02 ECC01-CC02 ECS01-CS02 ECL02-CL04 ECE01-CE05 ECT12-CT14	31 : Le Délégué du Personnel (entretien individuel) 8 opérateurs du secteur « coupe-usinage » 8 opérateurs du secteur « montage » 2 opérateurs du secteur « clôture » 2 techniciens « maintenance ». 2 opérateurs du poste « contrôle » 2 opérateurs du service « SAV » 2 opérateurs du secteur « laquage » 2 opérateurs du service « magasin/expédition » 2 techniciens « service technique »	CB01 CU01 à CU06 CU09 - CU12 CM01 à CM04 CM07 - CM08 CM10 - CM12 CR02 - CR06 CI01 - CI02 CC01 - CC02 CS01 - CS02 CL02 - CL04 CE01 - CE05 CT12 - CT14
Total	34 entretiens	49 personnes interrogées	

Les principales caractéristiques des personnes entendues dans le cadre des entretiens semi-directifs sont les suivantes :

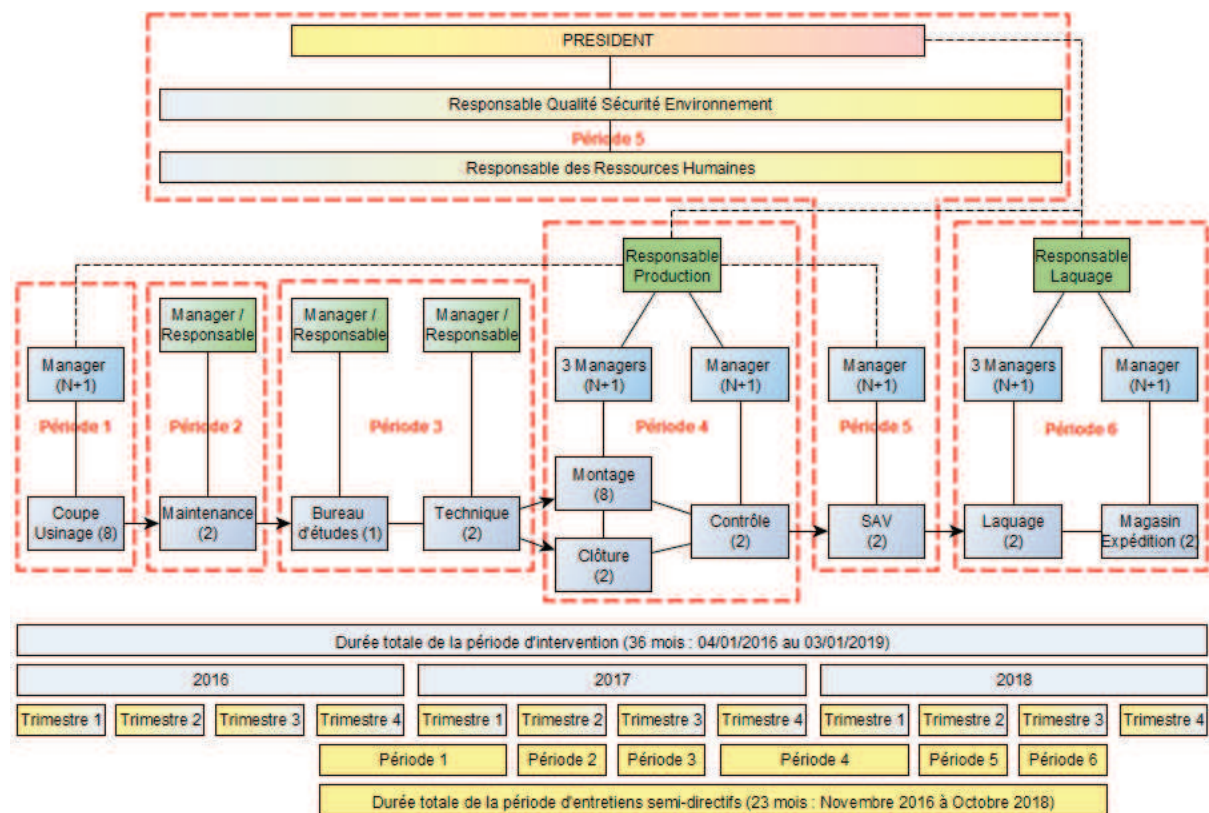
Tableau 33 : Caractéristiques des personnes interrogées dans le cadre des entretiens semi-directifs

Personnes interviewés (code)	Age *	Ancienneté dans l'entreprise *	> 10 ans ?	Ancienneté service/fonction		Service / fonction
				> 5 ans ?	> 10 ans ?	
P01	60	30	Oui	Oui	Oui	Président
R01	45	10	Oui	Oui	Oui	Responsable de service
R02	45	15	Oui	Oui	Oui	
R03	50	25	Oui	Oui	Oui	
R04	50	10	Oui	Oui	Oui	
R05	40	10	Non	Oui	Non	
R06	40	10	Non	Oui	Non	
R10	50	20	Oui	Oui	Oui	
M01	50	0	Non	Non	Non	Manager de proximité
M02	60	10	Oui	Non	Non	
M03	60	20	Oui	Oui	Oui	
M04	55	20	Oui	Oui	Non	
M05	35	10	Oui	Non	Non	
M06	50	20	Oui	Oui	Oui	
M07	45	0	Non	Non	Non	
M08	45	15	Oui	Oui	Oui	
M09	30	10	Oui	Oui	Non	
M10	40	20	Oui	Oui	Oui	
CB01	40	15	Oui	Oui	Oui	Bureau d'études
CC01	50	10	Oui	Non	Non	Contrôle
CC02	45	15	Oui	Oui	Oui	
CE01	40	15	Oui	Oui	Oui	Magasin-Expéditions
CE05	35	10	Oui	Oui	Oui	
CI01	40	10	Oui	Oui	Oui	Maintenance
CI02	40	15	Oui	Oui	Oui	
CL02	35	5	Non	Oui	Non	Laquage
CL04	55	10	Oui	Oui	Oui	
CM01	45	5	Non	Oui	Non	Montage
CM02	45	5	Non	Oui	Non	
CM03	30	5	Non	Oui	Non	
CM04	45	15	Oui	Oui	Oui	
CM07	45	10	Oui	Oui	Oui	
CM08	35	10	Oui	Oui	Oui	
CM10	40	15	Oui	Oui	Oui	
CM12	40	15	Oui	Oui	Oui	
CR02	40	15	Oui	Oui	Oui	Clôture
CR06	55	15	Oui	Oui	Oui	
CS01	30	5	Non	Oui	Non	SAV
CS02	30	5	Non	Oui	Non	
CT12	35	0	Non	Non	Non	Technique
CT16	55	15	Oui	Oui	Oui	
CU01	35	5	Non	Non	Non	Coupe-usinage
CU02	35	0	Non	Non	Non	
CU03	35	5	Non	Non	Non	
CU04	60	5	Non	Oui	Non	
CU05	55	10	Oui	Oui	Oui	
CU06	35	15	Oui	Oui	Oui	
CU09	40	10	Oui	Oui	Oui	
CU12	30	15	Oui	Oui	Oui	
Total : 49 personnes	Moy. 43	Ancienneté moyenne de l'échantillon étudié : 12	O : 34 N : 15	Oui : 40 Non : 9	Oui : 28 Non : 21	

*L'âge et l'ancienneté ont été arrondis à 5 ans près (au plus proche) dans un souci de respect de l'anonymat.

Les entretiens ont été réalisés en respectant la logique de « grappes »¹³⁸ de la démarche horivert (Savall, Zardet, et Boje 2004). Chacune des grappes forme un ensemble d'encadrement composé d'un manager de proximité (N+1) et de ses collaborateurs, ou d'un responsable de service (cadre) et de l'ensemble des personnes (managers et collaborateurs) composant le service (grappes de deuxième niveau). Les entretiens semi-directifs ont été réalisés à partir de deux grappes principales : la grappe « Direction ; Responsable de Production ; Managers et Collaborateurs » et la grappe « Direction ; Responsable Laquage-Achat-Logistique ; Managers et Collaborateurs ». S'y ajoute trois grappes secondaires à deux niveaux hiérarchiques qui lient les responsables de services assurant également la fonction de manager de proximité et leurs collaborateurs sur les services « maintenance ; bureau d'études et technique ». L'ensemble de ces grappes ont été décomposées ou regroupées pour former six périodes distinctes. La définition de ces périodes permet de déterminer la durée d'intervention dans chacune des grappes ou des sous-grappes, en utilisant le trimestre comme unité de mesure. Le représentation suivante permet d'identifier les grappes tout en ayant une lecture chronologique de la réalisation des entretiens, grâce à la définition des périodes.

Figure 50 : Identification des différentes périodes de réalisation des entretiens semi-directifs



Source : Figure réalisée par l'auteur.

¹³⁸ Dans la démarche Horivert, une « grappe » regroupe les différents niveaux hiérarchiques d'une même unité.

Comme on le constate sur cette représentation, les entretiens semi-directifs structurés à l'aide du guide d'entretien ont débuté lors du dernier trimestre de l'année 2016, soit dix mois après le début de l'intervention sur le terrain de recherche. Dans le ratio entre la durée de la période d'entretien et le nombre de personnes interviewées, on constate également que les premières vagues d'entretiens sont les plus longues (périodes 1 à 3), ce qui s'explique par une analyse en profondeur du premier secteur étudié (le secteur coupe-usinage) et par ses interactions avec les services fournisseurs internes (bureau d'études et service technique) et support (service maintenance). Au fur et à mesure de l'avancement de la recherche, la progression a été plus importante du fait d'une meilleure connaissance du fonctionnement de l'entreprise et d'une meilleure maîtrise dans la réalisation même des entretiens. Enfin, avec lecture chronologique, on constate que sur une durée d'intervention de 36 mois, les périodes d'entretiens s'étalent sur 23 mois. Cette représentation permet de délimiter les différents services d'intervention, cependant ce processus n'est pas aussi linéaire. En effet, lors de l'analyse, de nombreux aller-retours ont été effectués entre les différents services. Notre interaction avec le service de production, la fonction RH, la fonction Qualité et la fonction Direction a été constante tout au long de notre intervention.

Le tableau suivant permet de présenter chacun des entretiens réalisés, en associant le code de l'entretien aux interviewés et à leur service ou fonction d'appartenance. Ce tableau présente également la période de réalisation de l'entretien, son type (individuel ou collectif) et sa durée. Notre objectif initial était de conduire des entretiens dont la durée serait comprise entre une heure et une heure trente, voire jusqu'à deux heures avec l'encadrement. Cependant, en fonction des personnes interrogées, de l'abondance et de la pertinence de leurs propos, la durée de réalisation de l'entretien a pu excéder 3 heures. Ainsi, la durée totale des 19 entretiens individuels a été de 31 heures, soit une moyenne dépassant 1h30 par entretien (1h37). Cette durée est supérieure à celle des entretiens collectifs (au nombre de 15) dont la durée totale a été de près de 20 heures, pour une moyenne de 1h19 par entretiens. Sur l'ensemble des 34 entretiens réalisés, la durée totale a été de 51 heures (50h35), soit une moyenne de 1h29 par entretien. Notre objectif sur la durée des entretiens a donc été respecté.

Tableau 34 : Déroulement des entretiens semi-directifs

Entretiens (code)	Interviewés (code)	Service / fonction	Période de réalisation			Type	Durée
			Numéro	Trimestre	Année		
EP01	P01	Président	5	2 TRIM.	2018	Individuel	2h19
ER01	R01	Responsable de service	5	2 TRIM.	2018	Individuel	2h10
ER02	R02		5	2 TRIM.	2018	Individuel	1h58
ER03	R03		4	4 TR-1 TR.	17-18	Individuel	3h21
ER04	R04		6	3 TRIM.	2018	Individuel	1h06
ER05	R05		3	3 TRIM.	2017	Individuel	1h28
ER06	R06		2	2 TRIM.	2017	Individuel	1h26
ER10	R10		3	3 TRIM.	2017	Individuel	1h39
EM01	M01	Manager de Proximité	1	4 TR-1 TR.	16-17	Individuel	3h07
EM02	M02		4	4 TR-1 TR.	17-18	Individuel	1h05
EM03	M03		4	4 TR-1 TR.	17-18	Individuel	1h01
EM04	M04		4	4 TR-1 TR.	17-18	Individuel	1h20
EM05	M05		4	4 TR-1 TR.	17-18	Individuel	2h03
EM06	M06		5	2 TRIM.	2018	Individuel	1h19
EM07	M07		6	3 TRIM.	2018	Individuel	1h00
EM08	M08		6	3 TRIM.	2018	Individuel	1h13
EM09	M09		6	3 TRIM.	2018	Individuel	1h12
EM10	M10		6	3 TRIM.	2018	Individuel	0h58
ECB01	CB01	Bureau d'études	3	3 TRIM.	2017	Individuel	1h14
ECC01-CC02	CC01 - CC02	Contrôle	4	4 TR-1 TR.	17-18	Collectif	1h27
ECE01-CE05	CE01 - CE05	Magasin-Expédition	6	3 TRIM.	2018	Collectif	1h06
ECI01-CI02	CI01 - CI02	Maintenance	2	2 TRIM.	2017	Collectif	1h22
ECL02-CL04	CL02 - CL04	Laquage	6	3 TRIM.	2018	Collectif	1h04
ECM01-CM03	CM01 - CM03	Montage				Collectif	1h25
ECM02-CM04	CM02 - CM04					Collectif	1h19
ECM07-CM08	CM07 - CM08			4 TRIM.-	2017-	Collectif	1h22
ECM10-CM12	CM10 - CM12		4	1 TRIM.	2018	Collectif	1h15
ECR02-CR06	CR02 - CR06	Clôture	4	4 TR-1 TR.	17-18	Collectif	1h07
ECS01-CS02	CS01 - CS02	SAV	5	2 TRIM.	2018	Collectif	1h16
ECT12-CT14	CT12 - CT14	Technique	3	3 TRIM.	2017	Collectif	1h04
ECU01-CU12	CU01 - CU12	Coupe-Usinage				Collectif	1h39
ECU02-CU03	CU02 - CU03					Collectif	1h26
ECU04-CU05	CU04 - CU05			4 TRIM.-	2016-	Collectif	1h25
ECU06-CU09	CU06 - CU09		1	1 TRIM.	2017	Collectif	1h19
Nombre total d'entretiens : 34	Nombre total d'interviewés : 49	Nombre total de services/fonction : 24	Périodes définies : 6	Période de réalisation des entretiens : 22 mois	Nombre Ind. : 19 Col. : 15	Total heures : 50h35	

2.1.2) Exploitation des matériaux qualitatifs issus de l'observation participante :

Dans le cadre de notre recherche, l'observation participante est omniprésente. Le fait qu'au sein du dispositif CIFRE le chercheur soit considéré comme un membre à part entière de l'organisation offre une possibilité de totale immersion.

Dans le cadre de la réalisation des entretiens semi-directifs nous avons défini notre échantillon au sein d'un périmètre d'intervention. Néanmoins, il aurait été dommage de nous couper des acteurs ne faisant pas partie de ce périmètre lors des phases d'observations. La collecte de verbatim par observation directe ou par observation participante s'applique par conséquent à l'ensemble des membres de l'organisation. Aux 117 membres du périmètre d'intervention s'ajoute 20 membres ayant également fait l'objet d'une codification et dont les caractéristiques ont été identifiées comme indiqué dans le tableau suivant.

Tableau 35 : Caractéristiques des membres de l'organisation hors du périmètre d'intervention prédéfini

Personnes hors périmètre (code)	Age *	Ancienneté dans l'entreprise*	> 10 ans ?	Ancienneté service/fonction		Service / fonction
				> 5 ans ?	> 10 ans ?	
R07	60	20	Oui	Oui	Oui	Responsable de service
R08	50	25	Oui	Oui	Oui	
R09	45	20	Oui	Oui	Oui	
R011	45	15	Oui	Oui	Oui	
CA01	35	5	Non	Oui	Non	Administration des ventes - Marketing
CA02	40	5	Non	Non	Non	
CA03	25	0	Non	Non	Non	
CA04	30	0	Non	Non	Non	
CA05	35	5	Non	Oui	Non	
CB07	25	0	Non	Oui	Non	BE (hors échantillon)
CF01	45	15	Oui	Oui	Oui	Comptabilité
CF02	30	5	Non	Oui	Non	
CH01	30	0	Non	Non	Non	Chercheur-Intervenant
CI08	60	10	Oui	Oui	Oui	Maintenance (hors échantillon)
CI09	55	20	Oui	Oui	Oui	
CV01	35	10	Oui	Oui	Oui	Commercial
CV02	40	0	Non	Non	Non	
CV03	35	5	Non	Oui	Non	
CV04	30	0	Non	Non	Non	
CV05	45	5	Oui	Oui	Oui	
Total : 20 personnes	Moy. 40	Ancienneté moyenne dans l'entreprise : 9	O : 9 N : 11	Oui : 14 Non : 6	Oui : 9 Non : 11	8 fonctions / services

*L'âge et l'ancienneté ont été arrondis à 5 ans près (au plus proche) dans un souci de respect de l'anonymat.

Nous précisons que l'ancienneté moyenne dans l'entreprise (pour l'ensemble des salariés) est de 10 ans.

Les échanges avec les membres de l'organisation sont quotidiens, il est par conséquent question de parvenir à exploiter le contenu de ces échanges informels. Comme précisé précédemment, nous ne quittons jamais notre poste sans nous munir d'un calepin, indispensable à la prise de notes et à la consignation de verbatim.

L'exploitation de ces verbatim se fait par l'alimentation de documents informatiques (sous Word ou Excel), qui permettent de sauvegarder et de classer les verbatim par locuteur (à partir du code individuel) et par thématique (en rattachant les verbatim à notre grille d'entretien). Ainsi, bien que le nombre d'entretiens semi-directifs réalisés soit au nombre de 34 pour 49 personnes interrogées, dans les faits le nombre de personnes ayant répondu aux éléments composant le guide d'entretien est bien supérieur - ce qui a été utile pour enrichir les réponses obtenues sur les différents thèmes et sous-thèmes. De plus, l'observation participante a un avantage sur l'entretien, celui de se faire dans le contexte de l'action. Il est donc possible de vérifier, de confirmer ou d'infirmer les propos des personnes interrogées en entretiens semi-directifs. Ainsi, les verbatim obtenus par observation viennent en soutien aux verbatim obtenus sous le format de l'entretien semi-directif.

2.2 – Exploitation des matériaux quantitatifs et financiers :

2.2.1) Exploitation des matériaux quantitatifs et financiers issus de l'étude documentaire :

Notre recherche s'inscrit dans le cadre d'une approche qualimétrique. Par conséquent, bien que celle-ci soit à dominante qualitative, nous accordons une réelle importance aux données de nature quantitative et financière. L'exploitation des matériaux de nature quantitative et financière se distinguent de l'exploitation des matériaux de nature qualitative sur plusieurs points. Contrairement à la majorité des données qualitatives, les données de nature quantitative et financière présentent l'avantage d'être « enregistrées » au sein de l'organisme et de faire généralement l'objet d'un suivi périodique. Cependant, la difficulté est d'y avoir accès, certaines données pouvant être « sensibles ». Notre mission et nos activités au sein de

l'entreprise nous ont néanmoins permis d'avoir un accès privilégié à des documents de nature quantitative qui étaient pertinents dans le cadre de notre recherche, comme notamment le bilan social de l'entreprise. La plupart de ces documents faisaient l'objet d'un suivi régulier, auquel nous avons participé, principalement au niveau de l'activité de production. Les indicateurs que nous avons suivis couvrent différents domaines et services, dont les principaux peuvent être synthétisés dans le tableau suivant.

Tableau 36 : Indicateurs quantitatifs et financiers

Domaine / service	Indicateur	Précisions sur l'indicateur	Nature de l'indicateur	Période de suivi
Production	TRS	Taux d'utilisation des machines à commandes numériques (coupe-usinage)	Quantitatif	2016-2017
	Taux de productivité	Calcul du taux de productivité (charge de travail / effectifs mobilisés) (montage)	Quantitatif	2016-2018
	Taux de chutes	Taux de perte de matière premières (chutes, non-qualité).	Quantitatif	2016-2018
	Taux de non qualité	Taux de non-conformités internes (NCi) ; Taux de reprise SAV (fabrication-laquage).	Quantitatif	2016-2018
Qualité	Non-conformités	Taux de non-conformités externes (NC) (sur l'ensemble des activités)	Quantitatif	2016-2018
	Autre	Nombres d'écarts comptes rendus d'audits (ISO 9001)	Quantitatif	2016-2018
RH	Bilan social	Taux de turn-over ; absentéisme ; accidents de travail	Quantitatif	2015-2018
	Taux de formation	Taux de salariés formés ; évolution du nombre d'actions de formations	Quantitatif	2016-2018
Finances - comptabilité	CA, VA et bénéfice	Evolution du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée et du bénéfice	Financier	2016-2018
	CHMCV	Performance des moyens humains ; contribution horaire à la valeur ajoutée	Financier	2015-2017

2.2.2) Suivi des indicateurs à des fins de triangulation :

Les indicateurs que nous avons suivis ont été utilisés en complément de l'exploitation des matériaux de nature qualitative, à des fins de triangulation dans une perspective qualimétrique. Cette triangulation permet une prise de recul sur les verbatim formulés par chacun et favorisent l'établissement d'un lien entre la perception des acteurs sur les

thématiques abordées et la réalité quantitative et comptable sur le terrain de recherche. Dans l'activité de production, le suivi des indicateurs nous éclaire notamment sur l'évolution de taux de productivité ou de non-qualité. L'évolution des non-conformités externe est également un bon indicateur de qualité générale de l'entreprise dans son activité productive. Les indicateurs sociaux permettent également d'établir un lien plus objectif entre les déclarations des interviewés et leurs comportements.

Au cours de cette seconde section, nous avons présenté notre protocole d'exploitation des matériaux de nature qualitative, quantitative et financière. Nous nous sommes principalement attachés à décrire de quelle manière nous avons exploité les matériaux qualitatifs issus des entretiens semi-directifs qui constituent nos données principales. Nous avons ensuite présenté l'exploitation faite des matériaux quantitatifs dans un objectif de triangulation. Intéressons-nous à présent au traitement et à l'analyse de ces données.

Section 3 : Le traitement et l'analyse des données :

Le traitement des données est une étape essentielle pour l'analyse et l'émergence de résultats. Il s'appuie de plus en plus sur des logiciels spécialisés (Krief et Zardet, 2013, p. 212). L'abondance des données est caractéristique d'un travail doctoral, cependant, la richesse des matériaux primaires est particulièrement importante lors de la réalisation d'une thèse sous dispositif CIFRE, du fait de la situation d'immersion du chercheur. Les données secondaires ne doivent pas pour autant être perdues de vues. Leur exploitation nécessite également une rigueur importante est un système de traitement pertinent.

3.1 – Traitement des données :

Nous présentons la façon dont nous avons traité nos données secondaires et primaires de nature qualitative, quantitative et financière.

3.1.1) Traitement des données secondaires¹³⁹ :

Les données secondaires (préexistantes dans la revue de littérature) ont une importance capitale car elles permettent d'alimenter la recherche et de la situer au sein d'un corpus théorique. Face au caractère très vaste des données secondaires, nous avons mis en place une méthodologie de classification des données et nous avons utilisé des outils bibliographiques.

- Classification des données secondaires :

Tout au long de notre travail doctoral et même avant celui-ci, nous avons constamment parcouru la littérature. Afin de conserver les éléments que nous jugeons les plus pertinents dans le cadre de notre recherche, nous avons réalisés des fiches de lecture d'une à plusieurs dizaines de pages. Au fur et à mesure de nos lectures, nous avons ainsi obtenu plus d'une centaine de fiches de lecture. Afin de pouvoir accéder rapidement au contenu que nous recherchions, il nous a fallu classer ces fichiers. La première classification s'est faite en fonction de pertinence du document, nous avons ainsi réduit notre stock en mettant de côté les données identifiées comme étant moins pertinentes par rapport à notre recherche. Ensuite,

¹³⁹ Les données secondaires renvoient ici à données issues des travaux d'autres chercheurs et collectés lors de la revue de la littérature. Elles sont à distinguer des données primaires, collectés sur le terrain d'observation scientifique par entretiens et observation (Krief et Zardet, 2013, p. 217).

nous avons procédé à une classification par thématique des documents. Pour se faire nous avons utilisé le logiciel FreeMind pour réaliser des cartes mentales nous permettant de procéder à une classification thématique précise. En complément de FreeMind, nous avons également utilisé le logiciel de dessin Yed qui nous a été utile pour réaliser les figures issues de la revue de la littérature. Par ailleurs, la plupart des figures présentes dans ce document proviennent de ce logiciel¹⁴⁰. Enfin, nous avons établi une arborescence de documents dans lesquels nous avons classés l'ensemble de nos données secondaires. L'utilisation des outils que nous avons cités nous a également été utile lors de la construction du plan de notre thèse.

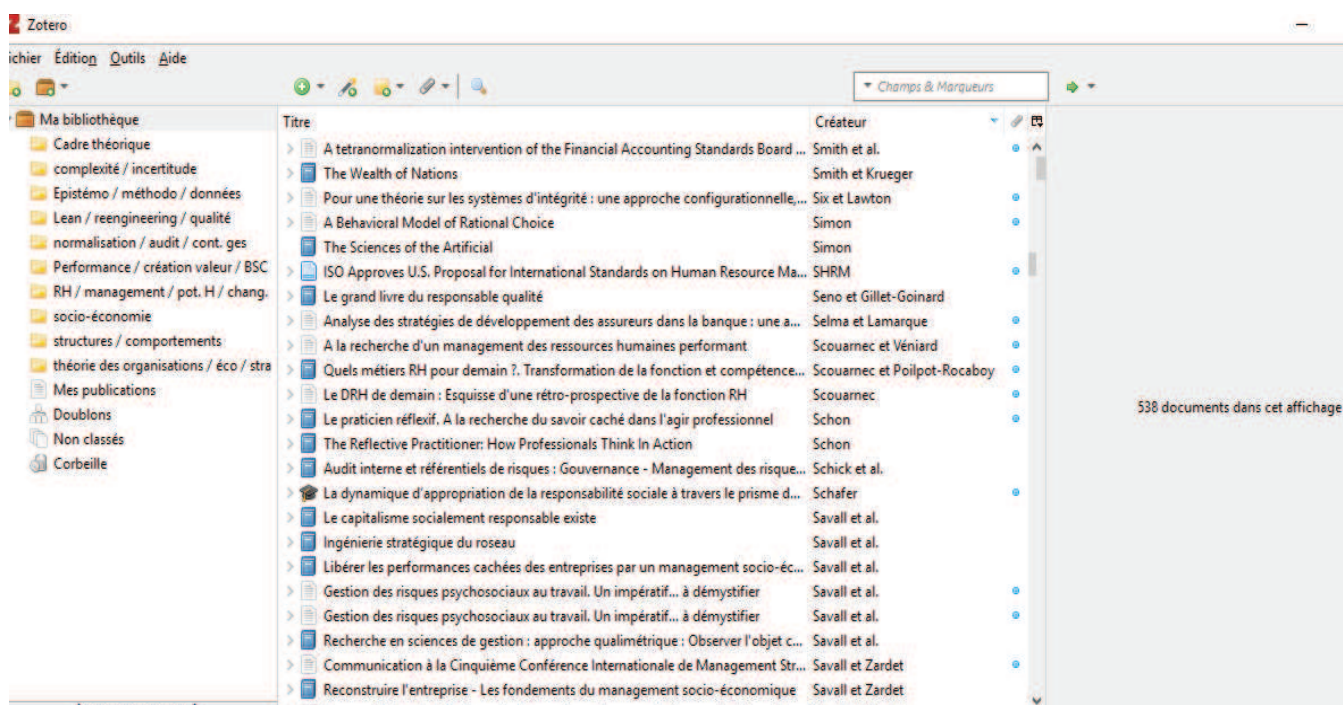
- La bibliothèque numérique ZOTERO :

L'ensemble des données secondaires (ouvrages, articles, documents) sont traités via l'application ZOTERO. Cette bibliothèque numérique permet de regrouper les données secondaires, de les classer dans des dossiers et de pouvoir accéder aux références bibliographiques et (parfois) à leur contenu. La principale fonction de Zotero est de pouvoir générer automatiquement une bibliographie à partir des références bibliographiques du texte (citations), assurant ainsi une cohérence entre les sources présentes dans le corps du texte et les sources présentes en bibliographie.

Lors de notre travail de recherche, nous avons ainsi pris l'habitude d'alimenter notre bibliothèque numérique de l'ensemble des documents que nous avons jugés pertinents. Le fait de classer ces documents dans des dossiers nous a ensuite été utile pour citer nos références lors de la construction de la thèse en tant que document final. Bien que l'ensemble des références présentes dans notre bibliothèque n'ait pas finalement été exploitée lors de notre phase de rédaction, l'application ZOTERO nous a été utile pour générer notre bibliographie. Voici un aperçu de notre bibliothèque numérique.

¹⁴⁰ Le logiciel utilisé est yEd Graph Editor.

Figure 51 : Bibliothèque numérique Zotero¹⁴¹



Source : Réalisé par l'auteur à partir de l'application Zotero.

3.1.2) Traitement des données primaires :

Le traitement des données primaires est réalisé de manière spécifique en fonction de la nature des données : qualitative, quantitative et financière.

- Traitement des données de nature quantitative et financière :

Les données de nature quantitatives et financière ont été traitées au sein de tableaux de bord, de manière à favoriser une analyse longitudinale. L'analyse s'est effectuée sur plusieurs années de manière à identifier les évolutions et les tendances, comme l'illustre le tableau suivant :

Tableau 37 : Suivi longitudinal des indicateurs

ANNEE	2015			2016			2017		
	Réalisé	Evolution	Ecart %	Réalisé	Evolution	Ecart %	Réalisé	Evolution	-
INDICATEUR	12,58%	-	-	12,94%	0,36	2,78%	12,27%	-0,67	-5,2%

¹⁴¹ Extrait de la bibliothèque numérique utilisée dans notre recherche.

L'indicateur présenté ici à titre illustratif correspond à l'évolution de taux de chutes d'aluminium en fabrication. Les évolutions des indicateurs sont présentées au chapitre 5.

Les résultats de nature quantitative et financière ont été mobilisés afin d'étayer les résultats de l'approche qualitative de la recherche. L'objectif poursuivi par le croisement des données est ainsi de pouvoir identifier des correspondances et de valider la pertinence des discours et des propos recueillis.

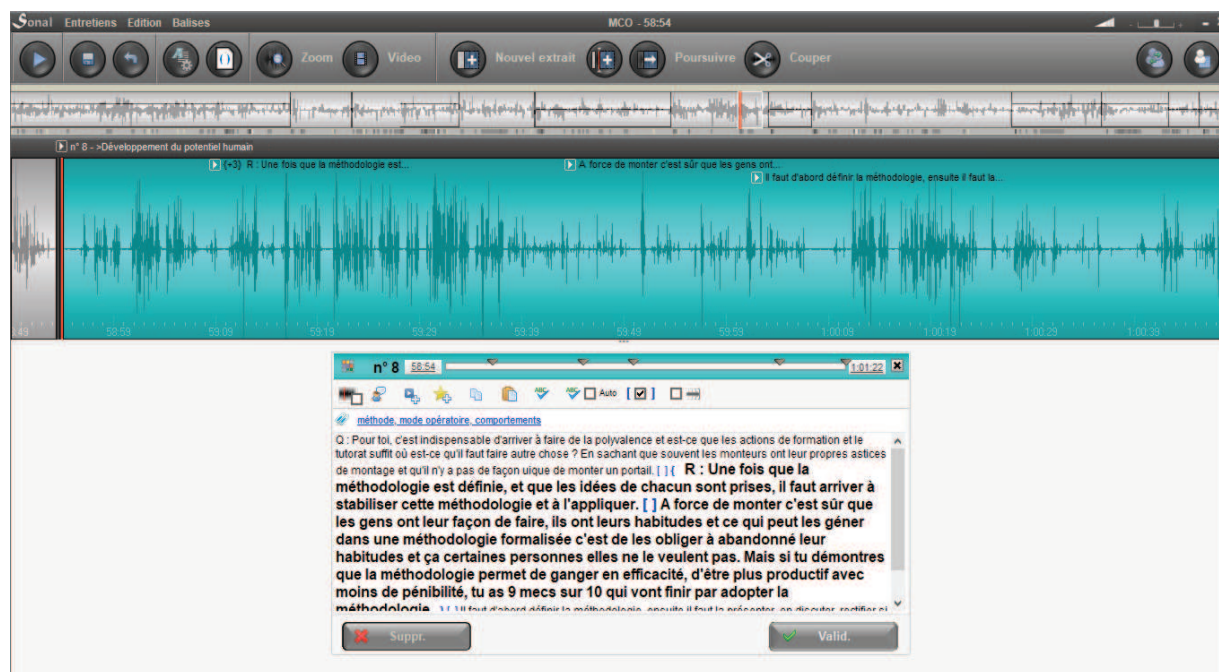
- Traitement des données de nature qualitative :

Pour le traitement de nos données qualitatives, nous avons utilisés des outils informatiques. Le recours à des logiciels n'est pas un gage de validité de l'étude, qui dépend du travail réalisé en amont. Néanmoins, l'emploi de logiciels permet au chercheur d'augmenter la rapidité du traitement et de l'analyse des données (Wanlin, 2007, p. 268).

- Le logiciel Sonal

Avant même la phase de réalisation des entretiens semi-directifs, nous avons réalisé un travail préliminaire sur le logiciel Sonal. Ce logiciel nous permet de prédéfinir nos thématiques, d'effectuer un enregistrement audio exhaustif des entretiens et de faciliter leur mise sous forme textuelle. L'ensemble des entretiens semi-directifs réalisés ont été enregistrés sur le logiciel Sonal. Le logiciel permet de nommer l'enregistrement (en utilisant les codes prédéfinis) et d'alimenter une base de données sur les caractéristiques des personnes interrogées (fonction, âge, ancienneté dans l'entreprise, etc.). Une fois l'entretien terminé, celui-ci est retranscrit dans son intégralité, avec l'aide de la fonction « dictée » du logiciel. La lecture se fait par tranche de 5 secondes, ce qui laisse le temps d'une retranscription exhaustive. Des « bornes » sont également créées pour pouvoir facilement revenir sur le passage audio en lien avec la retranscription. L'avantage du logiciel est qu'il permet également d'associer des éléments de la retranscription aux thématiques prédéfinies. Ainsi la retranscription est décomposée en « extraits » (ou sections) qui renvoient chacun à une ou à plusieurs thématiques (le logiciel permettant l'affectation à plusieurs thématiques d'un même extrait). De plus, le logiciel offre la possibilité d'ajouter des « tags », ou « mots clés », qui caractérisent chacun des « extraits ». Enfin, le logiciel permet d'effectuer une pondération sur le texte retranscrit, à partir de cinq degrés différents, représentés par 1 à 5 étoiles. Des visuels du logiciel sont présentés ci-après. Le mode « dictée » du logiciel est présenté ci-dessous.

Figure 52 : Retranscription des entretiens sur le logiciel Sonal¹⁴²

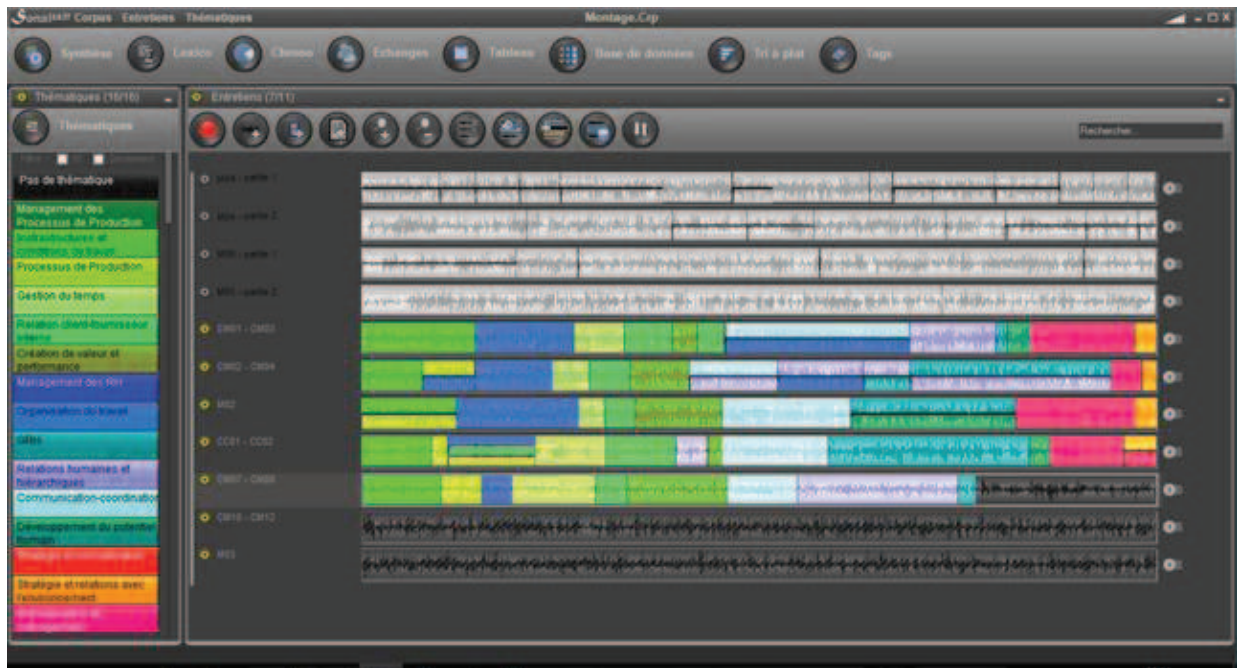


Source : Réalisé par l'auteur à partir du logiciel Sonal.

Malgré la fonction de dictée du logiciel, notre rigueur dans la retranscription a été très chronophage. En moyenne, retranscrire une heure d'entretien en utilisant les fonctionnalités du logiciel (liaison avec les thématiques, identification des mots clés et alimentation des données), nous prenait cinq heures. Une fois la retranscription réalisée à 100% sur le logiciel, il nous a été possible d'exporter la retranscription sous format Word. Le document ainsi obtenu a permis de récupérer l'ensemble des informations renseignées lors du traitement des entretiens sur le logiciel : nom (codes), caractéristiques, extraits, thématiques, mots clés et pondérations, ainsi que des informations sur l'interviewé (statut, âge, ancienneté, etc.). Des visuels du logiciel sont présentés ci-après. Le premier visuel présente la façon dont sont décomposés les extraits en thématiques et le second visuel présente les informations relatives à la retranscription.

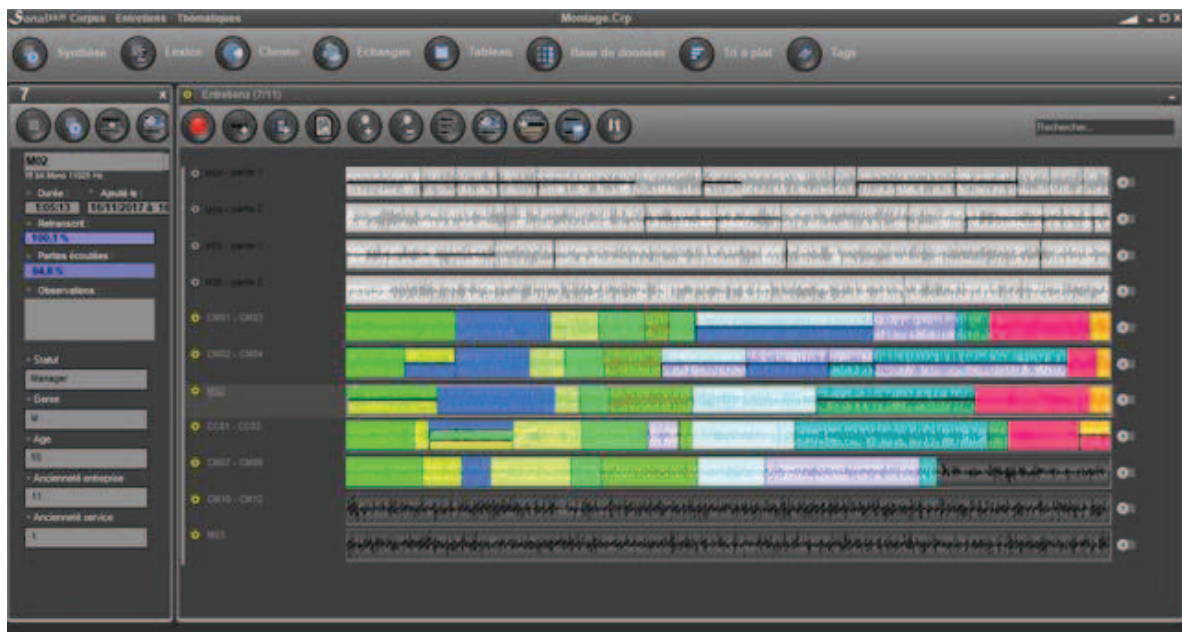
¹⁴² Extrait de la retranscription de l'entretien EM10, sur la thématique du développement du potentiel humain.

Figure 53 : Identification des différentes thématiques sur le logiciel Sonal¹⁴³



Source : Réalisé par l'auteur à partir du logiciel Sonal.

Figure 54 : Informations sur les retranscriptions¹⁴⁴



Source : Réalisé par l'auteur à partir du logiciel Sonal.

D'autres visuels présentant le traitement et l'analyse des données sont en **annexe 1**.

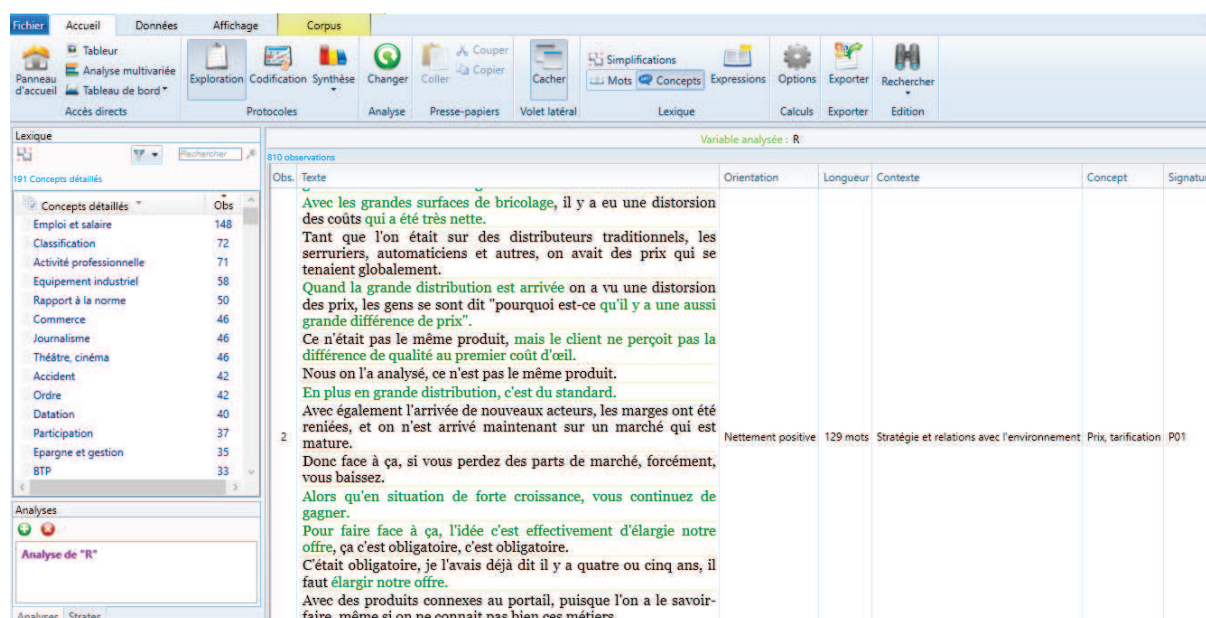
¹⁴³ Extrait du traitement des entretiens, datant de fin 2017.

¹⁴⁴ Extrait du traitement des entretiens, datant de fin 2017.

- Le logiciel Sphinx iQ2

Afin de permettre le traitement des entretiens sur le logiciel Sphinx iQ2, nous devons tout d'abord mettre en forme nos documents. L'ensemble des documents Word issus de l'exportation depuis le logiciel Sonal ont ainsi été remis en forme afin de réaliser le traitement sur Sphinx iQ2. Au cours de cette mise en forme, nous avons précisé les thématiques sous la forme de jalons contextuels, pouvant directement être lus par le logiciel. Après avoir importé nos fichiers, ces derniers ont été structurés sous la forme d'une base de données condensant les verbatim et les informations associés (locuteur, contexte, orientation des sentiments, etc.), comme le présente le visuel suivant.

Figure 55 : Exploration des données sur Sphinx iQ2



Source : Réalisé par l'auteur à partir du logiciel Sphinx iQ2.

Le logiciel Sphinx iQ2 comprend différentes fonctionnalités qui permettent d'affiner le traitement des données. L'outil permet de générer un lexique, des concepts ainsi que des dictionnaires thématiques. De plus l'outil offre la possibilité d'identifier l'orientation des sentiments¹⁴⁵, d'explorer les verbatim, de réaliser des tris et de filtrer les observations par contexte.

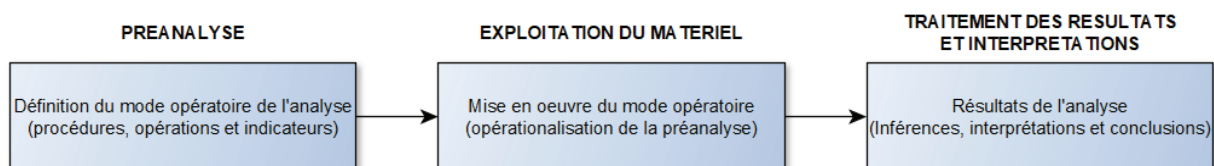
D'autres visuels présentant le traitement et l'analyse des données, ainsi que les synthèses des entretiens sont présentés en **annexe 2**.

¹⁴⁵ Sphinx iQ2 identifie si les observations sont positives, négatives ou neutres.

- L'analyse de contenu :

Pour traiter nos données de nature qualitative obtenues au moyen des entretiens semi-directifs et de l'observation participante, nous mobilisons la technique de l'analyse de contenu (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012, p. 278). Cette technique consiste en une analyse sémantique des propos exprimés que nous classifions en fonction de leur thème et sous-thème d'appartenance (Bardin, 2013). Comme l'exprime Bardin, l'analyse de contenu s'effectue en trois phases : « *la préanalyse ; l'exploitation du matériel ; le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation* » (Bardin, 2013, p. 125). La phase de préanalyse permet l'organisation des conditions d'analyse des données. Elle consiste à en déterminer les procédures et les opérations successives afin d'établir les indicateurs sur lesquels s'appuiera l'interprétation finale. Cette étape est primordiale car elle conditionne le respect des règles de représentativité, d'homogénéité et de pertinence dans la réalisation de l'analyse. La phase d'exploitation des données consiste à mettre en œuvre des procédures et des opérations définies lors de la phase de préanalyse. Lors de cette phase, le chercheur peut mobiliser un logiciel de traitement des données pour l'assister dans son exploitation. La phase de traitement des résultats obtenus et d'interprétation, a pour but de rendre les résultats « parlants », significatifs et fiables. Le chercheur peut alors proposer des inférences à partir de l'analyse des verbatim et avancer une interprétation sur ces résultats. Ces trois phases peuvent être représentées de la manière suivante.

Figure 56 : Déroulement de l'analyse



Source : Figure réalisée par l'auteur, adaptée de Bardin, 2013, p. 133

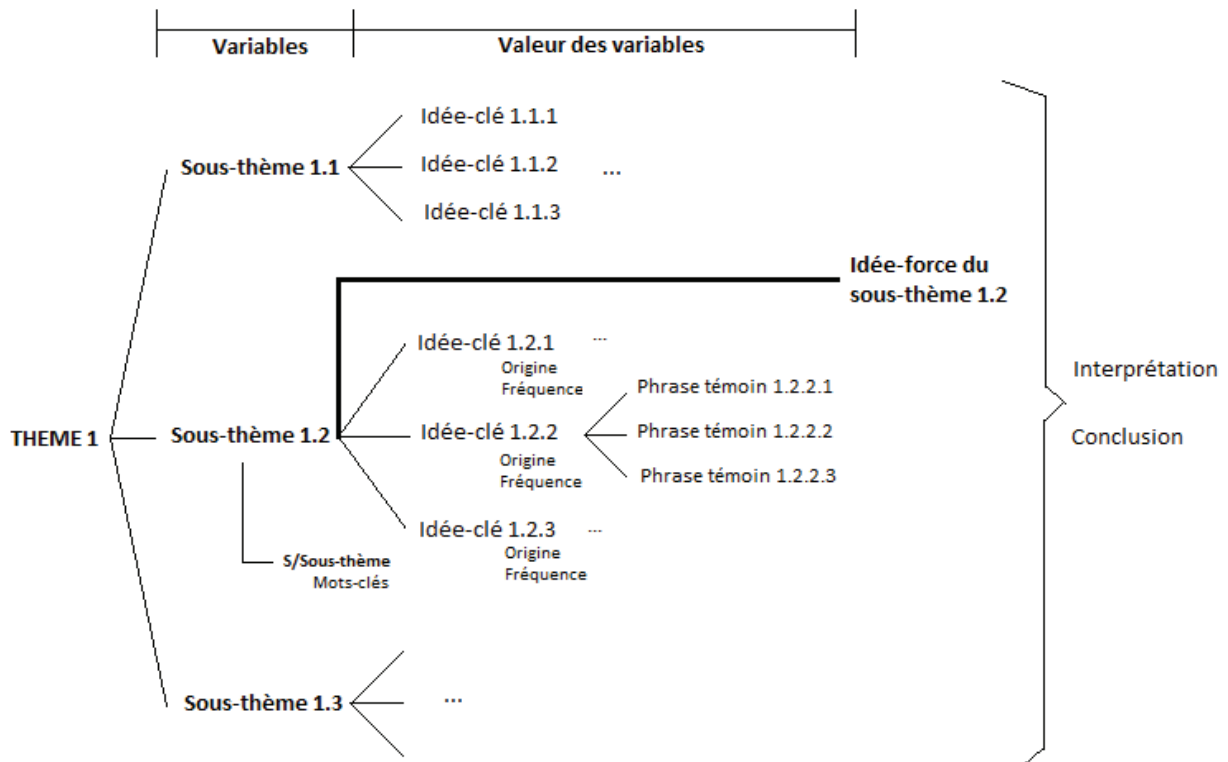
- Identification des idées-clés et des idées-forces¹⁴⁶ :

Dans un but de rigueur et de pertinence dans le traitement des données, nous mobilisons la méthode de dépouillement des entretiens mise au point par Savall et les chercheurs de l'ISEOR (Savall, Zardet, et Boje 2004). Cette méthode, en lien avec l'analyse de contenu a pour objectif d'alimenter les thèmes et sous-thèmes de notre guide d'entretien par le

¹⁴⁶ Idées principales qui contribuent à la formulation des résultats au niveau des sous-thèmes (Bonnet, 2016).

regroupement des verbatim afin de rendre possible un calcul des occurrences et des fréquences. Ce regroupement des verbatim et leur quantification nous permet de dégager des « sous-sous-thèmes » et des « idées-clés » au sein de chacun des sous-thèmes, qui vont être illustrées par des phrases témoin. Notre analyse est sémantique et notre codage¹⁴⁷ des données qualitatives a été réalisé à partir des « unités de sens » pouvant englober une phrase (phrase témoin) ou un ensemble de phrase (Voynnet-Fourboul, 2011, p. 30). Bien que notre grille d'entretien soit préétablie et que le codage soit fermé au niveau des thèmes et des sous-thèmes, l'émergence des sous-sous-thèmes correspond à un codage ouvert, effectué lors de l'analyse du contenu. Notre méthode de codage tend ainsi vers un plan de codage intermédiaire, « guidé par un plan général préétabli » (Saubesty-Vallier, 2006, p. 9). Une fois ce travail réalisé, une nouvelle prise de recul est nécessaire pour pouvoir déterminer une « idée-force », propre à chacun des sous-thèmes. Cette analyse par paliers « sous-sous-thèmes », « idées-clés », puis « idées-forces » est pertinente en vue d'une interprétation explicite des données. Une représentation de la démarche peut être réalisée comme suit.

Figure 57 : Identification des idées-clés et des idées-forces



Source : Figure réalisé par l'auteur, adapté de D. Bonnet, « Processus de dépouillement des entretiens », (Bonnet, 2015, p. 182).

¹⁴⁷ Le codage des données consiste à « relier les idées entre elles afin de leur donner du sens » (Point, 2018, p. 265). Les données sont alors décomposés en « unité de sens » pour pouvoir être catégorisées (Allard-Poesi, 2003). Ce point est développé ci-après.

Afin de faciliter l'analyse des entretiens, nous avons choisi de structurer nos « sous-sous-thème » directement par la formulation « d'idées-clés » illustrées par nos « phrases témoin ». Pour chaque sous-thème émerge une seule « idée-force » qui permet de synthétiser l'ensemble des « idées-clés ». La représentation de l'arborescence générée est la suivante :

Tableau 38 : Arborescence du processus de dépouillement des entretiens

<u>THEME 1</u>			
<u>SOUS-THEME 1.1</u>	<u>SOUS-THEME 1.2</u>	<u>SOUS-THEME 1.3</u>	<u>SOUS-THEME 1.4</u>
IDEE-CLE (IC) 1.1.1	IDEE-CLE (IC) 1.2.1	IDEE-CLE (IC) 1.3.1	IDEE-CLE (IC) 1.4.1
Phrase témoin IC 1.1.1.1	Phrase témoin IC 1.2.1.1	Phrase témoin IC1.3.1.1	Phrase témoin IC 1.4.1.1
IDEE-CLE (IC) 1.1.2	IDEE-CLE (IC) 1.2.2	IDEE-CLE (IC) 1.3.2	IDEE-CLE (IC) 1.4.2
Phrase témoin IC 1.1.2.1	Phrase témoin IC 1.2.2.1	Phrase témoin IC 1.3.2.1	Phrase témoin IC 1.4.2.1
IDEE-CLE (IC) 1.1.3	IDEE-CLE (IC) 1.2.3	IDEE-CLE (IC) 1.3.3	IDEE-CLE (IC) 1.4.3
Phrase témoin IC 1.1.3.1	Phrase témoin IC 1.2.3.1	Phrase témoin IC 1.3.3.1	Phrase témoin IC 1.4.3.1
IDEE-FORCE ST1.1	IDEE-FORCE ST1.2	IDEE-FORCE ST1.3	IDEE-FORCE ST1.4
INTERPRETATION RESULTATS THEME 1			

Source : Réalisé par l'auteur, à partir des travaux de l'ISEOR (Savall, Zardet, et Boje 2004).

3.2 – Analyse des données :

Au fil de notre recherche, nous avons accumulé une masse importante de données. Afin de pouvoir répondre à nos questions de recherche et présenter nos résultats, il est nécessaire de définir de quelle façon nous avons analysé nos données.

3.2.1) Le processus d'analyse des données :

L'analyse des données est un processus longitudinal qui est réalisé tout au long du travail doctoral. Au cours de la phase de collecte, une première lecture des données permet d'alimenter la réflexion du chercheur sur sa recherche et sur la pertinence des matériaux collectés afin de procéder à des réajustements si nécessaire (Huberman et Miles, 2003). L'analyse finale des données permet de les structurer en vue de pouvoir répondre aux questions de recherche.

- L'analyse des données quantitatives et financières :

L'analyse des données de nature quantitative et financière a été réalisée au fur et à mesure de notre recherche, dès lors que nous avons un accès à ces données. Les données quantitatives issues de l'activité de production - dont certaines pour lesquelles nous étions nous-même en charge de leur suivi - ont fait l'objet d'une analyse mensuelle. Cette analyse a été effectuée en comparaison avec les données de la même période sur l'année N-1. En effet, du fait de la saisonnalité de l'activité, seule une comparaison d'une année sur l'autre est réellement pertinente. Lorsque ces données n'étaient pas disponibles, souvent au motif d'une absence de suivi ou du caractère nouveau de l'indicateur, nous avons effectué une analyse des évolutions d'un mois sur l'autre, puis d'un trimestre sur l'autre et d'un semestre sur l'autre. Enfin, le suivi des éléments comptables et financiers nous a permis de prendre de la hauteur sur le fonctionnement et l'efficacité générale de l'entreprise. Le suivi de l'évolution de ces indicateurs sur plusieurs années donne des tendances qui sont pertinentes et qui orientent notre analyse.

- L'analyse des données qualitatives :

L'analyse des données de nature qualitative a débuté dès la phase de retranscription des entretiens. Comme nous l'avons indiqué précédemment, nous avons réalisé la totalité des retranscriptions à l'aide du logiciel Sonal qui nous a permis de structurer les discours des interviewés au fur-et-à-mesure. Lors de la retranscription, nous avons directement effectués des pondérations sur les verbatim les plus pertinents qui se sont traduites par une mise en gras du texte. A la suite de l'export des retranscriptions sur Word, nous avons effectué une seconde lecture des entretiens « à froid », ce qui nous a permis de redéfinir les verbatim identifiés comme étant les plus intéressants, en les faisant ressortir dans le texte (gras, souligné, taille de la police). Cette mise en exergue des verbatim a été motivée soit par le fait que ceux-ci étaient surprenants (des déclarations contre-intuitives par exemple), soit par le fait que ceux-ci permettaient d'apporter des éléments fortement significatifs en vue de répondre à nos questions de recherche. Ce procédé a également été utilisé lors de l'observation participante et lors de la prise de notes sur le terrain de recherche. Ainsi, nous avons effectué une première analyse « à chaud » de l'ensemble des entretiens semi-directifs. Cette première analyse par « lecture flottante » a été intéressante pour que nous ayons une idée générale de l'orientation des différents entretiens et que nous construisions notre réflexion sur les réponses à nos questionnements (Baribeau, 2009, p. 139). De plus, effectuer des analyses en cours d'intervention, lorsque la phase de collecte des matériaux n'était pas encore terminée, nous a

permis d'avoir un contrôle sur la pertinence de la méthodologie de collecte et nous a offert la possibilité d'effectuer des ajustements si nécessaire (Huberman et Miles, 2003). C'est notamment grâce à cette analyse effectuée au cours du processus de retranscription que nous avons fait évoluer nos questionnements lors des entretiens semi-directifs, en approfondissant par exemple certaines thématiques par des questions plus précises, tout en restant dans le cadre de notre grille d'entretien. Enfin, cette analyse nous a permis de préparer le codage de nos données qualitatives sur le logiciel Sphinx iQ2. En effet, notre travail aurait été trop imparfait pour permettre une analyse approfondie sans la réalisation d'un second traitement. Nous avons ainsi utilisé le logiciel Sphinx Quali (iQ2) en seconde analyse.

Après avoir préparé notre document Word pour permettre l'importation de nos entretiens sur Sphinx iQ2, nous avons effectué différents tris et réalisé une analyse du contenu par exploration lexicale. Enfin, nous avons procédé à la codification des verbatim à partir de nos thèmes et de nos sous-thèmes. Sphinx iQ2 est un logiciel performant sur le plan de l'analyse lexicale qui nous a assisté dans l'interprétation de nos résultats, bien que, comme le souligne Wanlin, ce logiciel soit assez complexe d'utilisation (Wanlin, 2007, p. 263). Ainsi, les performances de Sphinx iQ2 dans le domaine de l'analyse lexicale associée à l'analyse sémantique (unités de sens) que nous avons réalisée, contribue à renforcer la pertinence des résultats obtenus (Moscarola, 2018). Une illustration de la réalisation sur Sphinx iQ2 de l'analyse des verbatim par contexte est présentée ci-dessous.

Figure 58 : Traitement des verbatim par thèmes sur Sphinx iQ2

Thème	Longueur médiane	Texte	Nb spec	Intensité	Long
Communication-coordination-concertation	3	Ce problème, le jour où il y a eu un problème avec des longeurs, on me dit "mais attend il y a un problème avec les longeurs".	6	75	8
		Mais pour le changement de pièces, on nous a dit qu'il fallait aller voir le responsable pour que lui fasse la DI - c'est la demande d'intervention - pour le changement de pièce.	5	41,7	12
		Il y en a à qui tu peux leur dire les choses, nous notre responsable, il va plus nous dire les choses à nous, où on ne va pas être forcément responsables de la cause.	5	45,5	11
		Et je vois, comme la dernière fois au cours de la formation, c'est des gens avec qui je n'ai jamais traité ou quoi, et ça s'est super bien passé, il y a eu de supers échanges.	5	41,7	12
Création de valeur et performance	3	Le coût que ça a, c'est le retour au fournisseur, c'est aller vers plus d'exigences fournisseurs donc, plus tu es exigeant avec le fournisseur, plus tu demandes un service et plus tu vas payer la matière.	8	57,1	14
		Oui mais c'est du temps, le temps c'est du déplacement c'est la personne, ce temps-là c'est du temps qui est pris sur du temps qui a une valeur ajoutée machine.	5	41,7	12
		Je, mon équipe, avec mon équipe, je peux faire des améliorations en interne, mais en aucun cas si mon équipe fait aussi des améliorations à côté.	5	45,5	11
		Concernant, les rayures, actions, chocs sur les montants, il y a des causes.	4	66,7	6
Développement du potentiel humain	4				
GRH	4	Bon, connaissant la personne qui travaille avec moi, je travaille avec lui tous les jours, je connais quand même la personne, pour moi, il n'a rien à voir dans l'histoire.	5	45,5	11
		Déjà par rapport à sa prime de fin d'année ou que ce soit sur son augmentation annuelle.	4	66,7	6
		Et en plus il a très mal prit, et c'est vrai qu'après ça joue sur le tempérament des gens et sur leur qualité de travail aussi.	4	44,4	9
		Moi j'estime qu'aujourd'hui, ce secteur il en est là, c'est la contribution de tout le monde et c'est l'équipe qui a travaillé au résultat.	4	50	8
Infrastructures et conditions de travail	4	Je voyais les choses, non pas par le convoyeur aérien, je voyais les choses par un système de rouleaux.	5	62,5	8
		Oui, mais après au niveau de la machine, oui, dans tous les cas au niveau du poste on est censé faire la vérification des pièces.	4	36,4	11
		Plateau mobile, j'ai quand même étais à la maintenance, on a travaillé dessus, j'avais fait des demandes en disant, voilà.	4	50	8
		Aujourd'hui on subit, on subit encore les rayures malgré le téflon et on dit toujours, regarde la machine il y a du téflon partout.	4	36,4	11

Source : Réalisé par l'auteur, à partir d'un extrait du traitement des entretiens sur Sphinx iQ2.

Nous allons à présent nous intéresser au codage des verbatim, qui a été réalisé sur le logiciel Sphinx iQ2.

3.2.2) L'analyse des données par codage :

Une première codification des données réalisées en fonction des thèmes et sous-thèmes notre grille d'entretien nous a permis de définir les « jalons » ainsi que les variables dites « de contexte ». Cependant, cette codification s'avère insuffisante en vue de répondre précisément à nos questions de recherche, c'est pourquoi, nous avons procédé à une nouvelle codification.

- La méthode du codage :

Le codage est un procédé très utile pour l'analyse des données. En effet, le codage permet de découper les données en unités de sens et de les catégoriser. La catégorisation des données

permet leur simplification, ce qui facilite l'analyse et l'interprétation (Allard-Poesi, 2003). Au lieu de devoir analyser un ensemble homogène de données, l'analyse va porter sur des ensembles distincts définis grâce à la codification. Les méthodes de codage peuvent être de type ouvert ou fermé. Le codage ouvert est adapté aux recherches qualitatives et à la réalisation d'entretiens non-directifs ou semi-directifs, alors que le codage fermé s'utilise davantage lors de la réalisation d'une recherche quantitative où la collecte des données est effectuée par questionnaire ou par entretien directif (Point, 2018, p. 263). Dans le cadre de notre recherche, la codification des entretiens a d'abord été réalisée en fonction des thèmes de notre guide d'entretien, ce qui est caractéristique du plan de codage intermédiaire (Saubesty-Vallier, 2006, p. 9). Ensuite, nous avons souhaité effectuer une codification plus fine et davantage discriminante qui permette de répondre à nos questions de recherche de façon plus précise. De ce fait, ce second codage correspond à un « codage axial » puisqu'il vise à la « réduction des étiquettes » définie lors du premier codage (Ayache et Dumez, 2011). Ce second codage est de type « ouvert », car nous avons définies nos codes et nos catégories *a posteriori* de la collecte des matériaux. Les codes ont alors été déterminés en fonction des éléments que nous avons identifiés comme pertinent au regard de nos questions de recherche.

- Le codage des données sur Sphinx iQ2 :

Nous avons réalisé l'ensemble des opérations de codage sur le logiciel Sphinx iQ2 afin d'utiliser les fonctions du logiciel pour procéder à l'analyse des données. En lien avec notre questionnement de recherche, nous avons défini les catégories de codes à partir des notions-clés suivantes :

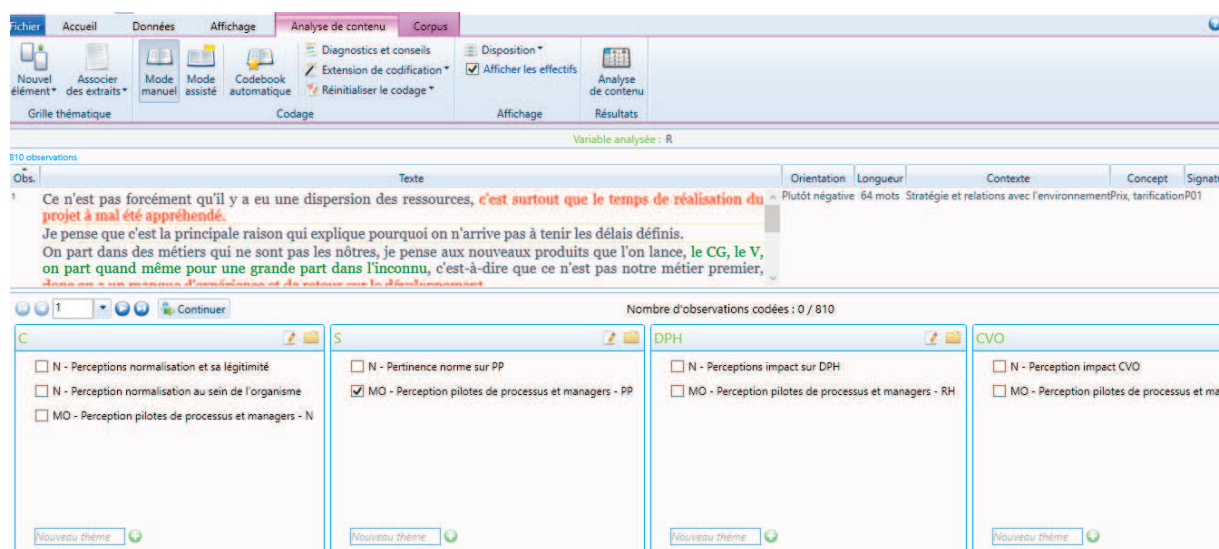
- Catégorie « comportement », avec les codes : « perceptions des acteurs sur la normalisation et la légitimité de recours à la normalisation au sein de l'organisme » ; « perception des acteurs sur la mise en œuvre de la normalisation et son impact sur leur activité » et enfin ; « perception des acteurs sur le rôle des pilotes de processus et des managers dans la mise en œuvre de la démarche de normalisation ».

- Catégorie « structures » avec les codes : « perceptions des acteurs sur l'impact de la normalisation sur les processus de production » et « perception des acteurs sur le rôle des pilotes de processus et des managers dans la mise en œuvre d'actions portant sur les processus de production ».

- Catégorie « développement du potentiel humain » avec les codes « perception des acteurs sur l'impact de la normalisation sur le développement du potentiel humain » et « perception des acteurs sur le rôle des pilotes de processus et des managers dans la mise en œuvre d'actions portant sur le management RH ».

- Catégorie « création de valeur organisationnelle » avec les codes « perceptions des acteurs sur l'impact de la normalisation sur la création de valeur organisationnelle » et « perception des acteurs sur les pratiques managériales au sein de l'organisme ». Un extrait du codage réalisé sur Sphinx iQ2 peut être représenté comme suit.

Figure 59 : Extrait de codage réalisé sur Sphinx iQ2



Source : Réalisé par l'auteur à partir du logiciel Sphinx iQ2.

Une fois notre codage terminé, nous avons généré des synthèses sur nos résultats. L'ensemble de nos données traitées ont été exportées sur Excel, nous permettant ainsi de travailler sur un seul fichier condensant la totalité des données : numéro d'observation (verbatim) ; nom de l'entretien ; type d'entretien (individuel ou collectif) ; nom de l'interviewé (code interviewé) ; statut (Président, Responsable, Manager, Opérateur, etc.) ; service (coupe-usinage, montage, contrôle, etc.) ; genre (masculin ou féminin) ; âge ; l'ancienneté dans l'entreprise et dans le service ; la connaissance des normes (oui ou non) ; la date de l'entretien ; les jalons, les questions et réponses ; l'orientation des sentiments (sentiment positif, négatif, neutre) ; les thèmes et sous-thèmes (en lien avec le guide d'entretien) et les codifications (ensemble des codifications réalisées sur Sphinx iQ2 permettant l'analyse des résultats). Un aperçu du tableau Excel généré est présenté ci-dessous.

Figure 60 : Extrait de l'export depuis Sphinx iQ2

N°Obs	E	Type	Nom	Statut	Ser	Genre	Age	Ancier	Anci	Conna	Date	Jalon	Q	R	Orientati	Longueur	S-Thème
1	EP01	Indiv	P01	Président	Directi	M	60	27	27	Oui	Avril 2018	Stratégie et r	Par rapport i	Ce n'est pas forcément qu'il y a eu une dispersion des res	Plutôt négati	64	Stratégie et r
2	EP01	Indiv	P01	Président	Directi	M	60	27	27	Oui	Avril 2018	Stratégie et r	Est-ce que pc	Oui diversifier nos produits est une obligation, stratégiq	Nettement pc	129	Stratégie et r
3	EP01	Indiv	P01	Président	Directi	M	60	27	27	Oui	Avril 2018	Processus de	Par rapport i	Il fallait industrialiser, mais la finalité stratégique dans	Sans opinior	75	Processus de
4	EP01	Indiv	P01	Président	Directi	M	60	27	27	Oui	Avril 2018	Processus de	Est-ce que le	Oui, c'est très net, c'est très net. La norme favorise la mis	Nettement pc	45	Processus de
5	EP01	Indiv	P01	Président	Directi	M	60	27	27	Oui	Avril 2018	Infrastructur	Est-ce que ce	Ah oui, c'est très net aussi, la pénibilité a été réduite. Dor	Nettement pc	23	Infrastructur
6	EP01	Indiv	P01	Président	Directi	M	60	27	27	Oui	Avril 2018	Infrastructur	Est-ce que ce	Oui, ça répond à un objectif, parce que la réduction de la	Plutôt positi	27	Infrastructur
7	EP01	Indiv	P01	Président	Directi	M	60	27	27	Oui	Avril 2018	Relation cli	Dans cette l	Alors effectivement, cette bureaucratiation, c'est ce qui	Plutôt positi	47	Relation cli
8	EP01	Indiv	P01	Président	Directi	M	60	27	27	Oui	Avril 2018	Relation cli	Est-ce que p	Je ne sais pas ça tient. Je ne me suis jamais trop interrogi	Nettement pc	23	Relation cli
9	EP01	Indiv	P01	Président	Directi	M	60	27	27	Oui	Avril 2018	Relation cli	Je vous dit	ça C'est vrai que c'est un risque, je l'ai constaté déjà plusie	Partagé	31	Relation cli
10	EP01	Indiv	P01	Président	Directi	M	60	27	27	Oui	Avril 2018	Relation cli	D'accord.	C'est aussi très humain. Comme quoi la norme ne tue pas	Plutôt positi	56	Relation cli
11	EP01	Indiv	P01	Président	Directi	M	60	27	27	Oui	Avril 2018	Communicat	Dans cette m	Forcément, forcément. Toute l'organisation que tu mets e	Partagé	57	Communicat
12	EP01	Indiv	P01	Président	Directi	M	60	27	27	Oui	Avril 2018	Communicat	Mais est-ce	Non, je sais que R10 est profondément anti-norme, mais	Partagé	76	Communicat
13	EP01	Indiv	P01	Président	Directi	M	60	27	27	Oui	Avril 2018	Création de	Justement, p	C'est là où la dernière version de la norme ISO 9001 peut	Plutôt positi	89	Création de
14	EP01	Indiv	P01	Président	Directi	M	60	27	27	Oui	Avril 2018	Création de	Par rapport i	Oui, même si on ne travaille pas directement à la créatio	Partagé	96	Création de
15	EP01	Indiv	P01	Président	Directi	M	60	27	27	Oui	Avril 2018	Création de	Par rapport i	Non, non. Au travers de l'ISO 9001, l'objectif était organis	Nettement pc	47	Création de
16	EP01	Indiv	P01	Président	Directi	M	60	27	27	Oui	Avril 2018	Stratégie et r	Par rapport i	Disons que, oui, dans ce sens où il y a toujours l'audit ar	Plutôt positi	73	Stratégie et r
17	EP01	Indiv	P01	Président	Directi	M	60	27	27	Oui	Avril 2018	Stratégie et r	Par rapport i	Oui, par exemple on intègre beaucoup plus la demande d	Partagé	35	Stratégie et r
18	EP01	Indiv	P01	Président	Directi	M	60	27	27	Oui	Avril 2018	Stratégie et r	On vient de	c'Après, les attentes des parties intéressées, normalement,	Nettement pc	54	Stratégie et r
19	EP01	Indiv	P01	Président	Directi	M	60	27	27	Oui	Avril 2018	Stratégie et r	Est-ce que v	c'Est vrai, les parties intéressées, on les identifie, et c'est	Partagé	42	Stratégie et r
20	EP01	Indiv	P01	Président	Directi	M	60	27	27	Oui	Avril 2018	Organisatio	Sur la partie	Oui, la norme facilite le pilotage de l'organisation, parce	Plutôt positi	112	Organisatio
21	EP01	Indiv	P01	Président	Directi	M	60	27	27	Oui	Avril 2018	Relations hu	Dans la relat	Alors déjà par rapport à la norme, des voies concordante	Nettement né	97	Relations hu
22	EP01	Indiv	P01	Président	Directi	M	60	27	27	Oui	Avril 2018	Relations hu	Et en dehors	Je pense, depuis le temps, que la ligne stratégique est bie	Nettement pc	40	Relations hu
23	EP01	Indiv	P01	Président	Directi	M	60	27	27	Oui	Avril 2018	Relations hu	Vous disiez	c'Non, je ne pense pas. La culture d'entreprise, c'est bien a	Plutôt positi	60	Relations hu

Source : Réalisé par l'auteur, à partir d'un extrait de l'export sur tableur

L'export sur Excel nous a ainsi permis de pouvoir identifier des variables et d'analyser nos verbatim de façon qualitative et quantitative par le calcul des occurrences (fréquences).

- Analyse et interprétation des données sur Excel :

A partir du codage et de l'analyse des verbatim, nous avons identifié au sein de chaque sous-thème des points de convergence dans les propos des interviewés. Ces points ont ensuite été regroupés pour constituer des catégories de verbatim qui soulignent chacune une idée précise relative au management ou plus largement au fonctionnement de l'organisme. Nous avons ensuite identifié au sein de ces catégories les éléments les plus pertinents par rapport à nos questions de recherche et à la démarche de normalisation de management RH. C'est ainsi que nous avons dégagé au sein de chaque sous-thèmes des « idées-clés ». Nous avons alors pu construire une arborescence sur Excel qui liait les thèmes, les sous-thèmes, les idées-clés et les verbatim. Les idées-clés (IC) ont été numérotées et nous avons sélectionné les verbatim les plus représentatifs pour les illustrer et les étayer. Une fois l'arborescence conduite, nous avons calculé les fréquences en isolant le nombre d'interviewés ayant formulé au moins un verbatim pertinent¹⁴⁸. Enfin, à partir de nos idées-clés, nous avons pu dégager une « idée-force » (IF) pour chacun des sous-thèmes, synthétisant les différentes idées-clés. L'architecture de ce tableau est la suivante.

¹⁴⁸ Le calcul des fréquences est réalisé en comptabilisant une seule fois les observations issues d'un même interviewé. Les fréquences indiquent ainsi le nombre de répondant et non pas le nombre global des observations.

Tableau 39 : Architecture du tableau présentant les résultats qualitatifs

Désignation	Num.	Libellé	Fréq.	Num.	Libellé	Fréq.	Num.	Libellé	Fréq.
THEME	1.	MANAGEMENT DES PROCESSUS DE PRODUCTION							
Sous-Thèmes	1.1	Infrastructures et Conditions de travail		1.2	Processus de production		1.3	Gestion du temps	
Idées-clés	1.1.1	<u>La norme contribue à réduire la pénibilité par l'amélioration des équipements (...)</u>	20	1.2.1	<u>La norme renforce la maîtrise, le contrôle et l'organisation et des process et la traçabilité</u>	24	1.3.1	<u>La norme n'empêche pas un manque de maîtrise des temps de production en fabrication</u>	14
Verbatim "R" (DIR-Resp.)	1.1.1.1	[5, 6][116 ; 164 ; 217 ; 223]	5	1.2.1.1	[4, 20][83, 84 ; 94, 100, 112, 131 ; 161, 163, 164, 169 ; 202 ; 218 ; 232]	7	1.3.1.1	[42][141, 144 ; 234]	3
Verbatim "M" (Managers)	1.1.1.2	249 ; 250, 267 ; 308 ; 364 ; 377 ; 419 ; 431 ; 455 ;	8	1.2.1.2	249 ; 252, 253, 265, 267 ; 304 ; 329 ; 358 ; 375 ; 420 ; 438	8	1.3.1.2	258 ; 269 ; 321, 324 ;	3
Verbatim "C" (Collab.)	1.1.1.3	478, 493 ; 593 ; 601, 605 ; 606 ; 617 ; 715 ; 769 ;	7	1.2.1.3	491 ; 536 ; 580 ; 591 ; 659 ; 731 ; 780 ; 790 ; 803 ;	9	1.3.1.3	482 ; 502 ; 519 ; 597 ; 621 ; 635 ; 646 ; 700 ;	8
Idées-clés	1.1.2	<u>[Idée-clé suivante (S-T Infrastructures et conditions de travail)]</u>	20	1.2.2	<u>[Idée-clé suivante (S-T Processus de production)]</u>	15	1.3.2	<u>[Idée-clé suivante (S-T Gestion du temps)]</u>	13
Verbatim "R" (DIR-Resp.)	1.1.2.1	[Verbatim les plus pertinents (Dir.- Resp.)]	5	1.2.2.1	[Verbatim les plus pertinents (Dir.- Resp.)]	5	1.3.2.1	[Verbatim les plus pertinents (Dir.- Resp.)]	1
Verbatim "M" (Managers)	1.1.2.2	[Verbatim les plus pertinents (Managers)]	7	1.2.2.2	[Verbatim les plus pertinents (Managers)]	5	1.3.2.2	[Verbatim les plus pertinents (Managers)]	7
Verbatim "C" (Collab.)	1.1.2.3	[Verbatim les plus pertinents (Collab.)]	8	1.2.2.3	[Verbatim les plus pertinents (Collab.)]	5	1.3.2.3	[Verbatim les plus pertinents (Collab.)]	5
Idées-clés
Idée-force	1.1	<u>Globalement, la norme impacte favorablement les infrastructures, les conditions de travail et l'environnement de travail physique, malgré un manque de réactivité dans la mise en œuvre d'améliorations</u>	84	1.2	<u>La norme impacte favorablement les processus de production. Elle contribue à une meilleure maîtrise et un meilleur contrôle des activités ce qui permet de rationaliser les flux de de favoriser l'industrialisation</u>	89	1.3	<u>L'impact de la norme sur la gestion des temps est très nuancé. La norme contribue à la réduction des temps de production, tout en augmentant les temps de traitement et de suivi des données, parfois considérés comme inutiles. Les temps ne sont pas bien maîtrisés</u>	64

Nous remarquons dans ce tableau que les observations ont été distinguées en fonction des catégories de population. Ces catégories ont été déterminées à partir des niveaux hiérarchiques de la façon suivante :

- « R » (Dir-Resp.) qui comprend la Direction (Président) et les responsables (c'est-à-dire l'encadrement),
- « M », qui correspond aux managers (hors responsables de service),
- « C » (Collab.) qui correspond aux collaborateurs (les opérateurs et techniciens).

Cette décomposition par niveaux hiérarchiques est par ailleurs utilisée comme une variable d'analyse de nos résultats. En ce qui concerne les idées-clés, nous avons fait ressortir (en gras) les numéros d'observation (verbatim) ayant une très forte pertinence. De plus, nous avons coloré nos idées-clés en fonction de leur pertinence (en jaune) ou en fonction de leur forte

proximité avec un autre sous-thème (la couleur de l'IC correspond dans ce cas au code couleur du sous-thème avec lequel elle est liée). Enfin, chacune des idées-forces a été formulée à partir de l'analyse des idées-clés, en faisant apparaître à titre indicatif la somme des observations par sous-thèmes.

Ce tableau est présenté de façon détaillé en **annexe 3**. Pour la présentation de nos résultats nous ne faisons pas apparaître ces tableaux dans un souci de lisibilité (difficulté de lecture). Ils ont ainsi été remplacés par des figures qui synthétisent les principales idées-clés (en précisant leur fréquence) et qui présentent l'idée-force par sous-thème (chapitre 5). De plus, nous ne présentons que les verbatim les plus pertinents pour étayer nos idées-clés. Au total, nous présentons dans nos résultats 71 idées-clés, chacune illustrée par des verbatim. Le détail des idées-clés dégagées par sous-thème est le suivant :

- 25 idées-clés pour le thème 1 « Management des processus de production »,
- 31 idées-clés pour le thème 2 « Management des ressources humaines »,
- 15 idées-clés pour le thème 3 « Stratégie et normalisation ».

A partir de l'analyse des verbatim et du codage des données, nous avons ensuite pu effectuer une catégorisation qui traduit la perception des acteurs sur les impacts de la normalisation au sein de chaque sous-thème abordé. Cette catégorisation décrit la part des perceptions positives, négatives ou neutres sur l'impact de la démarche normative, en distinguant l'encadrement, les managers et les collaborateurs. Notons toutefois qu'un interviewé peut avoir une perception positive de la démarche normative sur un sous-thème traité et avoir une perception négative sur un autre sous-thème.

Enfin, dans le but d'affiner l'analyse et d'interpréter les résultats, nous avons cherché à identifier par sous-thèmes quels étaient les facteurs explicatifs de l'idée-force dégagée. Pour ce faire, nous avons identifié des éléments de réponse au sein du corpus normatif ISO 9000 (ISO 9001 :2015 et ISO 9004:2009) et ISO 30400 (ISO/TR 30406:2017, ISO 30408:2016 et ISO 30409:2016). Notre recherche étant une recherche-intervention qui s'inscrit dans un processus dynamique, nous avons ensuite identifié quelles étaient les évolutions au sein de l'organisme en lien avec la démarche normative. Pour ce faire, trois périodes ont été définies : une période antérieure à la certification de l'entreprise sous référentiel ISO 9001:2000 (avant 2007), une période antérieure à la réalisation de la recherche intervention (avant 2016) et une période correspondant à la recherche-intervention (2016-2019). Nous avons ainsi pu

déterminer quels étaient les apports de la normalisation du management RH au sein de l'organisme, comme l'illustre le tableau suivant.

Tableau 40 : Résultats détaillés et apports de la normalisation du management RH

Désignation	Résultats détaillés et apports de la norme (ST 1. Infrastructures et conditions et travail)	%
<u>Impact positif de la norme</u>	[Eléments issus de l'analyse des verbatim et étayant un impact positif de la démarche normative dans le cadre précis de la sous-thématique énoncée.]	59%
<u>Impact négatif de la norme</u>	[Eléments issus de l'analyse des verbatim et étayant un impact négatif de la démarche normative dans le cadre précis de la sous-thématique énoncée.]	23%
<u>Impact neutre de la norme</u>	[Eléments issus de l'analyse des verbatim et étayant un impact neutre ou non perçu de la démarche normative dans le cadre précis de la sous-thématique énoncée.]	18%
<u>Impact global de la norme</u>	[Impact global de la démarche normative déterminée en fonction des éléments précédents.]	
<u>Facteurs explicatifs</u>	[Facteurs explicatifs sur l'impact global de la démarche normative].	
<u>Situation initiale avant normalisation réf. ISO:2000 (2007)</u>	[Situation de l'entreprise avant normalisation du management (ISO 9001:2000)]	
<u>Situation avant intervention (2016)</u>	[Situation de l'entreprise avant le début de la recherche intervention (ISO 9001:2008)]	
<u>Evolution de la situation (après intervention)</u>	[Situation de l'entreprise après la fin de la recherche intervention (ISO 9001:2015, ISO 9004:2009 ; ISO/TR 30406:2017, ISO 30408:2016, ISO 30409:2016)]	
<u>Apports de la norme</u>	[Apports de la démarche de normalisation du management RH à l'issue de la recherche-intervention]	

Ce tableau est ici présenté pour préciser sa composition. Les résultats détaillés sont présentés en **annexe 4**.

Enfin, nous avons cherché à identifier les variables ayant une influence sur la perception de l'impact de la normalisation par les acteurs. A partir de l'exploitation des données sur les interviewés, nous avons pu effectuer une analyse comparative sur les perceptions relatives à la démarche de normalisation en découpant notre échantillon en différentes catégories. Celles-ci ont été définies :

- en fonction du niveau hiérarchique (Direction-responsables, managers, collaborateurs, puis en précisant les éléments communs à l'ensemble des niveaux hiérarchiques),

- des services d'appartenance (Coupe-usinage ; montage-clôture-contrôle ; SAV-Laquage-Magasin-Expéditions ; Bureau d'études, maintenance, service technique)¹⁴⁹,
- de l'ancienneté dans l'entreprise (supérieure ou inférieure à 10 ans).

Une illustration de l'analyse réalisée est présentée ici. Les données détaillées sont visibles en **annexe 5**.

Tableau 41 : Analyse des résultats par catégorisation de la population

Désignation	Résultats par catégories ST 1.1
<u>Caractéris. DIR-Resp.</u>	[Caractéristiques particulières au sein de la population « Direction et Responsables » dans la perception de la démarche de normalisation du management RH]
<u>Caractéris. Managers</u>	[Caractéristiques particulières au sein de la population « Managers » dans la perception de la démarche de normalisation du management RH]
<u>Caractéris. Collab.</u>	[Caractéristiques particulières au sein de la population « Collaborateurs » dans la perception de la démarche de normalisation du management RH]
<u>Caractéris. Communes</u>	[Caractéristiques communes à l'ensemble de la population dans la perception de la démarche de normalisation du management RH]
<u>Caractéris. Coupe-usinage</u>	[Caractéristiques particulières au sein du secteur « coupe-usinage » dans la perception de la démarche de normalisation du management RH]
<u>Caractéris. Montage-clôture-contrôle</u>	[Caractéristiques particulières au sein des secteurs « Montage-clôture-contrôle » dans la perception de la démarche de normalisation du management RH]
<u>Caractéris. SAV-Laquage-Mag-Expé.</u>	[Caractéristiques particulières au sein des secteurs « SAV-Laquage-Magasin-Expédition » dans la perception de la démarche de normalisation du management RH]
<u>Caractéris. BE-Maintenance-Technique</u>	[Caractéristiques particulières au sein des services « Bureau d'études-Maintenance-Technique » dans la perception de la démarche de normalisation du management RH]
<u>Caractéris. Ancienneté sup. à 10 ans</u>	[Caractéristiques communes à la population ayant une ancienneté de plus de 10 ans dans l'entreprise.]
<u>Caractéris. Ancienneté inf. à 10 ans</u>	[Caractéristiques communes à la population ayant une ancienneté de moins de 10 ans dans l'entreprise.]

Les résultats seront présentés de façon détaillée en troisième partie.

Au cours de cette section nous avons décrit notre méthodologie de traitement et d'analyse des données. Ce traitement et cette analyse des données ont été réalisés à l'aide de différents outils informatiques, dont le logiciel Sphinx iQ2. Le codage des données nous a permis de construire une grille d'analyse que nous avons mobilisée afin de dégager des idées-clés et des idées-forces, en vue de répondre à nos questions de recherche.

¹⁴⁹ Le regroupement entre les secteurs et services a été réalisé de manière à regrouper leurs caractéristiques communes.

Conclusion chapitre 4 :

Dans ce quatrième chapitre, nous avons précisé quels étaient les matériaux mobilisés sur le terrain de recherche. Les données collectées sont de nature qualitative, quantitative et financière, dans une perspective qualimétrique. Cependant, nous accordons une importance plus prononcée aux matériaux de nature qualitative collectés à partir de la réalisation de nos 34 entretiens semi-directifs. La réalisation des entretiens semi-directifs a nécessité la définition d'un périmètre d'intervention et d'un échantillon. Afin de gagner en représentativité, nous avons interviewés 49 personnes, issues de différents niveaux hiérarchiques (vertical) et fonctionnels (horizontal) qui représentaient 42% de la totalité des membres de notre périmètre d'intervention. Nous avons également présenté de façon détaillée notre guide d'entretien et les conditions de déroulement des entretiens et leurs caractéristiques. Le guide d'entretien est structuré en trois thèmes (le management des processus de production, le management des ressources humaines, la stratégie et la mise en œuvre de la démarche normative) pour un total de 12 sous-thèmes. Enfin, nous avons exposé notre méthodologie de traitement et d'analyse des données. Les entretiens ont été retranscrits de manière exhaustive et codés à l'aide des logiciels Sonal et Sphinx iQ2. A partir de l'analyse et du codage de nos verbatim nous avons dégagés des « des idées-clés » (au total de 71) et des idées-forces (au total de 12). Nous avons ainsi pu identifier les perceptions des acteurs sur les impacts de la normalisation (perception positive, négative ou neutre) et faire émerger nos résultats de recherche.

Conclusion Partie 2 :

Cette seconde partie nous a permis de présenter les fondements épistémologiques et méthodologiques de notre recherche. Nous avons décrit le *design* de la recherche lorsque nous avons déterminé notre positionnement épistémologique (le paradigme constructiviste pragmatique) ainsi que notre approche méthodologique (la recherche-intervention, de type qualimétrique à dominante qualitative). D'après notre approche méthodologique, nous avons défini de quelle manière a été réalisé la collecte et l'exploitation de nos matériaux de recherche. Nous nous sommes particulièrement focalisés sur les données de nature qualitative. Cependant, dans une perspective qualimétrique, nous avons également collecté et exploités des données de nature quantitative et financière à des fins de triangulation (Grenier et Josserand, 2014). Nous avons présenté notre terrain de recherche et ses caractéristiques : une PMI de près de 140 collaborateurs, spécialisée dans la fabrication de produits en aluminium d'aménagements extérieurs. Au cours de la réalisation de nos 34 entretiens semi-directifs, nous avons interrogé 49 personnes, soit 42% de la population de notre périmètre d'intervention (117 personnes) et 36% de l'effectif total de l'entreprise. Enfin, nous avons présenté notre méthodologie de traitement données. En ce qui concerne les données de nature quantitative et financière, nous avons effectué un suivi de l'évolution des indicateurs de production, des indicateurs sociaux et comptables. En ce qui concerne nos données de nature qualitative, nous avons réalisé une première analyse sur le logiciel Sonal. A la suite d'une « lecture flottante », nous avons fait ressortir les verbatim les plus pertinents par rapport à nos questions de recherche. Nous avons traité nos données sur le logiciel Sphinx iQ2. L'utilisation des fonctionnalités de l'outil nous a permis de réaliser des traitements (émergence des concepts, exploration lexicale, orientation des sentiments), l'analyse sémantique des verbatim et leur codage. L'ensemble des données ont été exportés sur Excel afin de construire notre arborescence de résultats, structurée en thème, sous-thème, idées-clés, phrases témoin et idées-force, pour un total de 71 idées-clés et de 12 idées-forces. Ainsi, à partir de l'analyse des données, nous avons pu dégager des éléments nous permettant de répondre à nos questions de recherche. C'est pourquoi, nous allons exposer en troisième partie nos résultats de recherche.

PARTIE 3 – RESULTATS DE LA RECHERCHE- INTERVENTION ET DISCUSSION

Chapitre 5 : Résultats de la recherche :

Section 1 – Impacts de la normalisation sur le management des processus de production

Section 2 – Impacts de la normalisation sur le management des ressources humaines

Section 3 – Impacts de la normalisation sur la stratégie et perceptions sur la mise en œuvre de la démarche normative

Chapitre 6 : Discussion des résultats :

Section 1 – Analyse et interprétation des résultats

Section 2 – Impacts de la normalisation du management RH, réponse à nos questions de recherche et confrontation de nos hypothèses

Section 3 – Apports managériaux de la normalisation du management RH

Chapitre 5 : Résultats de la recherche :

Section 1 : Impacts de la normalisation sur le management des processus de production :

1.1 – Une meilleure maîtrise des processus de production et une meilleure qualité de l’environnement de travail physique

1.2 – Une amélioration de la qualité et de la productivité, d’après une analyse quantitative et financière

Section 2 : Impacts de la normalisation sur le management des ressources humaines :

2.1 – Une meilleure maîtrise RH mais un impact nuancé sur les relations humaines et hiérarchiques

2.2 – Une évolution irrégulière des indicateurs sociaux, d’après une analyse quantitative et financière

Section 3 : Impacts de la normalisation sur la stratégie et perceptions sur la mise en œuvre de la démarche normative :

3.1 – Une meilleure prise de décision et une meilleure mise en œuvre de la stratégie

3.2 – Une perception globalement positive sur la mise en œuvre de démarche normative et synthèse des résultats

Introduction :

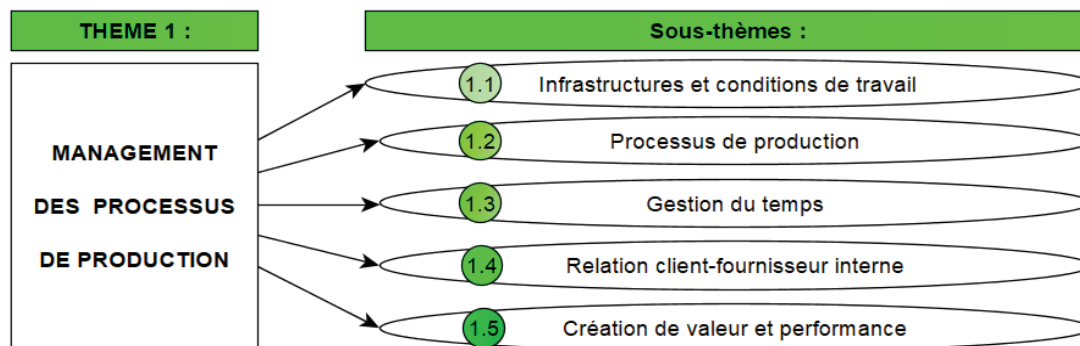
Au cours de ce cinquième chapitre, nous présentons nos résultats en apportant des éléments de réponses à nos questions de recherche sur les impacts de la normalisation du management RH au sein de l'organisation. Nos résultats prennent appui sur de multiples sources de données, de nature qualitative, quantitative et financière, dans une perspective qualimétrique. Notre démarche étant à dominante qualitative, nous nous appuyons en majeure partie sur les 34 entretiens semi-directifs que nous avons conduits auprès des acteurs de l'entreprise. Les données de nature quantitative et financière (évolution des taux et des indicateurs) sont utilisées en complément pour étayer les résultats qualitatifs. La présentation des résultats est structurée à partir des trois grands thèmes de notre guide d'entretien : le management des processus de production (MPP) (section 1), le management des ressources humaines (MRH) (section 2) et la stratégie de l'organisme (section 3). **Les résultats mettent en évidence que la démarche normative contribue à une meilleure maîtrise des processus de production et des ressources humaines. La norme contribue également à un renforcement de la qualité de l'environnement de travail physique. En revanche, l'impact de la démarche normative sur la qualité des relations humaines et hiérarchiques est nuancé.**

Section 1 : Impacts de la normalisation sur le management des processus de production :

1.1 – Une meilleure maîtrise des processus de production et une meilleure qualité de l’environnement de travail physique :

L’analyse des résultats sur le thème du management des processus de production (thème 1) a été organisée en cinq sous-thèmes.

Figure 61 : Arborescence des sous-thèmes du management des processus de production (thème 1)



Nous présentons le résultat des sous-thèmes en nous appuyant sur les points ayant émergés lors de l’analyse des entretiens semi-directifs. Ces points sont illustrés par des verbatim que nous avons codés en fonction de l’interviewé et du numéro de l’observation.

1.1.1) Une amélioration des infrastructures et des conditions de travail :

Les résultats des entretiens montrent que **la démarche normative impacte favorablement les infrastructures, les conditions de travail et l’environnement de travail physique, mais que cela nécessite des compétences techniques spécifiques.**

Pour 41% des acteurs interrogés, **la norme contribue à réduire la pénibilité au travail par l’amélioration des équipements et par l’automatisation.** Les acteurs interrogés soulignent que la démarche normative accentue le formalisme au sein de l’organisme et favorise la mise en place de procédures visant à assurer la qualité de l’environnement de travail physique. La qualité des équipements et l’automatisation – se traduisant par l’acquisition de machines plus performantes - contribuent ainsi à la réduction de la pénibilité physique et à la qualité des infrastructures et des conditions de travail.

« Ah oui, c'est très net aussi, la pénibilité a été réduite. Donc ça c'est un élément fondamental de l'industrialisation de CATALU, c'est que tout part du transstockeur. C'est tellement flagrant. Et le reste aussi, les machines à commandes numériques contribuent largement à la réduction de la pénibilité. Oui, oui, c'est très net ». P01 Obs. 5 – Direction.

« On a des outils qui permettent de réduire cette pénibilité [...]. Grâce à l'automatisation, on a beaucoup réduit la pénibilité [...] ». M09 Obs. 431 – Manager.

Toutefois, pour 29% des acteurs interrogés, **la norme n'empêche pas un manque de qualité sur les équipements et au sein de l'environnement physique de travail**. Malgré la mise en place de la démarche normative, des dysfonctionnements et des problématiques de qualité subsistent sur les équipements de production anciens et vétustes et sont générateurs de défauts de qualité. Les interviewés dénoncent que ces défauts de qualité entraînent des pertes de matières premières et des coûts cachés.

« Les équipements ne sont pas très bien entretenus mais pas non plus très bien suivis en termes de problématique. [...]. On a le droit de faire des palliatifs, par contre au bout d'un moment il faut corriger, et le problème c'est que l'on se contente trop souvent de faire du correctif provisoire ». R03 Obs. 135 – Encadrement.

« Pour moi, tout ce qui est infrastructures, en termes de manutentions, au niveau du contrôle, c'est nul. C'est même accidentogène. Avec des équipements pareils on risque les accidents tous les jours ». CC01 Obs. 690 – Contrôleur.

Ces dysfonctionnements ont un impact sur les comportements, car 41% des acteurs interrogés mettent en avant que **l'absence de qualité au niveau des équipements et des infrastructures est un facteur de démotivation**. Les acteurs indiquent que travailler avec des équipements de qualité est indispensable au sein d'un organisme certifié ISO 9001 qui exige de ses salariés un haut niveau de qualité dans la réalisation de leur travail. Nos résultats soulignent que lorsque les équipements sont défectueux, les acteurs sont fortement démotivés car ils considèrent que cette situation est inacceptable au sein d'un organisme dont le système de management est normalisé.

« Bien sûr que la qualité des équipements et des infrastructures a un impact sur la motivation, parce que ça décourage les opérateurs de voir que leurs problématiques ne sont pas résolues et que ça les pénalise dans leur activité. Si la machine fait des rayures, tu dois les poncer ces rayures, donc tu perds du temps alors que tu n'y es pour rien [...] » R03 Obs. 136. – Encadrement.

« Une qualité supérieure, j'ai envie de dire. C'est le but et c'est bien, c'est ce qu'il faut. Mais à côté, tu as les machines, tu vois, qui ont une qualité moindre. Donc ça fait un écart qui se creuse plus, tu vois. Alors d'un côté, "ouais, les normes machin truc" et t'as la machine qui va avec. Et là tu peux aller au bout. » CU05 Obs. 544 – Opérateur.

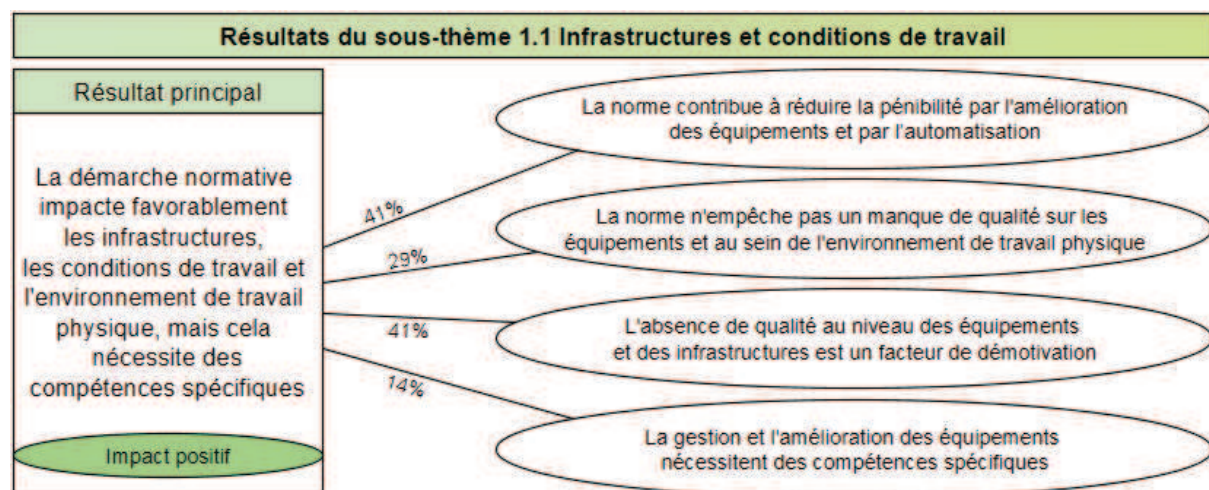
Enfin, l'analyse de nos entretiens souligne que 14% des acteurs mettent en avant le fait que **la gestion et l'amélioration des équipements nécessitent des compétences spécifiques**. L'intégration d'équipements et de machines à commandes numériques nécessitent de développer des compétences techniques et une expertise chez les collaborateurs. En effet, les acteurs en charge du pilotage de ces équipements doivent être en mesure d'en optimiser les capacités de production et d'en assurer la maintenance. Les acteurs soulignent que ces compétences techniques spécifiques sont vulnérables au sein de l'entreprise. La non maîtrise de ces compétences par les personnels de production entraîne des glissements de fonction vers les personnels du bureau d'études qui voient leur charge de travail augmenter.

« C'est une aberration que ce soit le BE qui réalise ces améliorations mais ça a toujours été comme ça. On nous demande de travailler sur la qualité, mais par contre personne ne regarde les performances machines, parce que personne ne s'aperçoit que les usinages ne sont pas optimisés et que notamment sur la CN01 tu perds un temps fou. [...] On n'a pas le temps de s'en occuper, donc personne ne s'en occupe, alors que les gains de productivité pourraient être énormes. » R05 Obs. 188 – Encadrement.

« Nous on veut bien travailler sur l'amélioration mais au bout d'un moment on nous donne du travail alors que ce n'est pas à nous de faire les choses. Par exemple, il faut faire du dessin, moi c'est quelque chose que je ne sais pas faire. L'amélioration ça nécessite des compétences que l'on n'a pas toujours. Nous on est techniciens maintenance. On n'est pas au bureau d'études. » CI01 Obs. 778 – Technicien.

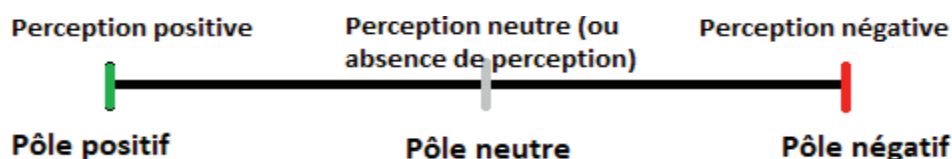
Nos résultats portant sur le sous-thème 1.1 peuvent être représentés comme suit.

Figure 62 : Résultats - Infrastructures et conditions de travail (1.1)



A partir du traitement des données sur le logiciel Sphinx iQ2, nous avons effectué une catégorisation en fonction de la perception des acteurs. Cette catégorisation décrit les perceptions positives, négatives ou neutres sur l'impact de la démarche normative.

Figure 63 : Pôles de la perception des acteurs sur l'impact de la normalisation



Source : Figure réalisée par l'auteur.

Nous considérons que cette présentation complémentaire des résultats est pertinente et nécessaire puisque nous sommes dans une approche constructiviste et que les résultats sont liés à la dimension humaine au sein de l'organisme (management des ressources humaines). Le tableau suivant permet de distinguer les différentes perceptions des acteurs en précisant les niveaux hiérarchiques (catégories de l'échantillon) et en faisant apparaître l'élément clé déterminant cette perception.

Tableau 42 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 1.1 Infrastructures et Conditions de travail)

1.1	Infrastructures et conditions de travail							
Population de l'échantillon	Impact positif		Impact négatif		Impact neutre		Total	
	Impact positif du fait de la recherche de qualité en production (amélioration continue)		Impact négatif du fait d'une démotivation liée aux défauts de qualité machines alors que l'organisme est certifié ISO 9001		Impact neutre ou absence de perception de la norme			
	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nbre
Direction-Resp. (R)	75%	6	25%	2	0%	0	100%	8
Managers (M)	70%	7	20%	2	0%	1	90%	10
Collab. (C)	52%	16	23%	7	26%	8	100%	31
TOTAL	59,18%	29	22,45%	11	18,37%	9	100%	49

Cette présentation des résultats permet de souligner que l'impact favorable de la démarche normative est particulièrement perçue au sein de la population « Direction-Responsables » (75%) et de la population « managers » (70%). Cette perception est davantage nuancée au sein de la population « Collaborateurs », 26% d'entre eux ayant une perception neutre ou ne percevant pas l'impact de la normalisation sur l'environnement de travail physique. Dans la population interrogée 59,18% des interviewés ont une perception positive de l'impact de la norme sur les infrastructures et conditions de travail, contre 22,45% en ayant une perception négative.

1.1.2) Une meilleure maîtrise des processus de production :

Notre résultat met en évidence que **la norme impacte favorablement les processus de production car elle contribue à une meilleure maîtrise et à un meilleur contrôle des activités. Cette maîtrise des processus permet de rationaliser les flux et de favoriser l'industrialisation, enjeux de développement pour l'entreprise. La norme conduit à structurer l'organisation en processus conformes à la certification ISO 9001.**

Pour 49 % des interviewés, **la norme renforce la maîtrise et le contrôle de l'organisation, de ses process et de la traçabilité.** Ce résultat souligne que la démarche de normalisation du management permet une maîtrise plus forte de l'organisation grâce à la déclinaison de l'approche processus et du suivi des activités. Les acteurs interrogés soulignent également que la démarche normative accentue le formalisme au sein de l'organisme et entraîne la mise en place de processus et de procédures qualité.

« Mais après pour les fabriquer, c'est bien dans le sens où ça oblige à avoir une standardisation de beaucoup de choses. Des audits internes, ce genre de choses [...] ça a le bénéfice d'initier, de faire perpétuer la qualité, parce que aussi c'est repris en interne à notre sauce par rapport aux obligations [...]. Après sur les processus de production, ça permet d'instaurer des choses permettant une meilleure maîtrise des processus, ce qui est bénéfique. C'est bénéfique. » M05 Obs. 358 – Manager.

« Moi je ressens qu'il y a une norme qualité dans l'entreprise. [...] Et puis bon, par rapport à toutes les feuilles qu'il faut remplir au montage, tu es obligé de suivre toute les étapes qui font partie de cette norme. Donc si ça, ça a été mis en place c'est que l'entreprise elle est carré là-dessus. Donc on le perçoit dans l'atelier. [...] c'est un avantage, bien sûr.» CM10 Obs. 659 – Monteur.

31% des acteurs interrogés indiquent que **la norme favorise l'industrialisation par le renforcement du formalisme et par l'approche processus.** Ce point permet de souligner que la démarche normative entraîne une meilleure structuration de l'organisme au travers de l'approche processus et des démarches visant à une meilleure maîtrise organisationnelle (suivi des indicateurs, mise en place de procédures et de processus formalisés, suivi documentaire). La démarche normative accentue le formalisme au sein de l'organisme, ce qui renforce le phénomène d'industrialisation, tant au niveau des structures (équipements industriels) que des comportements (rigueur industrielle).

« Oui, c'est très net, c'est très net. La norme favorise la mise en place d'une organisation davantage industrialisée. C'est pour ça que j'avais voulu à l'époque que l'on soit ISO, c'est pour donner une logique d'organisation à tous les process. C'est-à-dire qu'avant chacun faisait dans son petit coin, c'est petit tableur, son petit machin, etcetera. On n'avait pas de logique, et puis on n'avait pas de continuité dans nos flux et l'ISO nous a apporté ça. L'ISO nous a apporté cette logique d'organisation, où tous sont tournés vers le but client. Là, à partir de ça on a su s'organiser, on a su développer nos process [...]. » P01 Obs. 4 – Direction.

« Même avant que l'on soit certifié, on a connu une forte croissance, qui s'est ensuite accentuée avec la norme. Il y a 20 ans, on faisait tout à la main, il n'y avait rien d'automatisé, tout était fait de manière artisanale. J'ai vu la transformation de l'entreprise en une entreprise industrielle. Je pense que la norme a contribué à cette transformation, mais ce n'est pas elle qui est à l'origine de notre développement. » M06 Obs. 377 – Manager.

Un autre point souligné par 27% des acteurs porte sur le fait que **la norme favorise l'efficacité en production grâce à l'approche processus, la standardisation et la rationalisation des flux**. Ce résultat indique qu'une meilleure maîtrise dans l'organisation des activités contribue au développement de l'efficacité de l'organisme grâce à une diminution des coûts de non-qualité. La démarche normative entraîne une accentuation de la standardisation des processus (suivi des indicateurs sur l'atteinte des objectifs) qui permet de rationaliser les activités de production.

« Toutes les entreprises peuvent vivre sans l'ISO, mais je pense qu'un système comme ça, avec une organisation beaucoup plus maîtrisée, c'est forcément des coûts de non-qualité qui sont mieux maîtrisés, c'est une fluidité d'informations, c'est une meilleure performance au niveau de nos clients, etcetera. » R02 Obs. 131 – Encadrement.

« La vision ISO, la manière dont la norme est déployée chez CATALU, bien sûr que ça a amené plein de choses positives. J'étais là en 2007 lorsque la norme a commencé à être mise en place. [...] Le recours à la norme ISO a permis au niveau local, d'apporter des fiches d'instructions sur les postes, d'apporter une manière un peu plus propre de travailler, d'avoir un peu plus de suivi, de la traçabilité, ça a apporté de très bonnes choses [...] » R04 Obs. 161 – Encadrement.

« Et ça c'est utile. C'est comme l'approche processus ou l'amélioration continue. Tout ça c'est très bien, ça permet réellement d'améliorer la productivité, les méthodes de production, les produits vendus et la satisfaction des clients. C'est aussi le but de l'audit. » CB01 Obs. 492 – Bureau d'études.

Cependant, 16% des interviewés indiquent que **malgré la norme, il existe un manque d'indicateurs communs aux services, ce qui nuit à la transversalité entre les différents processus**. Ce résultat souligne que le manque d'indicateurs communs conduit les acteurs à se centrer sur leurs propres indicateurs. Dans cette situation, la démarche processus entraîne une segmentation de l'organisation en entités distinctes poursuivant leurs propres objectifs.

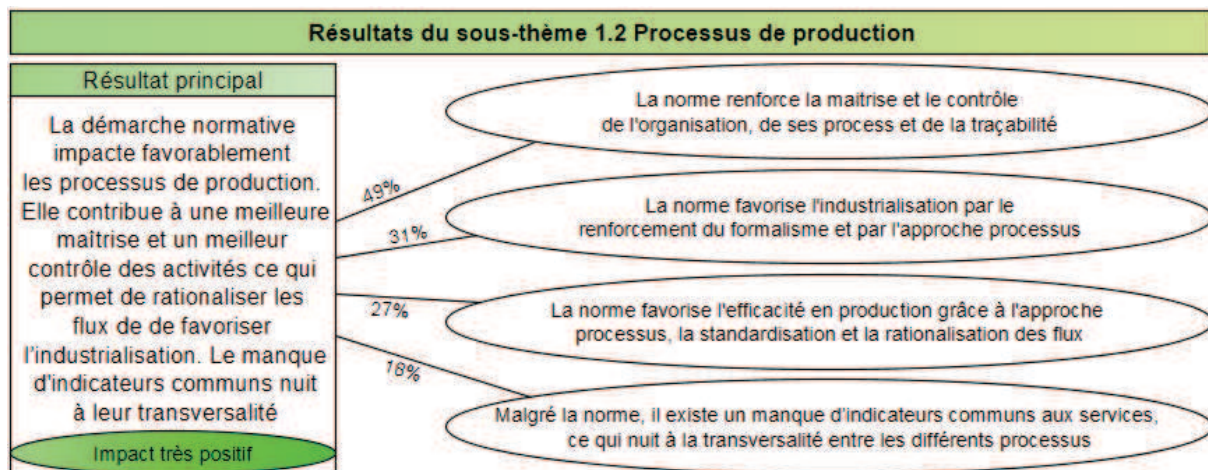
« Mais maintenant c'est routinier, il n'y a plus rien de stimulant pour nous dans l'ISO 9001. Passer à autre chose, ça nous fera grandir. Et puis ça permettrait de définir des projets d'entreprise communs, transversaux. Il faut arriver à rassembler les gens autour d'objectifs communs. Il nous faut recréer du lien entre les services. L'ISO 9001 ne permet pas d'entretenir le lien entre les services. Plus le temps passe et plus tu te rends compte qu'il y a de la distance qui se crée entre les services. Nous qui travaillons sur les deux bâtiments, on s'en aperçoit d'autant plus. » R06 Obs. 220 – Encadrement.

« Alors, non, la norme ne facilite pas la relation client-fournisseur interne avec la Fabrication, car on n'a pas d'indicateurs commun entre services. Si par exemple on avait un indicateur commun sur le regroupement des campagnes en sortie de processus Fabrication et en entrée de processus Laquer, oui, la norme pourrait être un levier, au travers de l'ISO. La vision ISO, la manière dont la norme est déployée chez CATALU, bien sûr que ça a amené plein de choses positives [...] mais ce n'est pas encore un outil qui est utilisé dans les relations interservices. C'est une des lacunes qui existe chez CATALU, le fait qu'il manque de pont entre les services. Chacun gère son entité, une sorte de petite PME au sein de l'entreprise, mais il y a un manque de passerelles. » R04 Obs. 161 – Encadrement.

« Aujourd'hui, l'état d'esprit dans l'entreprise c'est que chacun défend son secteur. On a l'impression que l'on travaille dans une entreprise divisée. Une entreprise divisée en secteur comme s'il y avait plusieurs entreprises dans l'entreprise. » CC02 Obs. 704 – Contrôleur.

La figure suivante permet une représentation synthétique des résultats du sous-thème 1.2.

Figure 64 : Résultats - Processus de production (1.2)



Le traitement des données sur le logiciel Sphinx iQ2 (codage des verbatim nous avons identifiés trois types d'effets sur les comportements humains : positif et négatif et neutre. Nos résultats peuvent ainsi être présentés au travers du tableau suivant. Cette représentation permet de distinguer à la fois les différentes perceptions des acteurs (à l'aide de pourcentage) et à la fois leur niveau hiérarchique (à partir de nos catégories hiérarchiques), tout en faisant apparaître l'élément clé déterminant cette perception.

Tableau 43 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 1.2 Processus de production)

1.2	Processus de production							
Population de l'échantillon	Impact positif		Impact négatif		Impact neutre		Total	
	Impact positif au travers de l'approche processus favorisant la maîtrise des activités de l'organisme		Impact négatif du fait du manque d'indicateurs communs ce qui nuit à la transversalité des processus		Impact neutre ou absence de perception de la norme			
	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nbre
Direction-Resp. (R)	75%	6	25%	2	0%	0	100%	8
Managers (M)	90%	9	10%	1	0%	0	100%	10
Collab. (C)	74%	23	10%	3	16%	5	100%	31
TOTAL	77,55%	38	12,24%	6	10,20%	5	100%	49

Cette présentation des résultats permet de souligner que l'impact favorable de la démarche normative est particulièrement perçue au sein de la population « managers » (90%). 25% des responsables (pilotes de processus) soulignent le manque de transversalité entre les processus. Globalement, la norme est très nettement perçue de façon favorable (77,55 % des interviewés), seulement 12,24% des acteurs interrogés ont une perception négative de l'impact de la norme sur les processus de production.

1.1.3) La démarche de normalisation améliore les délais de production mais elle est considérée comme chronophage par les acteurs :

Les résultats montrent que **la norme contribue à la réduction des temps de production, tout en augmentant les temps de traitement et de suivi des données qualité, considérées comme peu utiles par les acteurs. De plus, les temps ne sont pas toujours maîtrisés en production.**

Pour 29% des acteurs interrogés, **la norme n'empêche pas un manque de maîtrise des temps de production en fabrication.** Ce résultat souligne que malgré la mise en place d'une démarche normative et du gain de rigueur sur le plan documentaire, les temps de production au sein du service fabrication ne sont pas totalement maîtrisés. Ces temps sont déterminés de façon approximative à partir de moyennes qui ne permettent que de donner des estimations sur ces temps. Il est donc difficile de définir précisément les objectifs de productivité. Cette situation s'explique en grande partie par le nombre important de modèles fabriqués, qui sont réalisés sur-mesure et qui comprennent de nombreuses spécificités.

« Alors, par rapport à la planification, il n'y a pas de base digne de ce nom. On a une base avec des temps, mais les temps ne sont pas actualisés et le mode de calcul est complètement dépassé. Ce système il est archaïque, c'est moi qui le dit mais je le pense, c'est archaïque ». M05 Obs. 321 – Manager.

« Les temps de production ne sont pas maîtrisés en production. C'est un sujet presque tabou, parce qu'il n'y a pas de réelle maîtrise. Les temps sont déterminés de manière assez aléatoire. Que ce soit au montage ou au secteur coupe, on a du mal à déterminer les temps de production. C'est aussi causé par le fait que l'on réalise beaucoup de produits spécifiques qui sont hors standard. » CB01 Obs. 482 – Bureau d'études.

Cependant, le manque de maîtrise des temps en production n'empêche pas une réduction des délais de fabrication et de livraison. En effet, pour 27% des acteurs interrogés, **la démarche normative contribue à la réduction des temps de production et des délais de livraison aux clients**. Ce résultat souligne que la démarche normative permet de gagner en productivité grâce à une meilleure organisation et grâce à un meilleur suivi des activités (rationalisation). Il y a également des apports de la normalisation sur le plan qualitatif : la normalisation aide à produire correctement du premier coup, ce qui permet des gains de temps et de ressources.

« Et sur ce point-là, on est je pense une des rares entreprise à pouvoir annoncer des délais aussi bas. Et le point également qui est important, c'est que l'on arrive globalement à les tenir sur l'année. [...] Lorsque moi je suis arrivé en 2004 c'était 14 ou 15 semaines alors qu'aujourd'hui, on maintient sur l'année des délais à quasiment 5 semaines sur 10 mois de l'année. Et ça, on s'y emploie pour dire "on met tout en œuvre au niveau de chacun des processus pour que globalement, à chaque étape, il y ait un temps imparti pour traiter la demande du client, que ce soit au niveau du technique, du commercial, de l'ADV, de la production, etcetera". Tout ça c'est mesuré et c'est ce qui nous permet justement de pouvoir piloter et de voir à un moment donné si on dérape ou pas. » R02 Obs. 100 – Encadrement.

« Pour moi on est parti pour monter les portails plus vite qu'avant. On a des problèmes, mais une fois qu'ils seront résolus, je pense que les portails se monteront plus rapidement qu'avant. » M02 Obs. 253 – Manager.

Malgré son effet bénéfique sur la réduction des temps de production, la démarche normative a un impact négatif sur l'emploi du temps des acteurs. 20% des acteurs interrogés indiquent que **la démarche normative est trop chronophage et qu'elle est perçue comme une perte de temps, sans réelle valeur ajoutée. L'énergie consacrée inutilement à la norme serait plus utile en production (présence sur le terrain, travail à valeur ajoutée)**. Ce résultat souligne que la mise en œuvre de la norme et le déploiement du SMQ nécessitent du temps pour être correctement appréhendés par les acteurs. L'animation de la démarche normative par les pilotes de processus est chronophage alors que le temps fait défaut aux acteurs. Ceux-ci sont alors davantage occupés à leurs bureaux (aspect documentaire de la norme) et moins présents

en production, au contact de leurs collaborateurs. L'énergie investie sur le plan documentaire, est considérée comme superflue et comme ayant une faible valeur ajoutée. Pour les acteurs, il serait plus utile que cette énergie soit consacrée à la réalisation des activités créatrices de valeur immédiate contribuant à la satisfaction du client.

« Oui, j'en ai discuté avec R02, il faudrait formaliser ce processus RH, mais pour l'instant je n'ai pas de disponibilité. J'ai proposé à R02 de le faire pour le début d'année mais j'ai exposé à P01 tout ce que j'avais en retard et on a déterminé que ce n'était pas une priorité, que ce n'est pas un enjeu stratégique dans l'immédiat. Cette mise en place du processus est trop contraignante, elle nécessite un temps que je n'ai pas ». R01 Obs. 77 – Encadrement.

« C'est pour ça que lors du dernier audit, j'avais été cash avec l'auditeur. [...]. Parce que j'étais fatigué, j'en avais plein le dos, j'étais submergé de boulot. Je lui ai dit "là, ce truc-là, pour moi c'est inutile". Parce que ça demande une ressaisie qui est énorme, pour obtenir des résultats que je connais déjà et ne pas avoir de solutions, puisque l'on fonctionne comme ça ». R05 Obs. 203 – Encadrement.

« Par contre, les documents c'est lourd et l'utilité est très discutable. Avant c'était pire qu'aujourd'hui, c'était vraiment trop, il fallait faire des papiers pour tout. On avait un niveau de détail à la minute près de ce que les personnes faisaient. Et ensuite je devais rentrer tout ça dans un tableau Excel. C'était trop lourd. Par semaine, ça me prenait une matinée, voire presque une journée. [...] Surtout ça prenait du temps et ça mettait une pression supplémentaire aux gars, parce qu'ils devaient constamment avoir les yeux sur la montre. » M06 Obs. 375 – Manager.

« L'ISO permet de mettre en place les choses, c'est bien, mais c'est le fait de les faire vivre qui est très lourd. En l'état actuel, c'est plus un frein qu'un outil. Et on ferait mieux d'utiliser cette énergie pour servir les clients. Il y a trop de lourdeurs et du temps qui est consacré à des choses sans valeur ajoutée. [...] Même le client, l'ISO ce n'est pas ce qui l'intéresse, lui, il veut que son portail il soit bon. Avoir une belle fiche de suivi des NC, ça ne sert à rien. Et combien de temps on y a passé, bien trop, alors que l'on aurait pu consacrer ce temps à produire et à créer de la valeur pour le client. [...] Il y a trop d'analyse et pas assez d'action. Et 80% des papiers que l'on fait ça ne sert à rien. Pour moi c'est sclérosant. » R10 Obs. 232 et 233 – Encadrement.

« Il fallait remplir des papiers, moi j'ai dit, honnêtement des papiers plus on en remplit moins on en fait du boulot hein, je ne suis pas secrétaire non plus hein. Moi je ne fais pas des papiers, je fais des portails [...] Alors c'est bien, ça permettait de régler certains truc, mais au bout d'un moment, bon, trop de papier tue le papier aussi quoi. » CU05 Obs. 545 – Opérateur.

De plus, 20% des acteurs interrogés indiquent que **malgré la mise en place de la démarche normative, il existe des problématiques dans la planification des actions d'amélioration, se traduisant par un manque de réactivité dans la réalisation de ces actions.** Ce point souligne que les interventions sur les machines et sur les équipements tardent à être réalisées car elles sont difficiles à planifier. La planification de ces actions nécessite une définition des temps d'intervention en production qui concilient les impératifs de production et la

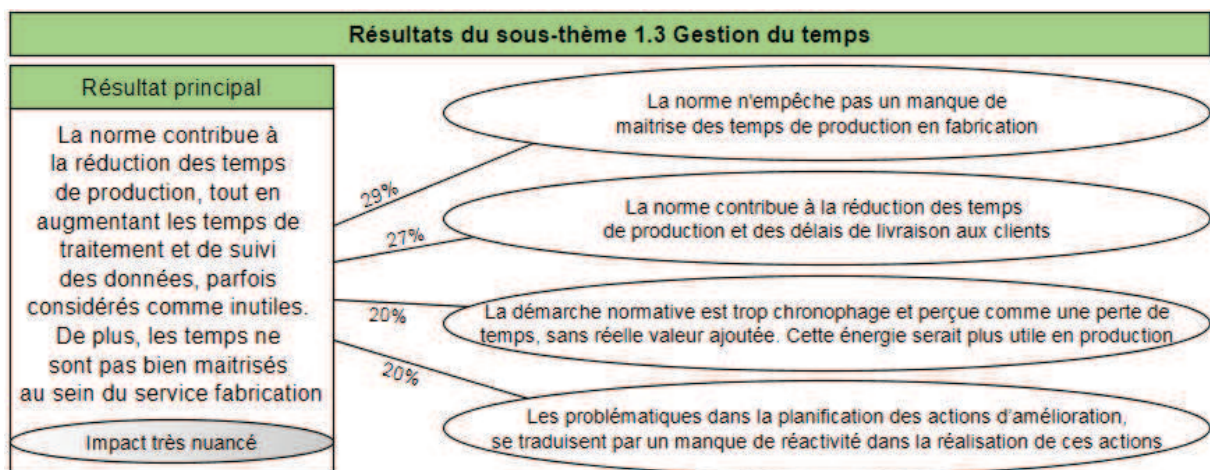
disponibilité des intervenants. Or, ces actions nécessitent des compétences spécifiques vulnérables qui entraînent des glissements de fonction. Du fait d'un manque de disponibilité des acteurs disposant de ces compétences spécifiques, les interviewés soulignent un manque de réactivité – aussi bien sur les actions visant à l'amélioration des conditions de travail (correction des dysfonctionnements) que sur les actions visant à l'amélioration de la productivité (optimisation des performances machines).

« Le problème, c'est qu'on ne nous laisse pas des créneaux horaires pour nous permettre de faire des tests. L'objectif de la production, c'est de ne pas arrêter les machines, le problème c'est que si on ne nous laisse pas du temps pour tester les produits sur les machines, tester les usinages, tout ça. Il nous faut du temps pour finaliser le produit. Et on ne nous laisse pas ce temps parce que les produits à peine lancés sont directement commercialisés. [...]. Je peux comprendre que pour la production, l'impératif c'est de produire. Mais si tu produis quelque chose de faux, tu perds du temps, de la matière et de l'argent. Alors que si tu permets des créneaux pour faire des tests, tes barres seront toutes justes lors de la phase de production. Faire des rectifications une fois que le produit est lancé en production, c'est beaucoup plus compliqué. » CB01 Obs. 479 – Bureau d'études.

« Le projet de préhenseur, le montant est élevé mais le plus important c'est qu'il ne faut pas attendre mathusalem pour le faire. Les choses ne se font pas. Le problème c'est qu'à la place de mettre en place des actions tout de suite qui remplissent partiellement les objectifs, on attend de trouver la solution qui remplisse l'objectif à 100% et en attendant rien n'est fait et la situation s'éternise. Le truc c'est que les choses se font à deux à l'heure et que là, ça ne peut plus durer, les opérateurs vont nous tomber dessus. [...] Il faut vraiment leur montrer qu'on agit sur les équipements. » R03 Obs. 138 – Encadrement.

Cette figure permet une représentation synthétique des résultats du sous-thème 1.3.

Figure 65 : Résultats - Gestion du temps (1.3)



Le tableau suivant distingue les différentes perceptions des acteurs, en précisant les niveaux hiérarchiques et en faisant apparaître l'élément clé qui détermine cette perception.

Tableau 44 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 1.3 Gestion des temps)

1.3		Gestion du temps							
Population de l'échantillon	Impact positif		Impact négatif		Impact neutre		Total		
	Impact positif au grâce à la rationalisation des processus et aux gains de qualité (productivité)		Impact négatif du fait d'une surcharge de travail chronophage et sans réelle valeur ajoutée		Impact neutre ou absence de perception de la norme				
	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nbre	
Direction-Resp. (R)	63%	5	38%	3	0%	0	100%	8	
Managers (M)	60%	6	30%	3	0%	1	90%	10	
Collab. (C)	23%	7	29%	9	48%	15	100%	31	
TOTAL	36,73%	18	30,61%	15	32,65%	16	100%	49	

Nous lisons dans ce tableau que la normalisation a un impact très nuancé sur la gestion des temps. Ce constat est particulièrement visible au sein de la population « Direction-Responsables », 63% ayant une perception positive de l'impact de la norme sur la gestion des temps, alors que 38% en ont une perception négative. Ce sont les responsables (pilotes de processus) qui soulignent le plus l'aspect chronophage de la norme pour le peu de valeur ajoutée générée. Dans la population de prise dans son ensemble, 36,73% des interviewés ont une perception positive de l'impact de la norme alors que 30,61% ont une perception négative de son impact sur la gestion des temps.

1.1.4) Un impact nuancé sur la relation client-fournisseur interne :

Au vu de nos résultats, **la norme contribue à la définition des objectifs relatifs à la qualité et à l'efficacité de la relation client-fournisseur interne. Cependant, la norme a pour effet de recentrer les acteurs sur leur propre processus. La qualité de cette relation est liée à la qualité de la relation humaine.**

Pour 33% des acteurs interrogés, **la norme contribue à la qualité de la relation client-fournisseur interne grâce à la définition des objectifs individuels et collectifs.** Ce résultat permet de souligner que la qualité de la relation client-fournisseur interne est assurée par la définition des objectifs individuels et collectifs qui portent notamment sur la satisfaction du client-interne, sur le plan qualitatif et quantitatif. Le principe de l'orientation client - présent dans la démarche normative - est bénéfique à la satisfaction du client interne.

« Moi je reviens toujours au volet client, qu'il soit interne ou externe, si tu ne réponds pas aux exigences normatives, forcément que ton client déjà en interne, tu ne vas pas le satisfaire. Tant au niveau produit que délais, etcetera. Donc, le principe même de la norme, c'est de se dire "moi je dois fournir mon client en respectant telle et telle exigences et tel point". A partir de là, si [...] ça te permet de dire "j'ai répondu aux attentes de mon client". C'est gagné. Après tu as le client suivant, ainsi de suite, et à la fin, quand tu vois finalement les résultats, que tes objectifs sont atteints, voire que tu les a parfois dépassés, ça ne peut être qu'être valorisant et motivant finalement pour toutes les équipes.» R02 Obs. 109 – Encadrement.

«Non, nous c'est notre état d'esprit d'essayer d'envoyer de la qualité. C'est quelque chose que l'on a intégré. Envoyer de la qualité au montage, ça fait aussi partie de nos objectifs ». CU06 Obs. 551 – Opérateur.

De plus, 4 % des interviewés indiquent que **la norme sensibilise les acteurs sur l'importance de la notion de "client-interne"**. Ce résultat – bien que peu présent – souligne que la démarche normative contribue à la sensibilisation des acteurs à la notion de client interne, en vue de satisfaire le client final et de contribuer à la performance de l'organisme.

« On ne peut mesurer la performance de la démarche normative que si réellement tout le monde y trouve un sens et y contribue de manière forte. Ce ne serait pas le cas si tu avais une équipe démunie, complètement démotivée, ça ne marcherait pas. Tu le verrais de suite dans la relation avec le client interne ou externe. C'est clair que je ne vais pas te dire qu'avec la démarche normative on va créer de la joie partout, mais en tout cas ça permet de définir un cadre, des règles, pour que chacun justement puisse permettre à son client aval d'avoir satisfaction de ses exigences.» R02 Obs. 116 – Encadrement.

Cependant, 39% des interviewés indiquent que **la norme entraîne une focalisation sur son propre service (processus) et une recherche d'optimum local uniquement**. Ce résultat souligne que la démarche normative avec la définition de processus indépendants en termes d'objectifs et de responsabilités conduit les acteurs et les responsables de service (pilotes de processus) à rechercher avant tout à atteindre les objectifs propres à leur service (optimum local). Les acteurs interrogés mettent en avant que cette situation se traduit notamment par la recherche de la réduction du nombre de non-conformités au sein du service, quitte à ce que celles-ci incombent à un autre service, ou alors se traduit par un désintérêt pour les problématiques des autres processus. Cette focalisation sur son propre service peut nuire à l'intérêt du client interne et à la recherche d'un optimum global bénéfique à l'organisme.

« Oui, il y a un peu ce phénomène-là d'affectation des NC [(non-conformités)] aux autres, où on dit "voilà, l'origine de la NC n'est pas de chez nous, donc merci de réaffecter la NC au service concerné". C'est un peu la facilité et surtout ça nous fait sortir d'une démarche ISO telle qu'elle devrait être. » R04 Obs. 162 – Encadrement.

« C'est vrai que c'est un risque, je l'ai constaté déjà plusieurs fois, effectivement les pilotes de processus ont pour objectif d'avoir le moins de NC possible, et se désintéressent de la situation du service aval. C'est un risque, encore une fois, ça fait partie des points négatifs que l'on peut avoir dans la norme, c'est qu'effectivement, je l'ai déjà vu en réunion "non, la NC elle n'est pas à moi elle est à lui". Donc on se balance des NC et puis quelque part on est content parce que ce n'est pas chez soi. Oui, ça je l'ai vu. C'est un point qui existe.» P01 Obs. 9 – Direction.

« C'est difficile [...] parce qu'en plus souvent il y a des problèmes d'usinages, et le secteur coupe renvoie la faute au BE. Tout le monde se renvoie la balle. » M03 Obs. 268 – Manager

« Et ça aussi, je trouve que c'est dommage, il y a des personnes dans l'atelier qui parfois n'ont plus de travail à faire et leur responsable ne va pas les envoyer travailler ailleurs. Il y a les heures qui sont planifiées en avance pour chacun des postes et si jamais il y a un poste avec une surcharge et un autre où il n'y a plus rien à faire, à partir du moment où les effectifs sont planifiés, personne ne sort de son poste pour s'adapter à la charge de travail. [...] Moi je dis que CATALU c'est une seule équipe. A la base ce n'est qu'une seule équipe, on est tous dans la même entreprise.» CU12 Obs. 567 – Opérateur.

Toutefois, 22 % des acteurs interrogés indiquent que **la relation client-fournisseur interne dépend de la qualité des relations humaines et de la relation managériale**. Ce résultat souligne que la qualité de la relation client-fournisseur interne est liée à la qualité de la relation humaine. Nous venons de préciser au point précédent que les acteurs recherchent la satisfaction des indicateurs et objectifs qui sont propres à leur processus. Toutefois, lorsque les relations humaines sont bonnes, les acteurs souhaitent « rendre service » au client interne dans une perspective d'entraide et de solidarité, même en dehors des indicateurs suivis dans le cadre de la démarche normative. Les acteurs interrogés - et principalement les responsables pilotes de processus - mettent en avant cette volonté de rendre service même si cela les pénalisent quelque peu dans l'atteinte de leurs propres objectifs.

«Alors P01 me dit que je ne suis pas capable de planifier un projet de conception, j'ai envie de lui répondre que bien sûr je suis capable de le planifier, mais dans ce cas au milieu de l'année je refoule tout le monde et je dis "non maintenant le service fabrication, vous vous débrouillez, je ne retouche pas les fichiers XML, vous ressortez dix fois le portail je m'en fiche". Non, je ne peux pas leur dire ça. Tu es solidaire, tu fais le boulot pour aider les copains. Et au final, pour toi tu n'as plus que les miettes pour d'occuper de la conception, tu n'as plus suffisamment de temps pour tenir les délais.» R05 Obs. 189 – Encadrement.

« Le relationnel ça joue beaucoup sur la qualité de la relation client-fournisseur interne, parce que s'il y a une personne avec qui tu t'entends bien qui te demande quelque chose, tu vas privilégier d'aller aider la personne avec qui tu t'entends bien en premier. J'ai un problème de relation avec une personne en particulier et clairement ça joue sur ton envie de rendre service. Après, on est des professionnels, donc on fait le travail, mais c'est sûr que ça joue sur la qualité de la prestation d'une façon ou d'une autre. » CI01 Obs. 773 – Technicien.

« En réalité la relation client-fournisseur interne ça marche bien tant qu'il y a de bonnes relations entre les personnes. Le jour où tu te fâches avec ton fournisseur interne, après tu rames, parce que tout devient plus compliqué. A partir du moment où il y a quelque chose qui s'est cassé dans la relation, c'est très difficile d'avoir une relation de travail, même en client fournisseur. [...] tu te retrouves tout seul. Le relationnel c'est fondamental. [...] Alors au bout d'un moment, il y a un conflit sur les responsabilités et chacun se braque. Et au final, ça crée des problèmes de qualité sur les machines, les dysfonctionnements s'accumulent et on met en place des bouts de scotch pour faire du curatif et arriver tant bien que mal à faire marcher la machine. » R03 Obs. 145 – Encadrement.

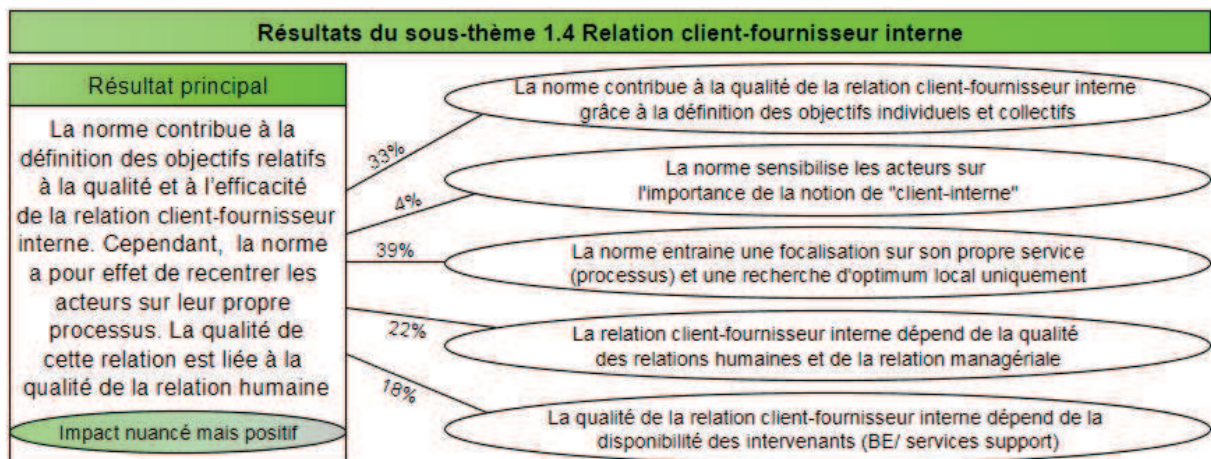
Enfin, 18% des interviewés indiquent que **la qualité de la relation client-fournisseur interne dépend de la disponibilité des intervenants (BE/ services support)**. Ce résultat souligne que la qualité de la relation client-fournisseur interne - dans la réalisation d'interventions sur les infrastructures et sur les équipements - dépend de la charge de travail et de la disponibilité des services supports. La production est tributaire des services disposant des compétences techniques spécifiques, tels que le service maintenance et le bureau d'études.

« Le technicien, il n'est pas un chef de projet. Il n'est pas là pour faire de l'amélioration, il est là pour appliquer ce qui a été défini. Sur les améliorations, on manque clairement de ressources. » R06 Obs. 210 – Encadrement.

« Ce qui pêche aujourd'hui, c'est que l'on est tributaires du BE, qui ne pourra pas faire les programmes ni à court terme, ni à moyen terme. [...] Eh, bien si la situation est bloquée sur l'intégration des programmes d'usinages sur les CN, c'est parce que l'on est tributaire des autres services. Et le BE, il n'est pas loin d'implorer, je te dis clairement les choses. Il y a une pression dans les actions, un manque de moyens, des décisions qui n'ont pas été faites. Alors on est dans le compromis pour satisfaire la Direction, en essayant de tendre vers le réalisable en termes de travaux BE. » M05 Obs. 331 et 332 – Manager.

La figure suivante offre une présentation des résultats portant sur le sous-thème 1.4.

Figure 66 : Résultats - Relation client-fournisseur interne (1.4)



En complément de cette présentation des résultats, nous distinguons dans le tableau suivant (à l'issue du traitement des données) les différentes perceptions des acteurs et leur niveau hiérarchique, tout en faisant apparaître l'élément clé qui influe sur cette perception.

Tableau 45 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 1.4 Relation client-fournisseur interne)

1.4		Relation client-fournisseur interne						
Population de l'échantillon	Impact positif		Impact négatif		Impact neutre		Total	
	Impact positif grâce à la maîtrise des processus et à la définition des objectifs (qualité-délais)		Impact négatif du fait de la focalisation des acteurs exclusivement sur leur processus (optimum local)		Impact neutre ou absence de perception de la norme			
	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nbre
Direction-Resp. (R)	75%	6	25%	2	0%	0	100%	8
Managers (M)	70%	7	20%	2	10%	1	100%	10
Collab. (C)	35%	11	29%	9	35%	11	100%	31
TOTAL	48,98%	24	26,53%	13	24,49%	12	100%	49

Ces résultats soulignent un impact de la normalisation sur la relation client-fournisseur interne qui est perçue de façon globalement positive mais qui est quand même nuancée. Ce constat est particulièrement visible au sein de la population « Direction-Responsables », 75% ayant une perception positive de l'impact de la norme alors que 25% en ont une perception négative. 35% de la population « Collaborateurs » a une perception neutre ou ne perçoit pas l'impact de la normalisation sur la relation client-fournisseur interne, tout comme 10% des managers qui ont une perception neutre. Dans l'ensemble, moins de la moitié des interviewés ont une perception positive de l'impact de la norme sur la relation client-fournisseur interne (48,98%) et plus d'un quart d'entre eux en a une perception négative (26,53%).

1.1.5) Une démarche source de création de valeur et de performance grâce à une meilleure maîtrise des processus et à la qualité des produits :

Les résultats des entretiens semblent montrer que **la norme contribue à la qualité des produits et à l'efficacité en production grâce à l'amélioration continue et grâce à une meilleure maîtrise des processus et des activités. Cependant la gestion des impératifs en production se fait parfois aux dépens de la qualité du fonctionnement de l'organisme.**

Pour 31% des acteurs interrogés **la norme est source de création de valeur et de performance car elle favorise l'amélioration continue et la rigueur en production. Ce**

résultat souligne que – grâce à l’impact positif de la démarche normative sur la qualité des produits, sur la rationalisation des activités et sur l’amélioration continue – la norme contribue à la création de valeur et à la satisfaction du client. Les acteurs mettent en avant que les principes et les exigences de la démarche normative favorisent l’efficacité de l’organisme.

« Forcément, toute l'organisation que tu mets en place à travers un référentiel tel que l'ISO 9001, doit, normalement, à partir du moment où tu respectes de façon rigoureuse les exigences, doit t'emmener à être beaucoup plus performant à chaque étape de ton processus. Forcément. Pour moi c'est une évidence. [...] Oui, j'ai réellement perçu l'effet positif qu'a la démarche normative sur la création de valeur. [...] Mais en tout cas, il y a quelque chose qui est en place, qui est mature aujourd'hui, qui fonctionne très bien, qui apporte des résultats.» R02 Obs. 101 et 102 – Encadrement.

« Je pense qu'en termes d'efficacité on est plutôt bon, même s'il y a toujours des marges d'amélioration. C'est pour ça que l'on est bon d'ailleurs, c'est parce qu'on arrive globalement à s'améliorer d'une année sur l'autre.» M09 Obs. 437 – Manager.

« Oui, pour moi la norme elle a un impact sur les pratiques de management, parce que les managers doivent s'exprimer clairement en respectant le cahier des charges. La norme, elle permet de lister les besoins, les exigences et de se poser la question du pourquoi et du comment. Et ça c'est utile. C'est comme l'approche processus ou l'amélioration continue. Tout ça c'est très bien, ça permet réellement d'améliorer la productivité, les méthodes de production, les produits vendus et la satisfaction des clients. » CB01 Obs. 492 – BE.

De plus, 49% des interviewés indiquent que **la norme contribue à la qualité des produits et à réduire les coûts – dont les coûts cachés (apports sur le plan qualitatif)**. Ce point souligne que la démarche normative contribue à la réduction des coûts générés par la non-qualité (régulation des dysfonctionnements). Les acteurs soulignent que l’importance accordée à la qualité est déterminante pour la satisfaction du client final et pour l’efficacité au sein de l’organisme.

« C'est toujours effectivement tourné vers le client mais on s'aperçoit que sur le produit que l'on fait, puisqu'il est unique, si on ne répond pas à ces exigences, [...] premièrement, si le produit nous est retourné on ne peut plus rien en faire, et deuxièmement, le client on ne le revoit plus. Donc on perd sur les deux tableaux. Donc si on arrive à travailler sur la qualité, ça a un côté pénible de travailler sur la qualité, [...] il faut vraiment s'engager à fond, mais si on y arrive, on a gagné sur l'exigence client, on a moins de retours, donc plus de productivité, moins de SAV, et des coûts absorbés. On absorbe les coûts de non-qualité. Le coût de non-qualité est très important dans notre secteur. Donc oui, la norme ça a un coût, mais le coût de la non-qualité est tellement important qu'au final on gagne à investir dans l'assurance de la qualité du produit.» P01 Obs. 13 – Direction.

« En termes de qualité produit, objectivement, je pense qu'on a un très très bon niveau de qualité. Et ça les clients le reconnaissent. On est quand même sur le marché depuis de nombreuses années, on fait partie des leaders français dans ce domaine, notre notoriété, elle est toujours présente. C'est la raison pour laquelle je pense que nos produits plaisent, réellement. Ils sont vraiment de très très bonne qualité, de haute qualité, mais, on voit aussi que la concurrence se manifeste de plus en plus.» R02 Obs. 99 – Encadrement.

« Après sur la qualité des portails, je trouve que par rapport à il y a quelques années en arrière, il y a eu de gros efforts de fait. On fait moins de retours aux monteurs. Encore qu'il y ait des axes d'amélioration dans le domaine. L'état de surface, le ponçage, ça reste pour moi la maladie du monteur. Il y en a qui vont faire trop de ponçage, d'autres ne vont pas en faire assez. Il y en a qui vont le faire par mauvaise foi, et qui du coup vont camoufler la grosse balafre que l'on va laisser passer.» CC02 Obs. 702 – Contrôleur.

Bien que la norme soit bénéfique sur le plan qualitatif, celle-ci est également source de coûts. 10% des interviewés indiquent que **les gains et les coûts générés par la démarche normative sont difficilement mesurable (limites d'objectivité sur le plan quantitatif)**. Ce point permet de souligner que les apports bénéfiques de la norme (en matière de réduction des coûts de non-qualité) autant que ses impacts négatifs (en matière d'augmentation des coûts cachés inhérents à l'animation de la démarche normative) sont difficilement mesurables et objectivables sur le plan quantitatif. L'appréciation sur les bienfaits ou sur les méfaits de la norme se fait essentiellement de manière qualitative, en estimant la contribution de la démarche normative à l'atteinte des résultats et sur l'efficacité de l'organisme.

« Il y a eu une évolution qualitative mais ce n'est pas quantifié. Il y a moins de stress en production. Sur le plan de l'évolution quantitative, tous les indicateurs sont noyés dans la masse, il est difficile de savoir si les choses se sont améliorées ou pas car tout évolue aussi et on ne compare jamais des choses identiques d'une période à l'autre. Il faut comparer à partir d'une base commune et tout est différent. Ne serait-ce que d'une personne à l'autre, tu ne peux pas comparer car chaque personne est unique. Les managers n'ont pas de visibilité sur le travail en production, tout est flou.» R03 Obs. 144 – Encadrement.

« Alors, c'est difficilement mesurable. La vision n'est pas là. La vision c'est de se dire "comment je préviens l'impact négatif chez mes clients, quels moyens, quels outils je vais mettre en œuvre pour justement limiter l'impact négatif chez le client". [...] Et forcément, avoir plus de pérennité, de meilleurs résultats, etcetera. Et ça, effectivement, je ne peux pas te dire réellement ce que ça représente. Je sais que c'est nécessaire dans une entreprise, sinon la fonction QSE n'existerait pas.» R02 Obs. 132 – Encadrement.

« Pour moi, la norme ISO 9001 ça a un effet sur la qualité. Il y a des exigences de qualité qui ont été demandées par rapport à ça. Pour les monteurs et les techniciens, je pense qu'aujourd'hui on a atteint un niveau de conformité assez réglementé, que l'on respecte très généralement par rapport aux objectifs. Pour moi, c'est positif pour la production, mais ça a peut-être un coût, et peut-être que s'il n'y avait pas cette norme, il y aurait moins de perte d'argent, que ça coûterait moins cher. » M03 Obs. 288 – Manager.

De plus, la démarche normative est porteuse de coûts cachés que subissent les acteurs. 20% des interviewés indiquent que **la norme est bénéfique pour l'organisation mais que l'excès de contrainte neutralise son effet positif**. Ce résultat souligne que les impacts bénéfiques de la démarche normative sur la qualité des produits et sur la satisfaction des clients sont contrebalancés par les contraintes subies par les acteurs, ce qui déstabilise le fonctionnement de l'organisme du fait de l'excès de lourdeur.

« Pour moi, la norme ISO 9001, elle nous a aidé pendant une période à nous structurer. Elle nous a aidé à bien poser des bases et à avoir une nouvelle perception sur l'organisation. Une autre perception sur l'aspect qualitatif, ça oui. La norme nous a vraiment apporté quelque chose pour que l'on puisse s'organiser de façon plus efficace. Maintenant, à la longue, je trouve que c'est très lourd et plutôt sclérosant. [...]. L'ISO permet de mettre en place les choses, c'est bien, mais c'est le fait de les faire vivre qui est très lourd. » R10 Obs. 232 – Encadrement.

« Il nous faut mettre en place la norme et l'appliquer, et quand on en a l'opportunité, il faut arriver à l'utiliser pour qu'elle soit un levier sur le plan organisationnel. Pour moi aujourd'hui dans la balance entre contraintes et bénéfices de l'ISO 9001, on est à l'équilibre. » R04 Obs. 185 – Encadrement.

« Oui, sur la partie RH, il y a trop de papiers, entre les fiches de formation, de tutorat, de machin, pour moi c'est l'usine à gaz. Quand avec les chefs d'équipe, il y a R01 qui nous demande les documents, là on subit. Le principe est bon, de pouvoir évaluer l'intégration de l'intérimaire, le problème c'est que l'on nous en demande une par mission, alors que souvent c'est la même personne qui est reprise en intérim pour assurer la mission. [...] La norme elle te demande de mesurer, on doit donc passer par cette étape documentaire, mais on pourrait se contenter de faire uniquement ces points en début et en fin de saison. On couvrirait parfaitement les exigences de la norme et ce serait plus pertinent que de remplir sans arrêt des papiers comme on le fait aujourd'hui. Parce qu'à force d'en remplir, on le bâcle, ce n'est pas bien fait, ça perd en pertinence et en crédibilité. Pour nous c'est subit, ce n'est pas un outil, c'est clairement une contrainte. » M07 Obs. 408 et 409 – Manager.

La démarche normative génère de la valeur ajoutée et de la performance sur différents points en lien avec nos trois thèmes. Pour ce qui est de notre thème 3 qui porte sur la stratégie et la relation avec l'environnement (section 3), 4% des acteurs indiquent que **la norme contribue à la performance grâce à la prise en compte des parties intéressées (PI), dont le client**. Ce résultat (avec peu de répondants) souligne que la démarche normative contribue à l'ouverture de l'organisme sur son environnement et à l'entretien de relations partenariales avec les parties intéressées. La prise en compte des besoins et des attentes des parties intéressées est une exigence de la démarche normative qui contribue à mieux satisfaire la clientèle.

« Aujourd'hui, avec la version 2015 de la norme, c'est très clair. On se doit de prendre en compte les besoins et attentes des parties intéressées que l'on juge nous pertinentes, et qui ont en tout cas un impact sur la qualité de nos produits et de nos services. A travers ça, finalement, pour y répondre il faut favoriser le renforcement des liens avec l'environnement, renforcer la communication, pour être proche des parties intéressées.» R02 Obs. 133 – Encadrement.

En ce qui concerne notre deuxième thème, qui porte sur le management RH (section 2), l'analyse des entretiens souligne que **la norme contribue à la mise en place de dispositifs RH favorisant la création de valeur ajoutée pour la fonction RH**. Ce point est pertinent car il concerne directement la fonction RH, ce qui explique que seulement 2% des interrogés se soient exprimés en ce sens. Ce résultat souligne que la démarche normative est bénéfique à la fonction RH car - malgré son aspect contraignant- elle est source de valeur ajoutée et contribue à l'efficacité de la fonction. Les apports de la démarche normative sur la fonction RH se traduisent par la mise en place d'un progiciel de SIRH qui favorise le respect des lignes directrices et des exigences normatives et qui appuie la fonction RH dans ses activités.

« Non, je ne pense pas que PRO-RH apporte davantage de contraintes à la fonction RH, parce que j'ai bien compris la valeur ajoutée que l'outil m'apportait pour la fonction RH. [...] Ah, oui, forcément. S'il n'y avait pas l'ISO 9001 pour contraindre à faire les campagnes d'entretiens, on n'aurait pas les mêmes taux de réalisation. Après, la norme, il ne faut pas la voir comme une contrainte, il faut la voir comme un outil qui permet la création de valeur ajoutée et pas juste chercher à faire plaisir à l'auditeur. La norme nous aide beaucoup à nous structurer, là je le vois, ne serait-ce que sur les parcours d'intégration, sans la norme, on n'y serait jamais arrivé de cette manière-là. Pareil pour les tutorats. Moi je suis contente que la norme existe et que ça nous aide à pérenniser ce que l'on a mis en place. » R01 Obs. 80 et 84 – Encadrement.

Enfin, en lien avec les sous-thèmes de ce premier thème, 8% des interviewés soutiennent que **la norme contribue à la performance grâce à la standardisation et la rationalisation des flux**. Ce résultat souligne que l'impact de la démarche normative sur la maîtrise des activités et sur la rationalisation des flux contribue à l'efficacité du fonctionnement de l'organisme et à la productivité (standardisation et réduction de la pénibilité grâce à la qualité de l'environnement de travail physique).

« Oui, ça répond à un objectif, parce que la réduction de la pénibilité permet également d'augmenter la productivité [...]. Réduire la pénibilité c'est bien pour le salarié, mais c'est bien aussi pour la société parce qu'il y a moins d'absentéisme, il y a des gains de productivité si, forcément, c'est la machine qui fait le travail pénible à la place du salarié ». P01 Obs. 6. – Direction.

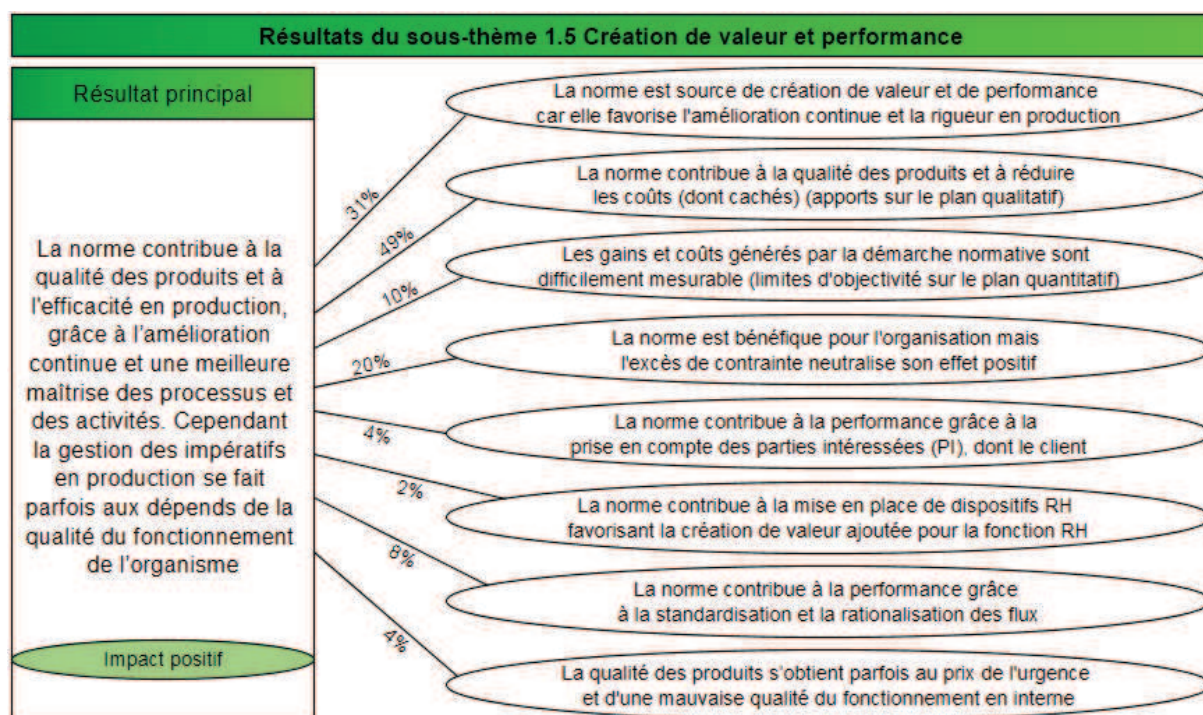
« C'est pour ça que l'objectif [...], c'est de permettre cette standardisation, avec de la polyvalence à tous les postes où il est possible de produire sur une ligne. Et l'avantage c'est que l'on réduit les manutentions. L'objectif, pour nous, c'est de gagner en productivité et de réduire la pénibilité. Aujourd'hui on veut du résultat en pensant que les personnes sont des robots. Non, ce sont des êtres humains, alors il faut leur donner des moyens et un environnement de travail qui leur permettent de travailler correctement et de garder une certaine motivation. Si demain on veut que nos temps soient maîtrisables et répétables, il faut que l'on ait un environnement de travail adapté, qui soit propice à la tenue d'une cadence. »
R03 Obs. 139 – Encadrement.

Cependant, 4% des acteurs interrogés mettent également en avant que **la qualité des produits s'obtient parfois au prix de l'urgence et d'une mauvaise qualité du fonctionnement interne**. Ce point souligne que le respect de la démarche normative se fait parfois dans une situation d'urgence qui permet tout juste de satisfaire les objectifs de qualité des produits commercialisés (qualité de la superstructure), mais qui ne permet pas la qualité du fonctionnement de l'organisme (qualité de l'infrastructure). Les acteurs soulignent qu'atteindre les objectifs peut se faire aux dépens de l'organisation interne qui est déstabilisée du fait de l'importance de la charge de travail et de la nécessité de gérer les urgences pour répondre aux impératifs en production. La qualité de la superstructure (produits commercialisés) ne s'accompagne donc pas toujours de la qualité de l'infrastructure (organisation interne du fonctionnement de l'organisme).

« L'efficacité du service s'obtient à un coût particulier qui est lourd à supporter et qui n'est pas tenable à long termes. Ce n'est pas durable. Pour moi ce n'est pas viable. Donc l'efficacité elle est là, mais à un prix qui est inacceptable pour une entreprise comme la nôtre. [...] C'est au prix de la réactivité, de courir à droite pour obtenir ceci, comme tout à l'heure où tu cours pour refaire vite la pièce, et au final on y arrive mais dans des conditions d'extrême urgence qui font que l'on ne peut rien construire sur cette base-là. On ne peut pas se perfectionner en travaillant comme ça. » M05 Obs. 338 – Manager.

A partir de l'ensemble des résultats portant sur le sous-thème 1.5 Création de valeur et performance, une représentation synthétique peut être effectuée comme suit.

Figure 67 : Résultats - Création de valeur et performance (1.5)



De façon complémentaire avec cette présentation des résultats, nous distinguons dans le tableau suivant les différentes perceptions des acteurs et leur niveau hiérarchique, tout en faisant apparaître l'élément clé déterminant cette perception.

Tableau 46 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 1.5 Création de valeur et performance)

1.5		Création de valeur et performance						
Population de l'échantillon	Impact positif		Impact négatif		Impact neutre		Total	
	Impact positif grâce à la qualité des produits et à l'efficacité en production (amélioration continue)		Impact négatif du fait de sa lourdeur et des contraintes (fonctionnement meilleur sans la norme)		Impact neutre ou absence de perception de la norme			
	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nbre
Direction-Resp. (R)	63%	5	25%	2	13%	1	100%	8
Managers (M)	80%	8	20%	2	0%	0	100%	10
Collab. (C)	68%	21	16%	5	16%	5	100%	31
TOTAL	69,39%	34	18,37%	9	12,24%	6	100%	49

Nous constatons que la perception d'un impact positif de la démarche de normalisation sur la création de valeur et sur la performance de l'organisme est générale et commune à l'ensemble des catégories de la population interrogée : elle concerne 63% de la population « Direction-Responsables » (contre 25% qui ont la perception d'un impact négatif), 80% de la population

« Manager » et 68% de la population « Collaborateurs », comme nous le détaillons dans le tableau suivant. Nous pouvons y lire que toutes catégories confondues, 69,39% des interviewés ont une perception positive de l'impact de la norme sur création de valeur et sur la performance, contre 18,37% en ayant une perception négative.

Nous venons de présenter les résultats portant sur notre premier thème : le mangement des processus de production. Par conséquent, nous pouvons établir une synthèse comme suit.

Tableau 47 : Impact global de la normalisation du management sur le management des processus de production

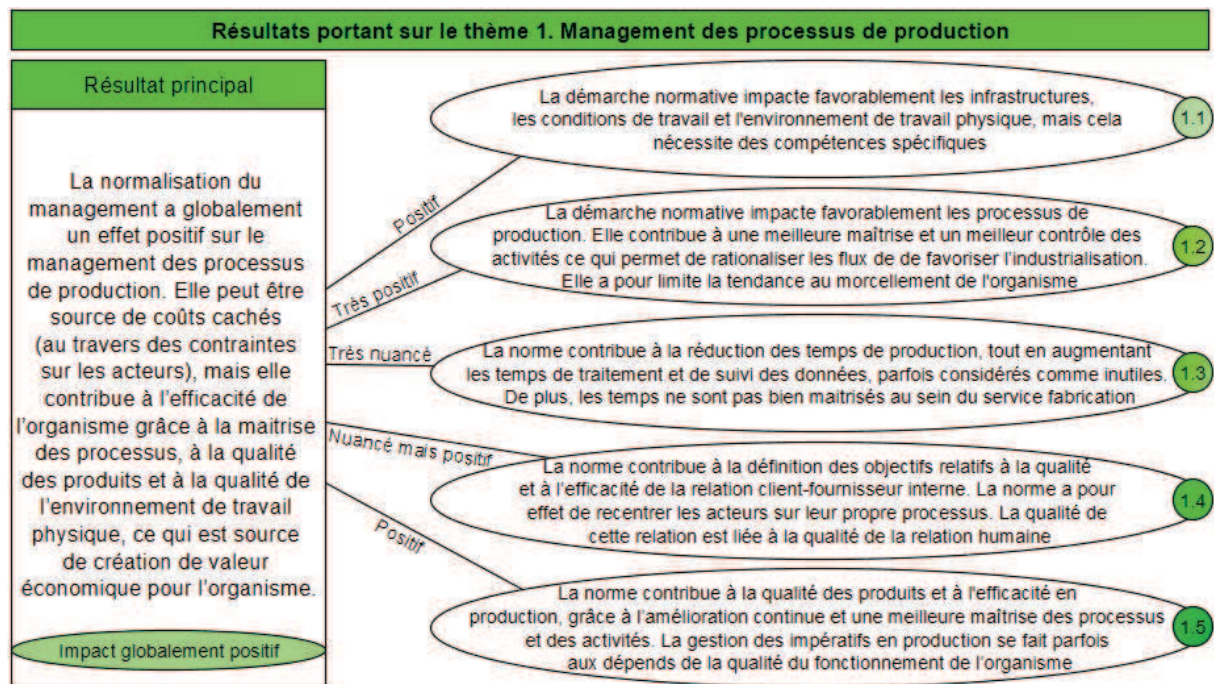
1 Management des processus de production								
Population de l'échantillon	Impact positif		Impact négatif		Impact neutre		Total	
	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre		
	Meilleure maîtrise et contrôle des processus de production et des activités. Qualité de l'environnement de travail physique. Développement des performances de l'organisme grâce à une meilleure qualité des produits et grâce aux gains d'efficacité dans le fonctionnement de l'organisme.		Contraintes pour les acteurs et charge de travail supplémentaire, perçue comme une perte de temps sans valeur ajoutée. Impacts en termes de coûts et bénéfiques difficiles à objectiver. Lourdeur nuisant à la réactivité. Faiblesse dans la transversalité des processus et recherche d'optimum au niveau local et non global.		Impact neutre car les effets bénéfiques sont neutralisés par les effets négatifs. La situation de l'organisme s'explique par des facteurs sans lien avec la norme (stratégie, croissance, calcul coûts-bénéfiques, etc.). Absence de perception.			
Direction-Resp. (R)	70%	5,6	28%	2,2	3%	0,2	100%	8
Managers (M)	74%	7,4	20%	2	6%	0,6	100%	10
Collab. (C)	50%	15,6	21%	6,6	28%	8,8	100%	31
TOTAL	58,37%	28,6	22,04%	10,8	19,59%	9,6	100%	49

D'après la perception des acteurs interviewés, l'impact de la norme sur le management des processus de production est globalement positif (pour 58% des acteurs interrogés, contre 22% ayant une perception négative et 20% ayant une perception neutre ou nulle). L'élément clé influençant la perception positive de l'impact de la norme sur le management des processus de production est lié à la maîtrise et au contrôle de processus, ce qui se traduit concrètement par la définition précise : des processus, des logigrammes, des éléments d'entrée et de sortie, des responsabilités, des participants, des actions, des ressources, de la documentation, des indicateurs et des objectifs propres à chacun des processus. La démarche normative contribue ainsi à une meilleure maîtrise organisationnelle, bien qu'elle puisse présenter des faiblesses au

niveau de la transversalité et de l'interaction entre les différents processus, du fait d'un manque d'indicateurs communs (ST 1.2 Processus de production). De plus, l'impact de la norme sur le développement de la rigueur dans le contrôle, la maîtrise des processus et des activités accentue le formalisme et la tendance à l'industrialisation de l'entreprise. La norme a ainsi un impact positif sur le développement d'un environnement de travail physique de qualité, par la recherche d'amélioration continue et par l'automatisation. Toutefois, des compétences techniques spécifiques sont nécessaires pour la réalisation d'actions d'améliorations ou de correction des problématiques d'équipements qui sont subies par les opérateurs et qui sont source de démotivation (ST 1.1 Infrastructures et conditions et travail). La maîtrise des processus, la sensibilisation à la satisfaction du client et la définition des objectifs individuels et collectifs contribuent à la qualité de la relation client-fournisseur interne sur le plan qualitatif, quantitatif et au niveau des délais. C'est d'autant plus vrai lorsque les relations humaines sont bonnes (ST 1.4 Relation client-fournisseur interne). Néanmoins, l'impact de la norme sur la gestion des temps de production est très nuancé. Bien que la démarche normative contribue globalement à la réduction des délais de production, les temps de production ne sont pas toujours correctement maîtrisés et les contraintes relatives à la démarche de normalisation sont parfois perçues par les acteurs comme une perte de temps sans valeur ajoutée (ST 1.3 Gestion du temps). Enfin, la norme contribue aux performances de l'organisme grâce à une meilleure qualité des produits, à la réduction des coûts liés à la non-qualité et à la rationalisation des flux qui offrent des gains d'efficacité en production. La démarche normative contribue également à la mise en place de dispositifs RH favorisant la création de valeur ajoutée pour la fonction RH (progiciel de SIRH). Cependant, la qualité du fonctionnement de l'organisme peut être dégradée lorsque la satisfaction des impératifs en production nécessite une gestion dans l'urgence. Les contraintes inhérentes à la démarche normative sont subies par les acteurs - en particulier par les pilotes de processus - ce qui en atténue les effets bénéfiques de la démarche (ST 1.5 Création de valeur et performance). Pour conclure, la normalisation du management a globalement un effet positif sur le management des processus de production. Elle peut être source de coûts cachés (au travers des contraintes sur les acteurs qui nuisent à la réactivité) mais elle contribue à l'efficacité de l'organisme grâce à la maîtrise des processus, à la qualité des produits et à la qualité de l'environnement de travail physique, ce qui est source de création de valeur économique pour l'organisme.

La figure suivante permet de synthétiser de façon globale les résultats du thème 1.

Figure 68 : Résultats - Management des processus de production (thème 1)



Nous venons de présenter nos résultats qualitatifs issus de la réalisation des 34 entretiens semi-directifs. Intéressons-nous à présent aux résultats de nature quantitative et financière pour constater si ces derniers étayent ou non nos résultats de nature qualitative.

1.2 - Une amélioration de la qualité et de la productivité, d'après une analyse quantitative et financière

Notre approche de recherche est qualimétrique, par conséquent, nous présentons à présent nos résultats obtenus par analyse des données de nature quantitative et financière.

1.2.1) Données de nature quantitative :

En ce qui concerne les résultats de nature quantitative, nous avons suivi tout au long de notre intervention des indicateurs en production permettant d'effectuer des comparaisons entre la perception des acteurs et la réalité des résultats quantitatifs. En lien avec notre première thématique portant sur le management des processus de production nous pouvons nous appuyer sur les taux et indicateurs suivis en production. Ces indicateurs peuvent être distingués en deux catégories : les indicateurs de productivité et les indicateurs de qualité.

- Suivi des indicateurs de productivité :

En ce qui concerne les indicateurs de productivité, nous présentons l'évolution globale de la productivité au service fabrication (en relation avec nos sous-thèmes 1.2, 1.3, 1.4 et 1.5, portant sur l'efficacité des processus de production) ainsi que l'évolution du taux d'utilisation des machines à commandes numériques au secteur coupe-usinage (en relation avec notre sous-thème 1.1, portant sur les infrastructures et équipements).

Nos résultats sont présentés sous la forme de tableaux afin de permettre une comparaison des résultats d'une année sur l'autre. Nous faisons apparaître les résultats sur les derniers exercices (le réalisé), en précisant l'évolution de ce résultat en pourcents (écart %) et en points (écarts points).

Tableau 48 : Suivi de l'évolution de la productivité

ANNEE	2015	2016			2017		
	Réalisé	Ecart % (/ N-1)	Ecart (pts) (/ N-1)	Réalisé	Ecart % (/ N-1)	Ecart (pts) (/ N-1)	Réalisé
Productivité Fabrication	2,42%	28,10%	0,68	3,10%	6,45%	0,2	3,30%

Ce tableau présente l'évolution des gains de productivité pour le secteur fabrication au cours des dernières années. Les résultats sont obtenus par le calcul de la différence entre les heures planifiées en production et les heures effectivement consommées pour la réalisation des activités. Nous constatons une amélioration constante de la productivité. Cette évolution est importante entre 2015 et 2016 avec une augmentation de 20,10%, bien qu'elle soit atténuée entre 2016 et 2017. Nous précisons que l'objectif de productivité est de 3% et que par conséquent, le résultat obtenu sur l'exercice 2017 est supérieur de 10% à l'objectif défini.

En complément de cet indicateur de productivité, nous présentons ci-dessous l'évolution du taux d'utilisation des deux principales machines à commandes numériques (CN01 et CN02) au sein du secteur coupe-usinage.

Tableau 49 : Suivi de l'évolution du taux d'utilisation machine

ANNEE	2016	2017		
	Réalisé	Ecart %	Ecart Pts	Réalisé
Taux d'utilisation CN01	62,50%	4,64%	2,9	65,40%
Taux d'utilisation CN02	43,20%	84,49%	36,5	79,70%

Les résultats sont obtenus par calcul de la différence entre la plage d'activité théorique des machines CN01 et CN02 (ouverture) et l'utilisation réelle de ces machines en production, c'est-à-dire en déduisant les temps d'arrêts. Nous précisons que la CN02 a été mise en service au début de l'année 2016 et que les taux présentés sont calculés sur un trimestre représentatif (de septembre à novembre). Nous constatons une amélioration du taux d'utilisation machine, particulièrement prononcé sur la CN02 avec une augmentation de 84,49%. Ce résultat s'explique en partie par le fait que le pilotage de la CN02 a nécessité du temps d'appropriation avec une acquisition des compétences techniques nécessaires pour l'utilisation correcte des fonctionnalités de la machine et pour la réalisation de sa maintenance. Enfin, les résultats montrent qu'une fois maîtrisée, la CN02 offre une productivité supérieure par rapport à la CN01 qui est vieillissante, moins performante et moins fiable. Cette amélioration dans l'utilisation machine explique en partie l'amélioration de la productivité constatée en 2017.

- Suivi des indicateurs de qualité :

En ce qui concerne les indicateurs relatifs à la qualité, nous présentons l'évolution du taux de chutes de matières premières (pertes matières), ainsi que le taux de non-conformités (NC) en distinguant les non-conformités en interne – qui sont identifiées et corrigées avant l'envoi du produit au client (NCi) – et les non-conformités clients (NC externes) – qui sont subies par le client. Nous précisons dans le tableau suivi les résultats obtenus (le réalisé) et les évolutions des résultats par rapport à l'année précédente (écarts).

Tableau 50 : Suivi de l'évolution du taux de chute (perte de matières premières)

ANNEE	2014	2015			2016			2017		
	Réalisé	Ecart %	Ecart Pts	Réalisé	Ecart %	Ecart Pts	Réalisé	Ecart %	Ecart Pts	Réalisé
Taux de chutes Perte mat. Prem.	14,57%	-13,66%	-1,99	12,58%	2,86%	0,36	12,94%	-5,18%	-0,67	12,27%

Ces résultats sont obtenus par le calcul de la différence entre le tonnage des matières premières (aluminium) utilisées pour produire (quantité acquises) et le tonnage des matières premières perdues lors du processus de fabrication (chutes de matières, rebus, incidents). Nous constatons une tendance à l'amélioration du taux de chutes. Celui-ci est de 12,27% en 2017, ce qui représente le meilleur taux sur les cinq dernières années avec une diminution de 5,18% par rapport à 2016.

L'évolution du taux de chute est un indicateur qui apporte un éclairage sur l'efficacité en production, puisqu'il évolue en fonction de la perte de matières première liée à l'optimisation de l'utilisation des barres en aluminium dans le processus d'usinage et au recyclage des chutes (réutilisation des rebus pour créer des pièces conformes). Cet indicateur apporte également un éclairage sur la qualité en production puisque le taux de chute évolue en fonction des rebus liés aux défauts de qualité. Cependant, l'indicateur le plus approprié pour le suivi du niveau de qualité en production est le taux de non-conformités.

Tableau 51 : Suivi de l'évolution du taux de non-conformités internes

ANNEE	2014	2015		2016			2017			
	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé
NC interne Fabrication	1,98%	6,06%	0,12	2,10%	-52,38%	-1,1	1,00%	-2,00%	-0,02	0,98%
NC interne Laquage	10,72%	-20,80%	-0,03	8,49%	-40,40%	0,04	5,06%	-28,66%	-0,1	3,61%

Ces résultats sont obtenus par le calcul de la différence entre le nombre de quantités produites et le nombre de non-conformités détectées en interne (pour les secteurs fabrication et laquage) et qui appellent à des reprises au service SAV (taux de reprise en interne). Nous constatons une tendance à l'amélioration du taux de non-conformités internes, aussi bien pour le secteur fabrication que sur le secteur laquage. L'amélioration est particulièrement prononcée dans le secteur laquage dont la réduction du taux de non-conformité interne (NCi) est forte et continue. Nous précisons que sur les deux derniers exercices, les taux de non-conformités interne pour les secteurs fabrication et laquage surpassent les objectifs fixés. Enfin, nous présentons l'évolution du taux de non-conformités clients (en externe) qui est le plus représentatif du niveau de qualité de l'organisme (qualité de la superstructure, perçue par le client).

Tableau 52 : Suivi de l'évolution du taux de non-conformités clients (externes)

ANNEE	2014	2015		2016			2017			
	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé
NC client Fabrication	0,24%	-12,50%	-0,03	0,21%	19,05%	0,04	0,25%	-48,00%	-0,12	0,13%
NC client Laquage	0,31%	3,23%	0,01	0,32%	12,50%	0,04	0,36%	-22,22%	-0,08	0,28%
NC client Magasin	0,32%	25,00%	0,08	0,40%	2,50%	0,01	0,41%	9,76%	0,04	0,45%

Ces résultats sont obtenus par le calcul de la différence entre le nombre de quantités produites et le nombre de non-conformités subies par le client. Ces non-conformités peuvent être affectées au sein de différents services. Notre tableau permet de distinguer les NC clients des secteurs fabrication, laquage et magasin. Nous constatons une tendance à l'amélioration du taux de non-conformités clients aussi bien pour le secteur fabrication que pour le secteur laquage. L'amélioration est particulièrement prononcée dans le secteur fabrication avec une diminution du taux de 48% entre 2016 et 2017. L'évolution du taux au laquage est moins prononcée, mais reste positive. Par contre, nous constatons une dégradation du taux de non-conformité client pour le secteur magasin. Il est intéressant de souligner que contrairement au secteur fabrication et laquage, le magasin est le dernier maillon d'activité avant l'expédition du produit au client. Une fois le colis des accessoires est terminé, il n'est pas recontrôlé en interne, ce qui explique pourquoi il n'existe pas d'indicateurs de non-conformité interne pour le secteur magasin. La dégradation constatée sur le secteur s'explique en grande partie par une forte augmentation du nombre de références traitées. Des actions ont été mise en place à partir de 2018 pour endiguer le phénomène – comme par exemple la réalisation d'un contrôle pondéral systématique des colis. Nous précisons que sur 2017, les taux de non-conformités clients pour les secteurs fabrication et laquage surpassent les objectifs fixés.

A partir des indicateurs suivis en production, tant sur le plan de la productivité que de la qualité, nous remarquons globalement une amélioration de la situation de l'organisme au fil des ans. Seules les NC clients Magasin ont augmentés et dans l'ensemble les objectifs annuels en production sur ces indicateurs sont atteints, voire dépassés. Intéressons-nous à présent aux indicateurs financiers.

1.2.2) Données de nature financière :

Pour mieux apprécier les résultats de nature financière, nous présentons les indicateurs financiers portant sur l'évolution du chiffre d'affaires, l'évolution de la création de valeur ajoutée et l'évolution des bénéfices. Ces indicateurs sont en lien avec nos sous-thèmes portant sur l'efficacité des processus de production : 1.2, 1.3, 1.4 et 1.5. Nos résultats sont présentés sous la forme de tableaux afin de permettre une comparaison des résultats d'une année sur l'autre, en indiquant les résultats obtenus et les écarts avec le précédent exercice.

Tout d'abord, en lien avec notre sous-thème 1.1 sur les infrastructures et les équipements, nous constatons que les investissements matériels dans l'activité de production (machines et

équipements de production) et les infrastructures (bâtiments), se chiffrent en plusieurs centaines de milliers d'euros par an. A titre illustratifs, en 2016 l'entreprise se dote d'une nouvelle machine industrielle de coupe et d'usinage à commandes numériques (CN02) qui centralise et automatise un certain nombre d'opérations qui jusque-là étaient réalisées de façon manuelle. L'année suivante, en 2017, en plus d'investir dans les équipements, CATALU dépose un permis de construire pour la création d'un nouvel atelier de logistique.

Intéresserons-nous à présent aux performances de l'organisme et à sa création de valeur (en lien avec le sous-thème 1.5). Pour ce faire, nous avons suivi l'évolution du chiffre d'affaires et de la création de valeur ajoutée que nous avons comparée à l'évolution des bénéfices à l'aide des données comptables et financières de l'entreprise.

Tableau 53 : Suivi de l'évolution du chiffre d'affaires de la valeur ajoutée et du bénéfice (en K euros)

ANNEE	2014	2015			2016			2017		
	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé
Evo. chiffre d'affaires	17 152	-8,62%	-1 479	15 673	7,62%	1194	16 867	7,67%	1 293	18 160
Evo. valeur ajoutée	9 270	-7,37%	-683	8 587	5,45%	468	9 055	5,69%	515	9 570
Evolution bénéfices	X	-22,60%	-412	X	-4,40%	-62	X	4,50%	60	X

Nous constatons une évolution positive du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée et du bénéfice sur 2017. Cependant, nous constatons que ces résultats étaient meilleurs il y a cinq ans. L'entreprise, qui a connu une forte croissance depuis sa création, connaît à présent une situation de stagnation voire une dégradation de ses marges, ce qui se ressent au niveau de ses résultats comptables et financiers. L'entreprise reste cependant bénéficiaire et en bonne santé.

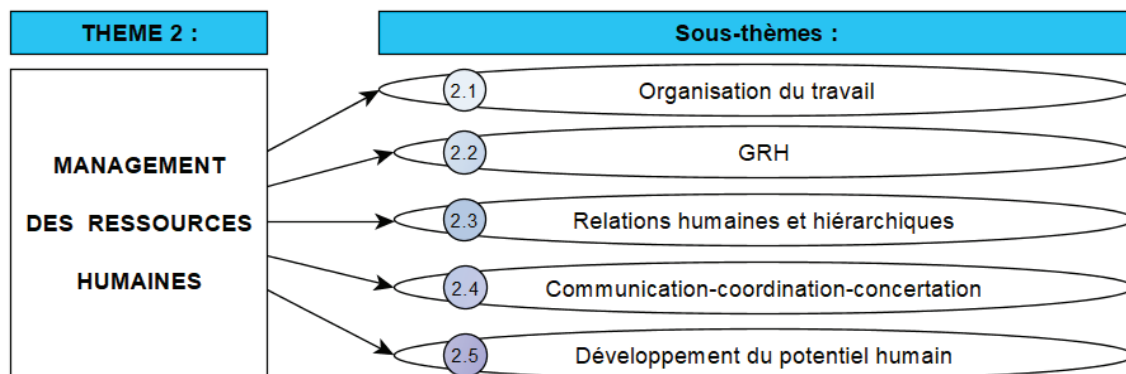
A partir de notre analyse quantitative et financière des résultats de l'organisme, nous constatons de façon globale une tendance à l'amélioration des résultats sur le plan de la productivité (de façon continue), sur le plan de la qualité (de façon forte) et sur le plan des résultats financiers (bien que nous constatons une tendance à la stagnation). Par conséquent, les données de nature qualitative et financière que nous avons suivies au cours des trois ans de l'intervention sont en cohérence avec les résultats de nature qualitative et étayent les résultats obtenus dans le cadre de la réalisation des entretiens semi-directifs. La démarche normative contribue à la qualité de l'environnement de travail physique ainsi qu'à une meilleure maîtrise des processus de production et des activités, ce qui impacte positivement la qualité des produits, la création de valeur ajoutée et l'efficacité de l'organisme.

Section 2 : Impacts de la normalisation sur le management RH :

2.1 – Une meilleure maîtrise RH mais un impact nuancé sur les relations humaines et hiérarchiques :

L'analyse des résultats portant sur le thème du management des ressources humaines (thème 2), a été organisée en cinq sous-thèmes.

Figure 69 : Arborescence des sous-thèmes du management des ressources humaines (thème 2)



Comme nous l'avons fait dans la section précédente, nous présentons le résultat des sous-thèmes en nous appuyant sur les points ayant émergés lors de l'analyse des entretiens semi-directifs. Ces points sont illustrés par des verbatim. Nous accorderons une importance particulière à la perception des acteurs car la façon dont est perçue la démarche normative détermine directement son succès ou son échec sur la dimension humaine de l'organisation.

2.1.1) Une meilleure organisation du travail qui s'accompagne d'une accentuation des contraintes pour les acteurs :

Les résultats des entretiens montrent que **la norme contribue à une meilleure organisation du travail par la déclinaison des processus, procédures et des instructions. Cependant, la norme génère une charge de travail supplémentaire qui, elle, est source de contraintes pour les acteurs.**

53% des acteurs interrogés indiquent que **la norme sensibilise à la démarche qualité, elle impacte les comportements des acteurs via les procédures et les instructions et**

devient une démarche naturelle avec l'appui des managers (réflexe qualité). Ce point souligne le fait que la mise en place de procédures et de fiches d'instructions sur les postes a un impact positif sur l'organisation du travail et sur la qualité de réalisation des activités. La sensibilisation des acteurs à la démarche qualité et à ses principes a un effet bénéfique sur les comportements et sur les mentalités des acteurs. Cet effet sur les mentalités est d'autant plus fort lorsque les managers ont intégré les principes de la norme et qu'ils assurent la transmission de ces principes auprès des collaborateurs.

« *Le recours à la norme ISO a permis au niveau local, d'apporter des fiches d'instructions sur les postes, d'apporter une manière un plus propre de travailler, d'avoir un peu plus de suivi, de la traçabilité, ça a apporté de très bonnes choses [...] La norme on s'en est servi au-delà de l'aspect "indicateurs", on s'est appuyé dessus, pour déployer des instructions à poste. Notamment, je pense que ce qui est important c'est le contrôle visuel avant laquage qui n'existait pas avant. M07 a travaillé sur la formalisation des actions de contrôle au travers d'instructions ISO.* » R04 Obs. 161 et 165 – Encadrement.

« *La qualité c'est vraiment quelque chose que l'on nous a inculqué. On nous l'a fait rentrer quoi. Même si au début ça ne voulait pas. Parce qu'au début tu es un peu têtue. On te dit "il faut faire comme ça", et tu fais différemment. Mais bon, tu prends un avertissement, alors du coup après tu comprends un peu mieux. Des fois, ils n'avaient pas le choix de sévir, parce que c'est vrai qu'au début tu es têtue. Combien de fois il y a eu des erreurs bêtes. Mais une fois que tu l'as bien intégré, ça va mieux.* » CM03 Obs. 604 – Monteur.

« *La norme a une influence sur l'état d'esprit. Si je viens dans une entreprise certifiée ISO 9001, je me dis "ah, là certainement qu'il y a une bonne organisation, que c'est propre, que tous les process sont bien établis, que la qualité est primordiale, etcetera, etcetera". Donc on arrive certainement avec plus de bienveillance que dans une autre entreprise, mais après, il n'y a pas que ça, il y a tous les facteurs dont j'ai parlé qui font aussi cette culture d'entreprise.* » P01 Obs. 23 – Direction.

« *Alors on tend vers la première proposition, c'est-à-dire que les managers, les responsables ont intégré l'approche qualité, c'est devenu naturel chez eux. Oui c'est bien intégré, [...] c'est devenu un réflexe naturel chez la plupart des managers. [...] Certains opérateurs ont ce réflexe de recherche de la qualité, d'autres non. Et d'autres encore ne l'auront jamais. Mais oui, il y a une progression générale. On a presque la totalité des personnes sensibilisé à la qualité. Du moins tous ceux qui ont été sensibilisés à faire vivre et à animer tout ça et qui ont eu cette approche sur la qualité de la part de leur hiérarchie ont progressé, ça c'est sûr. Et ceux qui n'ont pas bénéficié de la transmission de cette approche par leur hiérarchie en sont toujours au même point.* » M05 Obs. 355 et 356 – Manager.

« *Quand tu travailles chez CATALU, il faut directement penser qualité. C'est ce que met en avant l'entreprise, ce sont les exigences, c'est comme ça. C'est automatique, tu prends ton portail, tu fais de la qualité. C'est devenu un état d'esprit, c'est automatique. On ne se dit pas, "aujourd'hui, je fais ça, demain non". Non, c'est automatiquement de la qualité, tous les jours. Je suis là pour faire de la qualité.»* CM04 Obs. 630 – Monteur.

Ensuite, 35% des acteurs interrogés indiquent que **la norme contribue à donner les moyens de travailler avec organisation et qu'elle est source de rigueur, ce qui est bénéfique pour**

l'activité. Ce résultat souligne que les contraintes liées à la démarche normative ont des effets bénéfiques sur l'organisation du travail car elles contribuent à donner aux acteurs les moyens de réaliser leur activité avec la rigueur nécessaire pour l'atteinte de leurs objectifs.

« Oui jusqu'à présent on faisait ce que l'on appelle des feuilles blanches pour remonter les problèmes et c'est vrai que c'est lourd, mais c'est utile. C'est toujours une trace pour faire connaître au responsable l'origine du problème. Donc c'est indispensable. » CM01 Obs. 600 – Manager.

« Heureusement que les contraintes générées par l'ISO 9001 ont des effets positifs. C'est ce qui nous a permis de mettre des choses en place et de les faire durer. C'est-à-dire que le souci quand on met quelque chose en place, si on n'est pas contraint dans la durée, ça s'épuise. L'avantage dans l'ISO 9001, c'est que comme le process il est formalisé, du coup on a cette rigueur et ça rentre dans les mentalités. [...] Voilà, je pense que ce sont des contraintes qui amènent de la rigueur et ça agit sur l'organisation et donc sur la pérennité des dispositifs que l'on peut mettre en place, parce que ce sont des dispositifs efficaces quand même. » R01 Obs. 67 – Encadrement.

De plus, 16% des interviewés soulignent que **la norme crée des standards sur l'organisation du travail via les indicateurs, procédures et instructions, ce qui contribue à une meilleure maîtrise des activités.** Ce résultat indique que la norme permet de définir un cadre dans la réalisation des activités qui sont mieux maîtrisées via la mise en place des procédures et des instructions.

« Moi je trouve ça bien l'ISO 9001, ça permet de cadrer, de donner des chemins à suivre. [...] Alors oui ça prend beaucoup de temps, parce qu'il faut avoir de la rigueur sur la documentation, il faut que tout soit classé, tout soit organisé. [...]. C'est un plus dans l'organisation du travail et aussi dans les prises de décision, puisque tu as un chemin à suivre. Les procédures elles sont là pour être suivies, et pour permettre de la cohérence et de la pertinence dans l'activité. Ce qui est intéressant aussi c'est que les procédures elles viennent du terrain. C'est nous qui nous mettons d'accord pour travailler d'une manière qui nous paraît être la meilleure et la plus adaptée pour répondre aux exigences de la norme. » CB01 Obs. 491 – Bureau d'études.

Cependant, la démarche normative a également des effets négatifs sur l'organisation du travail. 37 % des personnes interrogées indiquent que **la norme génère une augmentation de la charge de travail et des contraintes pour les acteurs (traitements des données, obligation de traçabilité et de rendre compte).** Les acteurs soulignent que cette charge de travail supplémentaire inhérente à la démarche normative (subie principalement par les pilotes de processus et les managers) est perçue comme une contrainte, car sans réelle valeur ajoutée. Les acteurs doivent être rigoureux sur la traçabilité et sur l'aspect documentaire. Ils sont contrôlés sur le respect des exigences de la norme et ils doivent rendre compte de leur activité.

« Alors je me retrouve à mettre à jour des choses qui ne me servent strictement à rien, juste pour que le jour où l'auditeur est là, qu'il voit que c'est à jour. [...]. C'est pour ça que lors du dernier audit, j'avais été cash avec l'auditeur. J'aurais pu être menteur et lui dire "oui, oui, ça marche comme ça, regardez". J'aurais pu lui montrer des choses, mais j'ai voulu lui dire les choses pour une fois. Parce que j'étais fatigué, j'en avais plein le dos, j'étais submergé de boulot. Je lui ai dit "là, ce truc-là, pour moi c'est inutile". » R05 Obs. 203 – Encadrement.

« Oui, j'en ai discuté avec R02, il faudrait formaliser ce processus RH, mais pour l'instant je n'ai pas de disponibilités. J'ai proposé à R02 de le faire pour le début d'année, mais j'ai exposé à P01 tout ce que j'avais en retard et on a déterminé que ce n'était pas une priorité, que ce n'est pas un enjeu stratégique dans l'immédiat. Cette mise en place du processus est trop contraignante, elle nécessite un temps que je n'ai pas. » R01 Obs. 77 – Encadrement.

« Par contre au contraire, en RH, j'ai l'impression d'avoir 12 millions de papiers à remplir, chose que je n'ai jamais eu à faire dans d'autres entreprises qui étaient bien plus structurées que CATALU, donc parfois j'ai l'impression que l'on se fait plaisir sur tout un tas de paperasse mais que l'on ne rentre pas vraiment dans le vif du sujet quoi. On passe du temps à faire du papier sans entrer dans un niveau de détail qui serait peut-être plus intéressant. » M07 Obs. 385 – Manager.

« Mais je n'ai pas besoin d'être contrôlé comme un professeur contrôlerait un élève, parce que mon fichier il n'est pas bien, etcetera. Moi je sais où j'en suis. [...] L'ISO veut que je sois capable de planifier la conception. [...] avec la façon dont on travaille, je ne peux pas le faire. [...] Moi aujourd'hui l'ISO 9001, ça me fait plus suer qu'autre chose. [...] Donc j'entendrai tous les ans la même chose, j'entendrai l'auditeur me dire "comment vous faites pour planifier votre conception, comment vous faites pour ci et pour ça". Mais je ne peux pas ! » R05 Obs. 202 – Encadrement.

« C'est difficile de dire si la norme apporte plus de bénéfices ou de contraintes. Je pense que si on est certifiés depuis des années, c'est qu'il doit y avoir un intérêt à l'être sur le plan organisationnel. C'est vrai qu'au quotidien, la norme c'est aussi des contraintes, on doit assurer de la traçabilité, être rigoureux sur la documentation, alors que finalement on ne fait que du papier. » M09 Obs. 455 – Manager.

« La norme ISO 9001, on a connu sa mise en place et oui, ça a eu des répercussions sur notre travail, donc on la perçoit dans nos activités. Aujourd'hui on ne peut plus faire n'importe quoi, tout est suivi, il y a un cadre à respecter. Concrètement le métier n'a pas changé, tu fais ton travail comme avant, mais on te demande de faire des choses en plus que l'on ne te demandait pas avant de mettre en place la norme. Il y a plus de traçabilité, de compte rendu ». CI01 Obs. 780 – Technicien.

De plus, 14% des acteurs indiquent que **la norme crée du formalisme et qu'elle peut favoriser la bureaucratisation de l'organisation (focalisation sur les données)**. Ce résultat souligne que la démarche normative génère une accentuation du formalisme ce qui se traduit par une focalisation sur les résultats et sur le nombre de non-conformités qui incombent aux processus. Le traitement des données et l'attribution des non-conformités aux différents services est perçu par les acteurs comme étant bureaucratique.

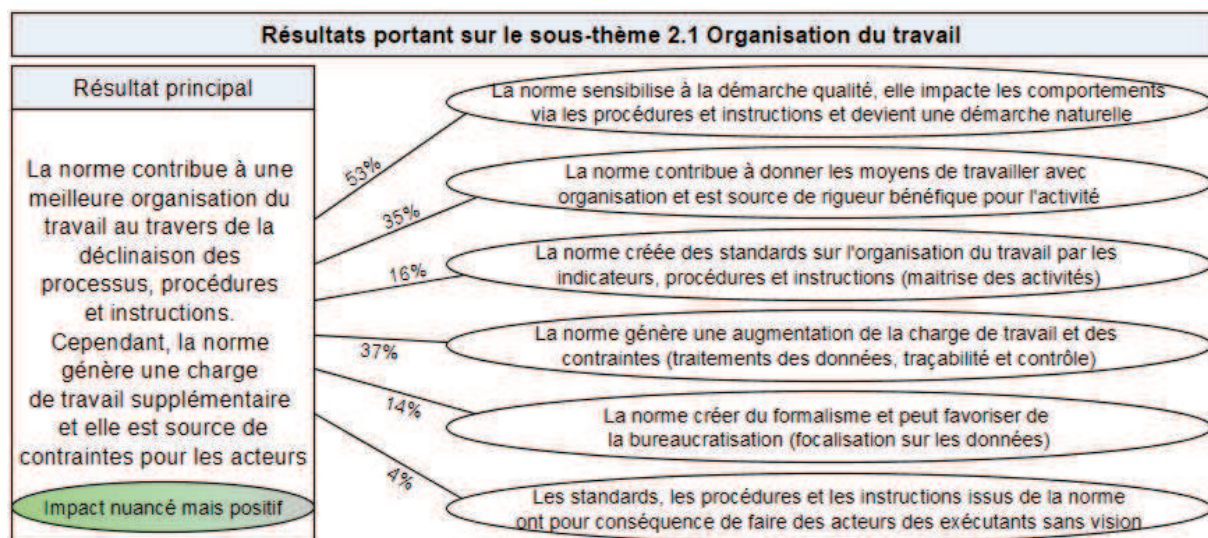
« Alors effectivement, cette bureaucratisation, c'est ce qui coince un peu dans un aspect normatif. [...] C'est cette gestion par exemple des non-conformités. Alors ça, ça peut rebuter effectivement pas mal de responsables. Et ça peut rebuter pas mal de salariés. Parce qu'ils ont peur que ce soit trop intrusif et que ça se retourne contre eux. Que telle personne a tant de non-conformités, donc qu'elle est mauvaise, ce genre de chose. Et puis, ça a rajouté aussi pas mal de travail à chacun, ça je le conçois. Les audits internes aussi ont rajoutés aussi un petit peu de stress et du travail à chacun. Aussi bien pour ceux qui réalisent l'audit que pour les audités. Donc oui, c'est l'aspect négatif un petit peu de la norme. » P01 Obs. 7 – Direction

Enfin, 4% des acteurs indiquent que **les standards, les procédures et les instructions issus de la démarche normative ont pour conséquence de faire des acteurs des exécutants sans vision**. Ce résultat souligne que la standardisation générée par la norme peut avoir pour conséquence de faire des acteurs des exécutants qui appliquent les procédures et instructions, sans avoir une compréhension globale sur leur activité et sur sa finalité. Ce point vient nuancer les impacts bénéfiques des procédures et des instructions sur la maîtrise des activités.

« Au sujet de la fiche de montage, on a fait une simplification à outrance du document, ce qui fait que les opérateurs n'ont pas de connaissance ou de compréhension du produit fabriqué ni de la finalité, ni des contraintes en amont qui peuvent leur permettre de comprendre. [...] C'est ce que je te disais avec la norme et la simplification, tout est tellement cloisonné que la personne ne sait plus ce qu'elle fabrique et quelle est la finalité. » R10 Obs. 221 – Encadrement.

A partir de l'ensemble des résultats portant sur le sous-thème 2.1, une représentation synthétique peut être effectuée comme suit.

Figure 70 : Résultats - Organisation du travail (2.1)



Le tableau suivant permet de distinguer les différentes perceptions des acteurs, leur niveau hiérarchique et fait apparaître l'élément clé qui détermine cette perception.

Tableau 54 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 2.1 Organisation du travail)

2.1	Organisation du travail							
Population de l'échantillon	Impact positif		Impact négatif		Impact neutre		Total	
	Impact positif grâce à davantage de rigueur au travail. La démarche qualité devient naturelle.		Impact négatif du fait de l'augmentation de la charge de travail et des contraintes, peu utiles.		Impact neutre ou absence de perception de la norme.			
	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nbre
Direction-Resp. (R)	63%	5	38%	3	0%	0	100%	8
Managers (M)	60%	6	30%	3	10%	1	100%	10
Collab. (C)	52%	16	32%	10	16%	5	100%	31
TOTAL	55,10%	27	32,65%	16	12,24%	6	100%	49

Cette présentation des résultats souligne que la perception des acteurs au sujet de l'impact de la norme sur l'organisation du travail est nuancée mais globalement positive. Cette perception est commune à l'ensemble des catégories de la population et particulièrement chez les « managers », 60% ayant une perception positive, 30% ayant une perception négative et 10% ayant une perception neutre de l'impact de la norme. Globalement, 55,10% des interviewés ont une perception positive de l'impact de la norme sur l'organisation du travail, contre 32,65% en ayant une perception négative.

2.1.2) Une meilleure maîtrise des ressources humaines et un soutien à la fonction RH, mais une accentuation de l'absentéisme et du turn-over :

Les résultats portant sur la GRH (2.2) mettent en évidence que **la norme favorise une meilleure maîtrise des ressources humaines et soutien les actions de la fonction RH. Cependant, la norme n'empêche pas une augmentation de l'absentéisme et du turn-over.**

Tout d'abord, 12% des acteurs indiquent que **la mobilisation d'outils RH permet de réduire les contraintes normatives liées au management RH (progiciel de SIRH)**. Ce résultat permet de souligner que la mobilisation d'outils RH - en lien avec la mise en œuvre de la démarche normative - contribue à réduire les contraintes subies par les acteurs. En effet, dans le cadre de la démarche de normalisation du management RH, nous avons développé et mis en place un outil de SIRH : « PRO-RH ». Celui-ci permet de centraliser les données RH et de les gérer de façon informatisée. Cet outil contribue au respect des lignes directrices et

des exigences relatives à la normalisation du management RH, tout en réduisant les contraintes générées par la norme (suivi documentaire et paperasse), aussi bien pour les utilisateurs (salariés) que pour la fonction RH. Ce résultat indique que la dématérialisation des données RH permet à la fois de diminuer la lourdeur de la démarche normative et à la fois d'améliorer la qualité des données RH qui sont collectées et traitées via l'outil.

« Sur ce plan aussi PRO-RH nous facilite un peu la tâche, puisque l'ensemble de ces documents sont intégrés sur l'application et on peut faire l'évaluation à froid lors de l'entretien annuel par exemple, sans avoir des documents. L'évaluation à chaud aussi se fait directement sur l'application. Donc ça nous simplifie la tâche et ça crée moins de lourdeurs. » R04 Obs. 183 – Encadrement.

Le progiciel de SIRH mis en place est également utilisé comme support dans la réalisation des entretiens annuels. 14 % des acteurs interrogés indiquent que **l'entretien annuel est un outil managérial qui contribue à la motivation et à l'implication des acteurs sur les objectifs**. Ce résultat permet de souligner que la réalisation des entretiens annuels - en lien avec la démarche normative - peut avoir un effet motivant et stimulant aussi bien pour les collaborateurs que pour les managers puisque tous deux s'engagent respectivement sur les objectifs à atteindre au cours de l'année.

« Je pense que sur le plan de l'implication et de la motivation, les entretiens annuels jouent un rôle stimulant. La partie évaluation, qui permet de se situer par rapport à l'atteinte des objectifs ou pas au cours de l'année écoulée, savoir si on est dans la bonne tendance, et puis la partie projection sur l'année à venir. Tout ça c'est stimulant, y compris pour le manager qui doit savoir situer son collaborateur sur les objectifs et sur l'atteinte ou non des objectifs de l'année écoulée. C'est vraiment important. L'entretien il faut le préparer avec le plus grand sérieux, il ne faut pas se tromper, parce que sinon, il faut attendre un an. » R04 Obs. 179 – Encadrement.

« Je pense que oui, la définition des entretiens ça permet de définir un objectif, donc c'est stimulant. Je pense que ça contribue à la motivation des personnes, puisqu'on leur confie une mission personnelle. On fait avec eux le bilan des compétences, ça leur permet de se situer et de définir de nouveaux objectifs. L'entretien annuel, c'est très utile dans la relation managériale, ça permet de faire un point annuel. » M09 Obs. 448 – Manager.

De plus, le progiciel de SIRH mis en place est également utilisé dans la gestion de la bibliothèque des compétences. 6% des acteurs interrogés mettent en avant que **la norme permet l'identification des compétences des acteurs et favorise l'adéquation entre l'emploi et la formation**. Ce résultat souligne que la démarche normative RH contribue – notamment par l'utilisation du progiciel de SIRH - à s'assurer que les acteurs disposent des compétences nécessaires pour réaliser correctement leur travail.

« Depuis que j'ai été formé sur la CN02, oui je trouve qu'il y a une cohérence entre ma formation et ce que l'on me demande de faire. Par contre, avant, oui, je trouvais que c'était un peu incohérent. Etant dans un secteur où j'étais amené à décharger la CN02, le fait ne pas du tout avoir de formation sur cette machine, sur laquelle j'allais travailler, c'était délicat quoi. »
CU09 Obs. 558 – Opérateur.

Enfin, plus globalement, le progiciel de SIRH permet de centraliser les données RH. Ce point concerne principalement la fonction RH, ce qui explique le faible nombre de verbatim relevés. 6% des acteurs interviewés indiquent que **la norme contribue au pilotage et à une meilleure maîtrise des ressources humaines et qu'elle épaula la fonction RH dont les actions sont valorisées (crédibilité vis-à-vis des autres acteurs)**. Ce résultat souligne que la démarche normative RH et la mobilisation d'outils (SIRH) contribuent à une meilleure maîtrise des ressources humaines. De plus PRO-RH permet d'épauler la fonction RH dans son développement et dans la réalisation de ses activités. La démarche normative RH contribue à valoriser la fonction RH et à donner davantage de crédibilité aux actions RH menées vis-à-vis des membres de l'organisation (rigueur dans les actions RH et diminution des contraintes).

« Oui, c'est sûr que le fait que PRO-RH permettent de tout centraliser c'est un gros atout pour moi. Avant on avait plusieurs supports, on avait des tableaux Excel dans tous les sens qui nécessitaient énormément de saisies [...]. Je pense que quand PRO-RH sera fiabilisé et quand nous maîtriseront pleinement le logiciel, ce sera vraiment un outil référent. [...] Oui, PRO-RH permet de mieux cibler les objectifs en termes de développement des compétences. »
R01 Obs. 61 et 75 – Encadrement.

« Oui, PRO-RH permet un réel développement de la fonction RH. Moi je me régale, c'est un outil qui évite les doubles ou triples saisies, c'est un outil fonctionnel, réactif, et qui est assez peu coûteux. La prise en main est assez facile finalement, l'outil est évolutif, donc c'est un atout pour la fonction RH. » R01 Obs. 79 – Encadrement.

« A mon avis ça prendra un peu de temps, mais c'est clair que ça fait partie des outils effectivement qui vont permettre de valoriser les choses, et de valoriser l'action de la fonction RH au sein de l'entreprise. [...] ils passent plus de temps aujourd'hui, même si prochainement ils iront plus vite qu'avant l'intégration de l'outil, mais l'objectif c'est que demain, on ait des résultats qui soient probants et que l'on dise "[...] voilà comment on a permis à nos salariés de développer leur compétences, et c'est grâce à cet outil que l'on a pu y parvenir, parce que l'outil permet d'avoir une meilleure visibilité, plus de maîtrise sur la dimension RH et donc de pouvoir piloter plus efficacement' ». » R03 Obs. 121 – Encadrement.

Néanmoins, nos résultats indiquent que **la fonction RH manque de temps et de ressources pour déployer pleinement les lignes directrices de la norme**. Ce point qui concerne uniquement la fonction RH (soit 2% des acteurs interrogés) permet de souligner que la démarche normative RH nécessite du temps pour être mise en œuvre. La fonction RH manque de disponibilités pour pouvoir s'y investir pleinement, d'autant plus du fait que la démarche

normative est considérée comme secondaire par la fonction RH, car bien moins indispensable que la gestion de l'opérationnel.

« Oui, j'en ai discuté avec R02, il faudrait formaliser ce processus RH, mais pour l'instant je n'ai pas de disponibilités. J'ai proposé à R02 de le faire pour le début d'année, mais j'ai exposé à P01 tout ce que j'avais en retard et on a déterminé que ce n'était pas une priorité, que ce n'est pas un enjeu stratégique dans l'immédiat. Cette mise en place du processus est trop contraignante, elle nécessite un temps que je n'ai pas. [...] Le service RH est un service stratégique pour l'entreprise mais [...] je suis toujours toute seule donc partant de là, je suis débordée par l'opérationnel, j'ai déjà l'année 2019 bien chargée. » R01 Obs. 77 – Encadrement.

Malgré les apports de la démarche normative, pour 18 % des interrogés, **la norme n'empêche pas une augmentation de l'absentéisme et du turn-over**. Ce résultat permet de souligner que malgré la normalisation du management RH, l'entreprise connaît des taux d'absentéisme et de turn-over très élevés, alors même que le nombre d'accidents de travail a diminué.

« Le fort de d'absentéisme on a eu du mal à l'expliquer. On a toujours de l'absentéisme en saison haute. On a regardé avec R01, on n'a pas de réponse formelle. Il y a des choses comme ça. Il y a beaucoup moins d'accidents de travail liés à des problèmes machines, il y a eu pas mal de petits absentéismes, où les gens peut-être se sont accordés des jours de repos supplémentaires, je ne sais pas. » P01 Obs. 30 – Direction.

Les acteurs mettent en avant différents éléments explicatifs sur l'accentuation de l'absentéisme. 22 % des interviewés indiquent que **l'absentéisme est en majeure partie généré par le manque de reconnaissance et d'écoute**. Les acteurs soulignent que parmi les facteurs qui influent sur l'absentéisme (comme par exemple la pénibilité), la perception d'un sentiment de manque de reconnaissance est le principal facteur d'absentéisme.

« Les raisons de l'absentéisme, pour moi, c'est un mélange des deux, 30% de pénibilité et 70% de manque de reconnaissance. » CU06 Obs. 549 – Opérateur.

« Le truc c'est qu'ils ont vraiment des soucis physiques ou quoi, mais ce qui les pousse à être absent c'est le manque de reconnaissance. » CU09 Obs. 559 – Opérateur.

Enfin, 22% des interviewés indiquent que **l'absentéisme peut être dû à la politique RH à cause du système de rémunération, de primes et de pose des congés**. Ce résultat souligne que d'après la perception des acteurs l'un des principaux facteurs d'absentéisme est lié à la politique RH, sur le plan de l'augmentation annuelle et de l'attribution des primes qui peuvent créer de la déception chez les acteurs et être source de démotivation. De plus, d'après certains

acteurs, le système de pose des congés peut-être une cause de l'absentéisme car celui-ci ne permet pas de récupérer les jours de fractionnement.

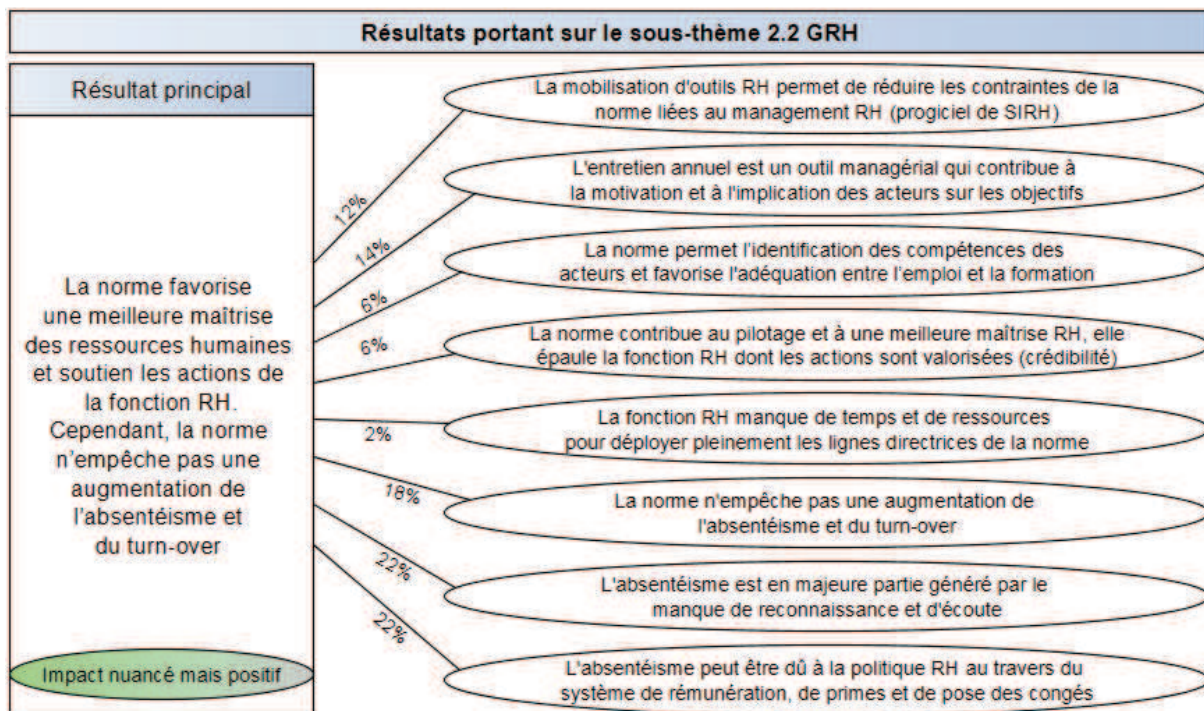
« Cette année il y a eu énormément d'absentéisme. Pour moi déjà ça s'explique par le manque d'évolution de salaire par rapport à l'ancienneté. Alors ils se mettent en maladie, ils ne perdent pas de salaire. » M03 Obs. 282 – Manager.

« [...] je ne suis pas content de ma prime [...] elle m'a complètement démotivé. Mais le pire ça a été mon augmentation de 1% alors que je n'ai eu qu'une seule non-conformité dans l'année. Moi je te le dis, quand je vois ça je suis dégouté. » CU12 Obs. 568 – Opérateur.

« Alors ça, je vais te dire franchement l'absentéisme d'où il vient, on ne va pas se voiler la face. L'absentéisme il vient du fait que l'on nous impose de poser des jours pour perdre des jours de fractionnement. [...] Je pense que si on arrête de nous imposer ces jours-là, pour que la Direction gagne plus d'argent avec plus de jour de travail. Je pense que le problème se résoudrait » CM10 Obs. 657 – Monteur.

Nous pouvons présenter nos résultats du sous-thème 2.2 à partir de la figure suivante.

Figure 71 : Résultats – GRH (2.2)



A l'issue du traitement des données sur le logiciel Sphinx iQ2, nos résultats peuvent ainsi être présentés sous la forme du tableau suivant. Cette représentation permet de distinguer à la fois les différentes perceptions des acteurs (à l'aide de pourcentage) et à la fois leur niveau hiérarchique (à partir de nos catégories hiérarchiques), tout en faisant apparaître l'élément clé déterminant cette perception.

Tableau 55 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 2.2 GRH)

2.2	GRH							
Population de l'échantillon	Impact positif		Impact négatif		Impact neutre		Total	
	Impact positif car elle favorise une meilleure maîtrise RH et soutien les actions de la fonction RH		Impact négatif du fait de l'absentéisme élevé et du manque de valorisation (contribution - rétribution)		Impact neutre ou absence de perception de la norme			
	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nbre
Direction-Resp. (R)	75%	6	25%	2	0%	0	100%	8
Managers (M)	80%	8	10%	1	10%	1	100%	10
Collab. (C)	32%	10	32%	10	35%	11	100%	31
TOTAL	48,98%	24	26,53%	13	24,49%	12	100%	49

Nous constatons que la perception des acteurs est nuancée mais globalement positive au sujet de l'impact de la norme sur la GRH. Cet impact nuancé est particulièrement visible chez les collaborateurs. Les managers sont ceux qui ont une perception de la norme qui est la plus marquée positivement (80%). Sur l'ensemble des interviewés, 48,98% ont une perception positive de la norme sur la GRH, contre 26,53% ayant une perception négative.

2.1.3) Un impact très nuancé voire négatif sur la qualité des relations humaines et hiérarchiques :

Les résultats indiquent que **malgré la démarche normative, la pression sur l'atteinte des objectifs entraîne une dégradation de la relation humaine et la perception d'un manque de reconnaissance. L'outil de SIRH favorise cependant une prise en compte des besoins et des attentes des salariés.**

37% des acteurs interrogés indiquent que **la norme génère de la pression sur l'atteinte des objectifs ce qui peut nuire aux relations humaines.** Ce résultat souligne que la démarche normative, avec la définition d'indicateurs formalisés relatifs aux objectifs qualitatifs et quantitatifs, créent chez les managers et les responsables une focalisation sur les résultats (atteinte des objectifs) parfois au détriment de la relation humaine (reconnaissance).

« Le problème c'est qu'aujourd'hui de plus en plus l'objectif premier des chefs d'équipes c'est de finir la semaine. Ils n'ont plus que ça en tête. C'est une phrase qui revient souvent, [...] 'avant on prenait le temps de monter les portails, il y avait moins de précipitation et la qualité était très bonne'. Maintenant ils te disent 'il faut finir la semaine, coûte que coûte'. » CB01 Obs. 483 – Bureau d'études.

« Depuis les années que j'ai passées chez CATALU, je pense qu'il y a beaucoup de personnes qui ont perdues la motivation du début. Alors est-ce que c'est parce qu'à l'époque ont était en forte croissance, peut-être. Aujourd'hui, il y a des gens qui ne viennent que pour faire leurs sept heures. [...] Communiquer, c'est aussi dire "hier tu as fait du très bon travail". C'est important. On a tous nos objectifs à remplir, on a tous beaucoup de travail, mais savoir remercier les gens quand ils ont bien travaillé, ça ne coûte rien, il faut prendre le temps de le faire. On centre davantage le travail sur l'humain, sur de l'implication et sur de la confiance. » M08 Obs. 427 – Manager.

« Je pense que c'est très difficile d'arriver à une bonne collaboration, parce qu'en cas de non-conformité, ils risquent de se renvoyer la balle. [...] il risque d'y avoir de petits couacs, des petits accrochages entre eux. » M02 Obs. 257 – Manager.

De plus, 55% des acteurs interrogés indiquent que **malgré la norme, il existe un sentiment de manque de reconnaissance et d'écoute, ce qui est source de démotivation et de désengagement**. Ce résultat souligne que malgré la démarche normative et ses lignes directrices sur l'importance des aspects psychosociaux de l'environnement de travail, les acteurs dénoncent la perception d'un manque de reconnaissance et d'écoute de la part de leurs supérieurs et de l'encadrement. Cette situation de manque de reconnaissance et de dégradation de la relation humaine et hiérarchique, se traduit par de la démotivation, voire du désengagement organisationnel. Ce point souligne par conséquent que la qualité de l'environnement de travail psychosocial est tout aussi importante que la qualité de l'environnement de travail physique.

« Les gens ont tous besoins d'être aimé, c'est humain, et quand tu ne te sens pas aimé, tu n'as plus envie. [...] Quand tu manques de reconnaissance, que tu es toujours dans le rouge ça te travaille. Surtout quand tu es responsable, tu te sens dévalorisé. Même des personnes très compétences comme R05 ont besoin de cette reconnaissance, et quand on leur dit que tu n'es pas capable de tenir tes objectifs tu es démoralisé. La seule chose qui finit par te faire vivre, c'est la reconnaissance. Aujourd'hui le problème chez CATALU c'est que l'on fait plus de la forme que du fond. La reconnaissance c'est du vernis. » R03 Obs. 150 – Encadrement.

« C'est, vrai, dire qu'on a fait du bon travail ça ne coûte rien, mais ça fait du bien. M02 il nous le dit, à tout le groupe. En plus ça donne du courage, ça motive plus. Que le chef te dise "c'est bien vous avez fait du bon travail", mentalement c'est bien, je reviens le lendemain, je suis motivé. Et ça nous aide, mentalement, ça nous aide. Après la rémunération aussi c'est important, mais si tu as un bon chef, tu peux travailler, sinon tu ne peux pas. Et ça, ça joue sur le mental. » CM04 Obs. 625 – Manager.

« Les facteurs de motivation ils sont essentiellement d'ordre physique et d'ordre psychologique. » R03 Obs. 153 – Encadrement.

Enfin, en ce qui concerne la reconnaissance, 29% des acteurs indiquent que **c'est uniquement par la relation humaine et par le management de proximité qu'il est possible d'agir sur la reconnaissance**. Les acteurs mettent en avant que la reconnaissance et la qualité du climat

social nécessitent une présence terrain. Ce résultat permet de souligner que la démarche de normalisation RH (en particulier l'ISO/TR 30406:2017) qui vise à développer la qualité de l'environnement de travail psychosocial, s'appuie davantage sur des outils de substitution à la relation humaine alors que seuls ces relations humaines permettent la reconnaissance.

« Ce qu'il faudrait c'est de la disponibilité du responsable QSE et du responsable RH, puisqu'il faut de l'écoute. Il faut du liant et ce liant c'est l'humain, on ne peut pas mettre une vidéo qui tourne en boucle. Il faut du liant et ça passe par la relation humaine. » R01 Obs. 51 – Encadrement.

« Dans l'entreprise, par rapport à notre travail, je n'ai pas l'impression que l'on est reconnu. Le rapport humain a toute son importance. Quelqu'un qui passe devant toi, des cadres de l'entreprise qui traversent l'usine, la moindre des choses, même si c'est compliqué de dire bonjour à tout le monde parce qu'on est nombreux, au moins, tu fais un petit coucou, un petit sourire. [...] Moi j'ai vu des personnes qui longeaient les murs pour ne pas dire bonjour. Et ça aussi c'est très impactant. » CC02 Obs. 709 – Contrôleur.

« Aujourd'hui on utilise des palliatifs à la reconnaissance, comme par exemple les politiques de QVT et ces palliatifs se substituent à l'humain et au rapport humain entre un manager et un collaborateur. Donc toutes ces politiques [...] sont mauvaises parce qu'elles ne permettent pas à l'individu de recevoir la reconnaissance de son responsable, elles ne permettent pas d'avoir ce rapport humain entre individus qui pour moi est le plus important et la base de la motivation de chacun. [...] Si tu veux que les personnes soient bien dans leur tête, il faut les faire participer, il faut qu'elles soient plus reconnues. Il faut qu'elles se sentent bien au travail, et ça passe par le rapport humain et la reconnaissance humaine. Ce n'est pas la reconnaissance financière le plus important. [...] Si tu n'as pas de reconnaissance humaine, tu ne seras jamais bien dans ton travail. » R03 Obs. 150 et 151 – Encadrement.

En ce qui concerne le management RH, 16% des interviewés indiquent que **les pratiques managériales RH influencent les comportements des acteurs et leur perception relative à la mise en œuvre de la norme**. Ce résultat permet de souligner que la perception de la démarche normative dépend de la façon dont celle-ci est animée sur le terrain et du rôle joué par les managers dans la mise en application des principes et des exigences de la norme.

« Pour l'avoir vécu et l'entendre encore aujourd'hui, aller demander à un salarié de respecter les exigences de qualité parce que le responsable de production lui a demandé. "Il faut faire ça parce qu'on me l'a demandé". Donc ça veut dire que certains ne prennent pas à leur compte le respect des exigences qualité et qu'ils le font parce que c'est demandé et pas que ça soit naturel pour eux. Même si ça l'est de moins en moins aujourd'hui ça a existé. Et ça a retardé l'intégration naturelle de tout ça. » M05 Obs. 355 – Manager.

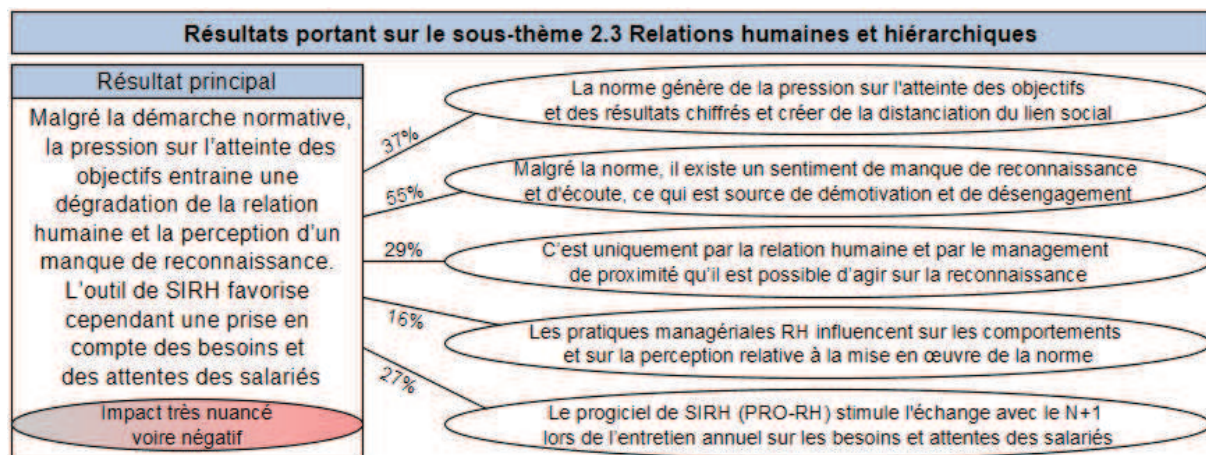
Enfin, 27% des acteurs interrogés indiquent que **le progiciel de SIRH (PRO-RH) stimule l'échange avec le N+1 lors de l'entretien annuel sur les besoins et attentes des salariés**. Ce résultat souligne que le progiciel de SIRH (PRO-RH) déployé dans le cadre de la démarche

normative contribue à rendre la réalisation des entretiens annuels moins contraignante ce qui permet de consacrer davantage de temps à l'échange avec le collaborateur sur ses besoins et ses attentes. De plus, l'outil donne l'opportunité au salarié de s'exprimer librement dans les commentaires du bilan de l'entretien (rédigés à partir de son propre compte utilisateur).

« PRO-RH ça a aussi un intérêt pour nous en tant que chef d'équipe, parce que ça nous permet de préparer plus facilement les entretiens. Tout est accessible, on n'a pas à chercher l'entretien de l'année passée dans des dossiers, on peut faire des copiés-collés d'une année sur l'autre si les objectifs sont les mêmes, on a la possibilité de comparer facilement les différentes années. Donc c'est très bien pour ça. Et le fait d'avoir une facilité d'utilisation permet de consacrer davantage de temps à l'échange. Je trouve que l'outil est bien, et que c'est une véritable amélioration par rapport au papier. » M09 Obs. 449 – Manager.

Nous pouvons représenter nos résultats pourtant sur le sous-thème 2.3 de façon synthétique.

Figure 72 : Résultats - Relations humaines et hiérarchiques (2.3)



Voici notre présentation des résultats, distinguant les différentes perceptions des acteurs, leur niveau hiérarchique et précisant l'élément clé qui influe sur cette perception.

Tableau 56 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 2.3 Relations humaines et hiérarchiques)

2.3	Relations humaines et hiérarchiques							
Population de l'échantillon	Impact positif		Impact négatif		Impact neutre		Total	
	Impact positif car la norme favorise les échanges lors de l'entretien annuel entre managers et collaborateurs		Impact négatif du fait accentuation formalisme (pression) et du manque de reconnaissance		Impact neutre ou absence de perception de la norme			
	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nbre
Direction-Resp. (R)	38%	3	50%	4	13%	1	100%	8
Managers (M)	30%	3	40%	4	30%	3	100%	10
Collab. (C)	26%	8	32%	10	42%	13	100%	31
TOTAL	28,57%	14	36,73%	18	34,69%	17	100%	49

A la lecture de ce tableau nous constatons que la perception des acteurs est très nuancée - voire plutôt négative - au sujet de l'impact de la norme sur les relations humaines et hiérarchiques. Cette perception est présente au sein de l'ensemble des catégories de la population et plus particulièrement chez les managers, 30% percevant un impact positif de la norme contre 40% percevant un impact négatif et 30% ne percevant pas d'impact (ou un impact neutre) de la norme sur les relations humaines et hiérarchiques¹⁵⁰. Sur l'ensemble des interviewés, 28,57% ont une perception positive de la norme sur les relations humaines et hiérarchiques contre 36,73% ayant une perception négative. Ce sous-thème est celui où la proportion de perception positive sur l'impact de la norme est la plus faible.

2.1.4) Un développement des canaux de communication et une accentuation des échanges d'informations qui nécessitent la maîtrise des TIC par les acteurs :

Notre principal résultat du sous-thème est que **la norme contribue au renforcement des échanges d'informations et de données. Ces échanges sont facilités par le développement des canaux de communication et par l'utilisation d'outils (TIC¹⁵¹), qui doivent être maîtrisés par les acteurs.**

8% des acteurs interrogés indiquent que **la norme favorise la communication entre les responsables et la Direction (via la revue de Direction et le *reporting*)**. Ce résultat souligne que le formalisme documentaire inhérent à la démarche normative contribue à la remontée d'informations du terrain et à la communication entre les responsables et la Direction. Ces échanges sont formalisés dans le cadre de la revue de Direction et du suivi des indicateurs. Cependant, ce formalisme documentaire tend à se substituer à de réels échanges verbaux, libres et informels.

« La revue de Direction, c'est quelque chose que j'aime bien. J'aime moins le côté formaliste quand chacun remplit ses petites cases, parce qu'il faut les remplir, mais quand chacun s'exprime, ça permet d'avoir une meilleure compréhension de la situation de chacun. Quand chacun arrive à bien exprimer ce qu'il a fait pendant l'année, ses contraintes, ce qu'il a bien vécu, etcetera, c'est intéressant. Oui, c'est intéressant. Même si ça l'était peut-être plus il y a quelques années, où on n'était plus dans l'échange. Je trouve que maintenant on est un peu moins dans l'échange que certaines années. On est plus dans l'aspect documentaire, formaliste. Et ça c'est peut-être le défaut. C'est le défaut que j'y vois. » P01 Obs. 38 – Direction.

¹⁵⁰ Les relations humaines et hiérarchiques peuvent s'entendre comme les relations professionnelles entre acteurs.

¹⁵¹ TIC : Technologies de l'information et de la communication.

« Oui, la Revue de Direction, permet d'avoir vue globale de l'ensemble des événements marquants de l'année. Il va y avoir des révisions au cours de la Revue de Direction, et c'est à partir de là que sont définis les axes majeurs à mener sur l'année à venir, et quelle stratégie va être menée également sur l'année à venir ou sur les prochaines années. » R02 Obs. 125 – Encadrement.

De plus, en ce qui concerne la communication en production, 29% des interviewés indiquent que **la norme permet d'échanger et de suivre plus efficace les informations grâce au développement de canaux et d'outils de communication (TIC)**. Ce résultat souligne que la démarche normative contribue à accroître la quantité de données traitées et qu'elle contribue au développement de canaux de communication (TIC). Les acteurs mettent en avant que les échanges d'informations en production, favorisés par la démarche normative, contribuent à la qualité de la relation client-fournisseur interne, lorsque les outils de communications sont utilisés de façon appropriée.

« Aujourd'hui avec l'appui de l'ISO, les données, chacun peut les suivre. Informatiquement, bien sûr qu'il y a eu des gros progrès au cours des 10 dernières années, c'est vrai qu'il y a 15 ans on ne pouvait pas suivre les données comme on les suit maintenant, mais l'ISO nous a permis ça. » P01 Obs. 11 – Direction.

« Je remarque aussi que dans la relation avec la fabrication, il y a un effort qui a été fait. Ils nous envoient les portails qu'on leur demande. Ils prennent davantage en compte notre besoin. Même s'ils n'utilisent pas encore assez Gecko. Il y a une marge de progression à ce niveau-là. Quand l'outil sera pleinement utilisé, ils auront toutes les informations nécessaires pour répondre à nos besoins au laquage. » M08 Obs. 422 – Manager.

Néanmoins, ces outils de communication doivent être maîtrisés pour faciliter les échanges d'informations. 18% des interviewés indiquent que **la qualité de la communication dépend de l'identification du bon interlocuteur et de la maîtrise des outils de communication (TIC)**. Ce résultat souligne que dans le cadre de la démarche normative, le développement de canaux et d'outils de communication propices à l'échange de données nécessite une maîtrise de ces outils par les acteurs. Les interviewés mettent en avant que la qualité de la communication dépend de l'identification du bon interlocuteur, qui est celui le plus à même de traiter les données transmises et de les utiliser avec pertinence.

« Oui c'est clair que des outils de communication existent, notamment au travers du planning, mais ils ne sont pas utilisés comme ils devraient l'être et c'est pénalisant pour nous au laquage. Alors qu'en réalité, dans un fonctionnement industriel ça représente une forte lacune. Il y a un problème d'utilisation d'outils communs, qui aujourd'hui n'est pas faite. » M07 Obs. 381 – Manager.

« Selon les personnes, tu as des façons de communiquer différentes. Certains vont te harceler, d'autres vont te dire une fois les choses. C'est pour ça que l'on a développé Redmine, parce que le gros intérêt de Redmine c'est qu'il est interservices, alors qu'avant on avait des outils de communication intra-service. On peut mettre des gens observateurs, on peut être demandeur. Mais tout le monde n'a pas pris en main ce logiciel. Certaines personnes sont saoulées par Redmine, parce qu'elles reçoivent des notifications et des tickets sans arrêts. [...] Parce que sur Redmine, il faut que techniquement les personnes tiennent la route et sachent utiliser l'outil ». R05 Obs. 193 – Encadrement.

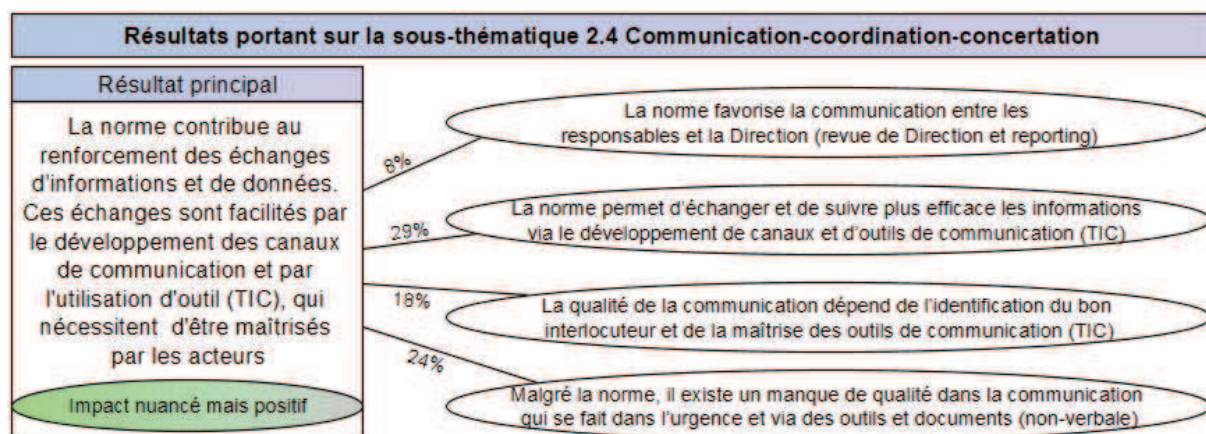
Cependant, 24% des acteurs interrogés indiquent que **malgré la démarche normative, il existe un manque de qualité dans la communication**. Les acteurs mettent en avant que les échanges d'informations se font parfois dans l'urgence. De plus la communication verbale est remplacée par de la communication non-verbale au travers des documents formalisés (procédures et instructions écrites) ou via l'utilisation d'outils numériques (TIC). Ces outils numériques permettent une accentuation de la quantité de l'information, néanmoins, celle-ci manque parfois de qualité. La communication verbale entre interlocuteurs est plus claire car elle permet aux acteurs de se concerter et de se coordonner efficacement.

« Un bon niveau d'échange d'information, je ne sais pas, mais il y a beaucoup d'informations qui circulent. [...]. Souvent ce sont les responsables, qui, du fait de la quantité d'informations, perdent l'information essentielle. [...] Donc, oui ça communique, mais ce n'est pas super efficace pour tout le monde. [...] Mais après, rien ne vaut un échange au téléphone ou en réunion. Parce que sur Redmine, il faut que techniquement les personnes tiennent la route et sachent utiliser l'outil» R05 Obs. 193 – Encadrement.

« On manque pas mal de communication dans l'entreprise. Entre services déjà, il n'y a pas beaucoup, il n'y a pas assez de communication. Entre chefs et employés aussi, selon les cas, il n'y a pas beaucoup de communication non plus. Ça arrive souvent qu'on ait les infos au dernier moment quoi ». CU03 Obs. 524 – Opérateur.

Nous pouvons réaliser une synthèse des résultats portant sur le sous-thème 1.4 comme suit.

Figure 73 : Résultats - Communication-coordination-concertation (2.4)



Le tableau suivant présente les résultats en termes d'impact positifs, négatifs et neutre. Les éléments clés qui déterminent cette perception sont également présentés.

Tableau 57 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 2.4 Communication-coordination-concertation)

2.4		Communication-coordination-concertation						
Population de l'échantillon	Impact positif		Impact négatif		Impact neutre		Total	
	Impact positif grâce à au suivi des données et à la circulation des informations clés		Impact négatif du fait que les données sont abondantes mais manquent de pertinence		Impact neutre ou absence de perception de la norme			
	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nbre
Direction-Resp. (R)	63%	5	25%	2	13%	1	100%	8
Managers (M)	40%	4	40%	4	20%	2	100%	10
Collab. (C)	35%	11	29%	9	35%	11	100%	31
TOTAL	40,82%	20	30,61%	15	28,57%	14	100%	49

L'impact de la norme sur la « communication-coordination-concertation » est nuancé, mais globalement positif. La norme contribue à la qualité des échanges d'informations sur les données. Ces échanges sont facilités par le développement des canaux de communication et l'utilisation d'outil (TIC). Ces outils doivent néanmoins être maîtrisés par les acteurs pour permettre une bonne qualité de la communication. Globalement, sur l'ensemble de la population, 40,82% des interviewés ont une perception positive de l'impact de la norme sur la communication (surtout chez les cadres), contre 30,61% qui en ont une perception négative.

2.1.5) Une meilleure identification des besoins en compétences et un développement du potentiel humain favoriser par la mobilisation d'outils RH :

Notre principal résultat est que **la norme contribue à une meilleure identification des besoins en compétences. Elle favorise la mise en place d'actions visant au développement du potentiel humain grâce à la mobilisation d'outils RH (progiciel SIRH). Ce développement à un impact bénéfique sur les acteurs (valorisation) et sur l'organisme (atteinte des objectifs). Cependant, ces outils ne peuvent se substituer au rôle des managers et de la fonction RH dans l'identification des besoins en formation. Enfin, la formation est peu efficace lorsque les acteurs sont en situation de désengagement.**

Tout d'abord, 24% des acteurs interrogés indiquent que **la norme contribue à une meilleure identification des besoins en compétences (dont les compétences clés).** Ce

résultat souligne que la démarche normative par la mobilisation d'outils RH (progiciel PRO-RH) contribue à une meilleure identification des compétences actuelles des acteurs et des besoins en compétences sur les postes, dont les compétences clés (essentielles en production).

« [...] ce qui est recherché sur le volet ISO, en termes de compétences, tu dois effectivement définir les compétences clés dont tu as besoin pour répondre aux exigences de la norme. Et c'est là où on travaille avec R01 et où l'outil PRO-RH [...] va nous permettre justement de pouvoir piloter, d'avoir une meilleure maîtrise sur la question des compétences. En tout cas les compétences clés. [...] qui permettent de définir ce que l'on attend de notre collaborateur à tel poste. Au niveau des entretiens annuel on doit accentuer nos efforts et notre travail pour qu'on arrive à mesurer ces compétences clés et que ce soit objectif pour nous et pour le salarié. [...] Il y a des critères, il y a des compétences, il y a des objectifs et au travers de tout ça je pense que PRO-RH est un outil qui va nous permettre de mieux piloter les choses. Aussi, en termes de compétences clés etcetera, l'outil va nous permettre d'identifier les choses et sur quels points on doit pouvoir s'améliorer. Parce que l'outil permet de démontrer finalement où sont les points faibles de chaque collaborateur en ciblant les choses. Et à partir de là on va pouvoir orienter plus qualitativement la formation. » R02 Obs. 117 et 120 – Encadrement.

En ce qui concerne les besoins de formations, 31% des acteurs interrogés indiquent que **l'outil PRO-RH permet de formuler des besoins de formation avec le manager lors de l'entretien annuel et d'évaluer l'efficacité de ces formations à court et moyen terme.** Ce résultat souligne que la démarche normative RH – au travers de l'outil PRO-RH - permet aux managers d'identifier dans un premier temps les compétences des collaborateurs lors de l'entretien annuel. Puis, dans un second temps, de formuler des besoins de formation (à partir d'un catalogue interne) en vue d'une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi. Enfin, dans un troisième temps, une fois la formation réalisée, le manager a la possibilité d'évaluer l'efficacité de la formation à froid (par exemple après 6 mois).

« La formation aussi. Je pense que grâce à PRO-RH aussi, on a rattrapé un peu de retard, il y avait des services où il n'y avait pas de formation, comme le magasin. Je pense qu'il y a un gros effort à faire aussi sur la formation des opérateurs. Les monteurs et les usineurs doivent être bien formés. [...] Oui, surtout PRO-RH qui permet de gérer la partie GPEC et formation depuis un seul outil. » R01 Obs. 59 et 85 – Encadrement.

« Je pense que l'outil PRO-RH apporte une plus-value sur la partie formation, parce qu'on a la possibilité de choisir les formations au sein d'un catalogue, de la bibliothèque des formations. Après, aussi, sur le fait que dans l'évaluation des compétences, avant on ne mettait que des numéros, un, deux, trois, il n'y avait pas la possibilité de rentrer un commentaire. Maintenant, je rajoute des commentaires par rapport à certaines compétences. Et ça aussi, c'est plus valorisant pour le collaborateur. Moi je trouve que c'est mieux. » M02 Obs. 261 – Manager.

Ces actions en faveur du développement des compétences ont des effets bénéfiques sur la maîtrise des activités. 22% des interviewés indiquent que **la norme favorise le développement des compétences via l'outil PRO-RH et réduit le risque de manque de compétences grâce à la standardisation, grâce aux procédures et grâce aux instructions.** Ce résultat permet de souligner que la norme – à travers l'outil PRO-RH – contribue à appuyer la politique RH dans les actions de développement des apprentissages, des compétences et de la polyvalence des acteurs. De plus, la démarche normative, par la mise en place de procédures et de fiches d'instructions sur les postes, vient pallier les risques d'erreurs dans la réalisation des activités. En effet, les acteurs ont la possibilité de se référer à la documentation en cas de doute ou d'une absence de maîtrise technique sur un point précis.

« Dans la réalisation du travail, le fait d'avoir des instructions, des méthodes de travail prédéfinies, permet de structurer la réalisation de l'activité. [...] Sur le plan opérationnel, dans la réalisation du travail, comme on l'a évoqué, la norme permet aussi de faciliter la compréhension du travail pour les nouveaux arrivants au travers des fiches de postes. Pour les anciens également, ça fait office de rappel et ça permet d'avoir une trame de l'attendu sur la réalisation du travail. » R04 Obs. 171 – Encadrement.

« Alors nous, sur le volet développement des compétences et de la polyvalence, on y a toujours travaillé. C'est un axe de travail, c'est une volonté de notre dirigeant depuis des années, la polyvalence, [...] c'est vraiment un axe majeur [...]. C'est la clé quelque part de notre efficacité aussi. C'est pour ça que chaque année, au travers des entretiens annuels, on essaye de donner des pistes de réflexion au travers de formations, [...] chaque salarié bénéficie au moins d'une formation tous les six ans. » R02 Obs. 119 – Encadrement.

« Non, il n'y aura pas de problème à ce niveau. Aujourd'hui ils ont tous les compétences pour monter tous les modèles. Et dans tous les modèles qu'ils montent, ils sont parvenus à acquérir des compétences avec lesquelles ils pourront travailler sur tous les postes. [...] Avec la nouvelle organisation se serait moins lourd, les modes opératoires seront plus simples à lire, dans le cas où quelqu'un ne se rappelle pas ce qu'il doit faire. Avec les instructions sous les yeux, la personne, elle n'aura aucun problème à monter le portail. » M04 Obs. 315 et 316 – Manager.

Le développement des compétences est également bénéfique aux acteurs. 18% de ceux que nous avons interrogés indiquent que **l'enrichissement de la polyvalence et des compétences crée de la motivation bénéfique à l'entreprise et aux acteurs.** Ce résultat permet de souligner que le développement des compétences et de la polyvalence est à la fois bénéfique aux acteurs qui se sentent valorisés et est également bénéfique pour l'organisme qui améliore la qualité et l'efficacité des activités de production.

« L'apport de la formation il est visible au montage avec la certification CQPM. Cette formation elle est qualifiante, elle permet de valoriser les monteurs, de leur donner des diplômes, de leur apporter une reconnaissance dans leur aptitudes professionnelle. C'est dynamisant pour les personnes, c'est un facteur de motivation et ça se ressent dans la réalisation de l'activité. » R06 Obs. 217 – Encadrement.

« C'est bien de faire de la polyvalence, c'est bien de former les gens, de leur donner plus d'acquis aussi. Et, non après, moi je pense que c'est important. Parce qu'en même temps, en même temps tu valorise la personne. On le voit, il y a eu récemment, par rapport aux monteurs, un petit examen. Ca je pense que ça a été bien parce que les gens, euh, savent ce qu'ils font, voilà. On leur dit "voilà, tu as ta qualification, tu es vraiment un monteur". Donc ça valorise je pense. » CU01 Obs. 513 – Opérateur.

De plus, le développement des compétences contribue à l'efficacité en production. En effet, 18% des acteurs interrogés indiquent que **le développement des compétences et de la polyvalence permet d'améliorer la productivité, de pouvoir exploiter les capacités des machines et de réduire les ruptures de charge**. Ce résultat souligne que la polyvalence favorise une meilleure répartition de la charge de travail, tout en évitant qu'un produit (un modèle spécifique par exemple) soit mis en attente du fait qu'aucun des opérateurs présents ne dispose des compétences nécessaires pour permettre son traitement immédiat. Le développement des compétences a ainsi un impact positif sur la productivité surtout lorsque l'utilisation des équipements complexes nécessite des compétences techniques spécifiques.

« Les ruptures de charge, c'est de la manipulation en plus, c'est du temps perdu, donc c'est un manque d'efficacité et de productivité. [...] Il faut travailler sur la polyvalence pour qu'un chacun puisse travailler n'importe où, et les ruptures de charge ça casse la polyvalence. » R10 Obs. 222 – Encadrement.

« [...] avec cette polyvalence, on gagnera du temps sur les délais de livraison, sur tout. Et même sur les campagnes de couleur. [...] Ce serait mieux pour tout le monde. Sur le respect des délais et des plannings on pourrait faire largement mieux qu'aujourd'hui. [...] Et aussi ça éviterait qu'il y ait des gens dans l'atelier qui se baladent, qui ne font rien, qui bavardent, ce genre de chose. Je ne dis pas ça en mal, c'est que les gens on ne leur dit pas de fonctionner différemment, ils ont un nombre de portail à faire dans la semaine et quand ils ont fini ils font du nettoyage. C'est presque contre-productif de fonctionner comme on le fait. A la place de balayer, ce serait mieux que les gens s'entraident. » CU12 Obs. 563 – Opérateur.

« Le technicien il n'est pas un chef de projet. [...]. Sur les améliorations, on manque clairement de ressources. C'est bien d'avoir des idées, mais il faut les mettre en force, il faut dessiner et aujourd'hui il n'y a que moi qui suis en capacité de le faire. [...] C'est pour ça qu'il manque un bureau des méthodes pour passer de l'idée terrain à la solution maintenance. [...] Dans l'entreprise il y a un vrai problème avec ça, alors que la formation c'est indispensable. On achète une machine à plusieurs centaines de milliers d'euros et finalement personne n'est en mesure de la piloter à ne serait-ce qu'à 75% de ses capacités. » R06 Obs. 210 et 216 – Encadrement.

Cependant, un faible nombre d'acteurs (2%) indiquent que **la norme, via les procédures et les instructions, peut dégrader les compétences des acteurs qui deviennent des exécutants appliquant les méthodes prédéfinies**. Ce résultat souligne que la présence de procédures et de fiches d'instructions sur les postes peut certes contribuer à pallier le manque de compétences sur les postes mais peut également avoir pour conséquences de transformer les collaborateurs en simples exécutants. Ces derniers peuvent alors se contenter de respecter les instructions, sans réellement développer leur capacité de réflexion et leurs compétences.

« Il y a une énorme sensibilisation à faire à ce niveau-là. C'est pour ça que moi je suis contre la simplification à outrance où tout est décomposé et où on demande à l'opérateur de réfléchir le moins possible. Parce qu'en faisant ça, à la place de rendre la personne plus performante, tu la rends au contraire moins performante, tu fais régresser les compétences du mec parce que tu lui enlèves sa capacité de réflexion en faisant qu'il n'a plus à chercher à comprendre. » R10 Obs. 228 – Encadrement.

De plus, 12 % des acteurs interrogés indiquent que **l'analyse des compétences via PRO-RH est trop éloignée du terrain ce qui impacte la pertinence des formations qui sont parfois inadaptées aux besoins**. Ce point montre que le recours à des outils RH liés à la démarche normative - tels que PRO-RH - ne décrivent que partiellement les compétences réelles des acteurs et leurs aptitudes sur le terrain. Seuls les managers (et l'encadrement) qui côtoient les collaborateurs ont une connaissance fine des aptitudes des acteurs et de leur capacité de mobilité en interne (contre-indications à la polyvalence) et de leurs besoins réels de formation. De plus, les actions de formations sont parfois inappropriées, notamment sur les équipements complexes (machines à commandes numériques), ce qui ne permet pas d'exploiter pleinement les capacités machines et crée des carences en compétences. Cette situation rend ensuite les actions de tutorat contreproductives car les tuteurs n'ont pas une parfaite maîtrise de leur sujet (la transmission est approximative).

« Non, pour moi la formation aujourd'hui elle ne permet pas de développer les compétences et la polyvalence comme il le faudrait. C'est comme PRO-RH, c'est sûr que c'est bien sur le principe, ça permet de ne plus faire de saisie à la main sur papiers qui finissaient dans des dossiers, dans des tiroirs. Mais, après sur l'outil, il y a aussi de grosses lacunes, comme par exemple au niveau de la grille de compétences, où je trouve que l'on est très loin du terrain. [...] On les connaît déjà et on connaît aussi les limitations qui ne seront pas visibles sur PRO-RH. Du fait que l'on n'ait une connaissance du terrain, des individus et de leur caractère, qui ne transparait pas sur PRO-RH. C'est notre rapport au terrain et à l'humain qui nous permet de manager, et ce rapport ce n'est pas en utilisant PRO-RH que l'on va pouvoir le prendre en compte. » R04 Obs. 174 – Encadrement.

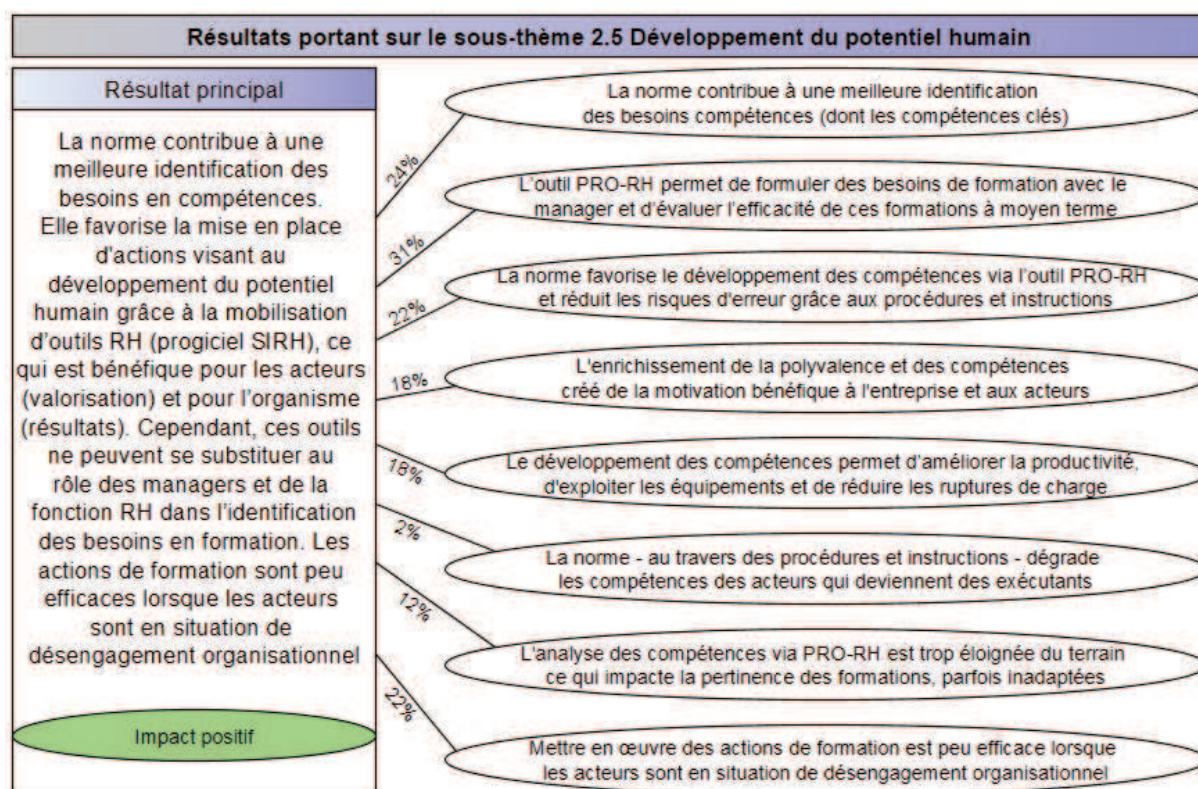
« Une formation inférieure à trois heures, ce n'est pas une formation, c'est de l'information. [...] Chez CATALU, une machine telle que la CN02, la formation a été faite sur une journée alors qu'il aurait pour moi fallu une formation de 3 jours au moins. [...] Aujourd'hui, j'ai peur que l'on se dédouane de dire que les personnes ont été formées et qu'elles sont opérationnelles, alors que ce n'est pas vrai. [...] On achète une machine à plusieurs centaines de milliers d'euros et finalement personne n'est en mesure de la piloter à ne serait-ce que 75% de ses capacités. [...] Ensuite, l'effet pervers c'est que ces personnes formées à moitié vont ensuite former d'autres personnes, [...] la personne formée par tutorat, elle va avoir une connaissance très moyenne de la machine, voire une connaissance carrément mauvaise. [...] si tu n'utilises que 50% des capacités machines, tu as payé ta machine 50% trop chère. C'est grâce à la formation que l'on capitalise. » R06 Obs. 216 – Encadrement.

Enfin, 22% des interviewés indiquent que **mettre en œuvre des actions de formation est peu efficace lorsque les acteurs sont en situation de désengagement organisationnel et qu'ils ne s'y investissent pas**. Ce résultat permet de souligner que le développement du potentiel humain n'est possible que sur les acteurs qui sont impliqués dans l'entreprise et qui souhaitent faire progresser leurs compétences et par-là même faire progresser l'entreprise. L'implication est donc indispensable pour le développement du potentiel humain.

« Au niveau des formations chez CATALU, je trouve que c'est bien, en termes de proposition, d'actions [...]. Mais après la réussite de la formation dépend de l'esprit des gens. S'ils sont ouverts à la formation ça marche, s'ils sont fermés à la formations on ne peut rien faire pour eux, ils n'en tireront jamais rien de bon. Donc oui, la formation permet de combler des lacunes sur le plan des compétences, mais ce qui est déterminant c'est l'envie de la personne à s'investir dans la formation. Si la personne n'a pas envie, c'est mort. » M07 Obs. 396 – Manager.

La figure suivante permet une représentation synthétique des résultats portant sur le sous-thème 2.5.

Figure 74 : Résultats du sous-thème 2.5 Développement du potentiel humain



Voici notre présentation des résultats, distinguant les différentes perceptions des acteurs, leur niveau hiérarchique et faisant apparaître l'élément clé qui détermine cette perception.

Tableau 58 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 2.5 Développement du potentiel humain)

2.5	Développement du potentiel humain							
Population de l'échantillon	Impact positif		Impact négatif		Impact neutre		Total	
	Impact positif la norme qui favorise l'identification des compétences et la réalisation d'actions visant à leur développement		Impact négatif du fait de l'analyse des compétences éloignée du terrain ce qui crée un manque de pertinence de la formation		Impact neutre ou absence de perception de la norme			
	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nbre
Direction-Resp. (R)	75%	6	25%	2	0%	0	100%	8
Managers (M)	70%	7	20%	2	10%	1	100%	10
Collab. (C)	55%	17	19%	6	26%	8	100%	31
TOTAL	61,22%	30	20,41%	10	18,37%	9	100%	49

A la lecture de ce tableau nous constatons que la perception des acteurs est positive au sujet de l'impact de la norme sur le développement du potentiel humain. La perception de cet

impact positif est particulièrement visible au sein de la population « Direction-Responsables », avec 75% contre 25% de perception négative. Globalement, la perception d'un impact positif de la normalisation représente 61,22% des acteurs, contre 20,41% ayant une perception négative.

Nous venons de présenter les résultats portant sur notre deuxième thème d'entretien : le management des ressources humaines. Par conséquent, nous pouvons établir une synthèse des résultats sur ce thème, en présentant les impacts positifs, négatifs et neutres de la démarche normative.

Tableau 59 : Impact global de la normalisation du management sur le management des ressources humaines

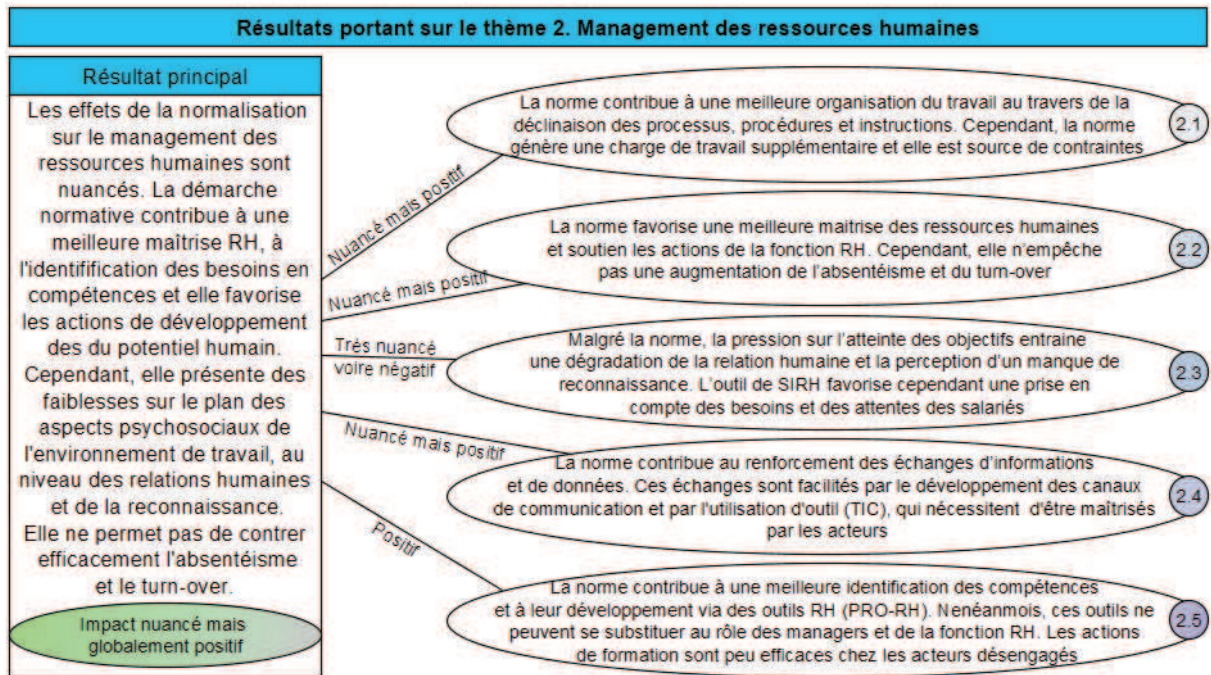
2		Management des ressources humaines						
Population de l'échantillon	Impact positif		Impact négatif		Impact neutre		Total	
	Organisation du travail par déclinaison des activités en processus, procédures et instructions. Echanges d'informations et de données. Meilleure maîtrise des RH et soutien des actions de la fonction RH. Influence positive sur les comportements. Suivi, et identification des besoins en compétences. Evaluation de l'efficacité des formations		Charge de travail et contraintes. Tendance à la bureaucratisation. Energie consacrée au suivi et au traitement des données, parfois sans valeur ajoutée. Dégradation de la relation humaine et du climat social. Taux de turn-over et d'absentéisme élevés. Déséquilibre perçu entre contribution et rétribution. Evaluation des compétences trop éloignées du terrain.		La situation de l'organisme n'est pas liée à la démarche normative mais s'explique par d'autres facteurs (stratégie de l'organisme, définition des budgets, politique RH, affinités, etc.). Impact neutre de la norme ou absence de perception.			
	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre		
Direction-Resp. (R)	63%	5	33%	2,6	5%	0,4	100%	8
Managers (M)	56%	5,6	28%	2,8	16%	1,6	100%	10
Collab. (C)	40%	12,4	29%	9	31%	9,6	100%	31
TOTAL	46,94%	23	29,39%	14,4	23,67%	11,6	100%	49

D'après la perception des acteurs, l'impact de la norme sur le management des ressources humaines est nuancé mais globalement positif. Pour 47% des acteurs interrogés l'impact de la norme est positif ; pour 29% l'impact de la norme est négatif, enfin, pour 24% l'impact de la norme est neutre ou non perçu. Les éléments clés qui influencent cette perception nuancée sur le management des RH sont liés à l'impact de la normalisation sur l'organisation du travail et

sur les échanges d'informations d'une part et sur la maîtrise RH et le développement des compétences d'autre part. En effet, la norme a un impact positif sur l'organisation du travail car elle contribue à la déclinaison des activités en processus, procédures et instructions. Elle contribue à la sensibilisation des acteurs et influence leurs comportements dans un objectif de gain de qualité et d'efficacité. Toutefois, la norme génère une augmentation de la charge de travail et des contraintes pour les acteurs ainsi que d'un excès de formalisme pouvant entraîner une forme de bureaucratisation de l'organisme du fait d'une focalisation sur le traitement des données (ST 2.1 Organisation du travail). L'accentuation du formalisme se traduit également par un accroissement des échanges d'informations et de données en production, causé en partie par le développement de canaux et d'outils de communication (ST 2.4 Communication-coordination-concertation). Cependant, malgré l'accentuation des échanges d'informations, la qualité de la relation humaine et du climat social semblent s'être dégradés, les acteurs de l'organisme percevant un manque de reconnaissance et de liant humain au sein de l'organisme. Cette perception s'explique en grande partie par des facteurs contextuels liés à l'évolution de l'entreprise et de son environnement, passant d'une jeune PME en pleine croissance à une entreprise industrielle fortement concurrencée (ST 2.3 Relations humaines et hiérarchiques). Sur le plan de l'impact de la normalisation du management, sur la maîtrise des RH et sur le développement du potentiel humain, l'impact de la normalisation est perçu positivement. En effet, la norme a un impact positif sur la GRH car elle favorise une meilleure maîtrise des ressources humaines et soutien les actions de la fonction RH. Elle influence les comportements et contribue à l'implication des acteurs au travers de la réalisation des entretiens annuels, par la définition des objectifs individuels et collectifs et par le suivi de l'évolution des compétences des acteurs grâce à la mobilisation d'outils (progiciel SIRH). Cependant, la démarche normative ne permet pas de contrer efficacement l'absentéisme et le turn-over (ST 2.2 GRH). La normalisation du management favorise néanmoins les actions de développement des compétences et de la polyvalence. Elle contribue au suivi et à l'identification des besoins en compétences et permet une évaluation de l'efficacité des formations, bien qu'aucun outil ne puisse se substituer à l'action des managers et à leurs appréciations sur la situation RH en production. Le développement des compétences devient de plus en plus nécessaire dans une entreprise qui s'industrialise et qui mobilise des équipements complexes (ST 2.5 Développement du potentiel humain).

La figure suivante permet de synthétiser de façon globale les résultats de cette deuxième thématique.

Figure 75 : Résultats - Management des ressources humaines (thème 2)



2.2 – Une évolution irrégulière des indicateurs sociaux, d’après une analyse quantitative et financière :

Notre approche est qualimétrique, par conséquent nous souhaitons mobiliser des données de nature quantitative et financière pour étayer nos résultats de nature qualitative obtenus par la réalisation des entretiens semi-directifs. En ce qui concerne les résultats de nature quantitative et financière, nous avons pu suivre des indicateurs sociaux lors de notre intervention, ainsi que des indicateurs financiers RH. Nous allons mobiliser ces indicateurs en lien avec la thématique RH, et plus précisément avec les sous-thèmes 2.2 et 2.3 (indicateurs sociaux) et avec la thématique 2.5 (indicateurs relatifs à la formation).

2.2.1) Evolution des indicateurs sociaux :

Les indicateurs sociaux que nous avons suivis – en lien avec nos sous-thèmes – sont : l'évolution du taux d'absentéisme, l'évolution du taux turn-over et l'évolution du taux d'accidents de travail. Ce dernier indicateur est également en lien avec notre sous-thème 1.1 sur les infrastructures et les conditions de travail.

Tableau 60 : Evolution du taux d'accidents de travail

ANNEE	2014	2015		2016			2017			
	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé
Evolution AT en Nbre.	13	-31%	-4	9	-33%	-3	6	83%	5	11
Absentéisme lié aux AT %	0,96%	-7,29%	-0,07	0,89%	-57,30%	-0,51	0,38%	105,26%	0,4	0,78%

Le taux d'accidents de travail au sein de l'organisme est relativement faible (globalement stabilisé entre 2,5 et 3 % au cours des cinq dernières années) lorsqu'il est comparé aux moyennes nationales. A titre de comparaison, le taux d'accident de travail en 2017 était de 4,8% au sein de l'activité « fabrication de produits métalliques »¹⁵². Nous remarquons toutefois qu'en 2017 l'entreprise a connu une augmentation de son taux d'accidents de travail, avec un nombre de salariés accidentés ayant presque doublé. Les résultats dans le domaine restent cependant corrects. L'objectif de l'entreprise sur le nombre d'accidents de travail recensés est de repasser sous de seuil de 8 salariés accidentés et de tendre vers « zéro AT¹⁵³ ».

Intéressons-nous à présent à l'évolution du taux d'absentéisme au sein de l'organisme.

Tableau 61 : Evolution du taux d'absentéisme

ANNEE	2014	2015		2016			2017			
	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé
Evolution Absentéisme	6,35%	-31,02%	-1,97	4,38%	0,91%	0,04	4,42%	70,59%	3,12	7,54%

Le taux d'absentéisme sein de l'organisme est relativement fort et instable lorsqu'il est comparé aux moyennes nationales. En effet, au cours des dernières années, le taux d'absentéisme au sein de l'organisme connaît des variations importantes entre 4,3 et 7,5 %. A titre de comparaison, le taux d'absentéisme au sein du secteur industriel (échelle nationale) était en 2017 de 3,94% pour l'industrie et le BTP, bien que ce taux soit plus important au sein de la région Occitanie¹⁵⁴. D'après une enquête réalisée par l'UIMM en 2017, l'absentéisme sur le mois de juin au sein des entreprises de la métallurgie était de 5,6 % au niveau

¹⁵² Données issues de l'étude 2019-040 réalisée par la Direction des risques professionnels en janvier 2019 (Direction des risques professionnels, 2019).

¹⁵³ Aucun accident de travail.

¹⁵⁴ Données issues de l'étude réalisée par Ayming en 2018 sur les statistiques nationales de l'absentéisme en 2017 (Ayming, 2018).

national¹⁵⁵. Nous remarquons qu'en 2017 l'entreprise a connu une très forte augmentation de son taux d'absentéisme, particulièrement marquée sur le mois de juin et juillet avec 19 et 18% d'absentéisme. L'objectif de l'entreprise est de repasser sous la barre des 5% d'absentéisme.

Tableau 62 : Evolution du taux d'absentéisme et des heures d'absences et travaillées (en heures)

ANNEE	2014			2015			2016			2017		
	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé		
Evolution Absentéisme	6,35%	-31,02%	-1,97	4,38%	0,91%	0,04	4,42%	70,59%	3,12	7,54%		
Evolution heures ABS	15 584	-31,59%	-4 923	10 661	0,19%	20	10 681	78,37%	8 371	19 052		
Nbre d'heures travaillées	212690	-0,67%	-1 424	211266	2,29%	4 829	216095	1,93%	4 180	220275		
Total heures avec intérim	231189	-22,60%	-16014	215175	-4,40%	9149	224324	4,50%	15909	240233		

Face à ce taux d'absentéisme élevé, nous constatons une accentuation du recours à l'intérim pour pallier les absences, ce qui représente un coût important de régulation du dysfonctionnement. Le taux de turn-over est lui aussi particulièrement élevé sur l'année 2017, avec une forte hausse sur le turn-over « hors CDD » par rapport aux années précédentes. Entre 2016 et 2017 le taux de turn-over hors CDD a bondit de 352,21%.

Tableau 63 : Evolution du turn-over (en %)

ANNEE	2014			2015			2016			2017		
	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé		
Evolution du turn-over	11,94%	-18%	-2,17	9,77%	-8%	-0,75	9,02%	70%	6,31	15,33%		
Evolution hors CDD	3,73%	20,91%	0,78	4,51%	-49,89%	-2,25	2,26%	352,21%	7,96	10,22%		

Intéressons-nous à présent aux données financières liées aux RH. L'une des données financières les plus pertinentes sur le plan RH est le calcul de la contribution horaire à la marge sur coût variable (CHMCV). Le calcul réalisé est le suivant : marge sur coûts variables (MSV) = Chiffre d'affaires (CA) – Charges variables (CV) avec CV variant à moins d'un an.

¹⁵⁵ Données issues d'une enquête sur l'absentéisme en juin 2017 pour les entreprises de la branche de la Métallurgie (UIMM, 2018).

La CHMVC est alors égale à la MSV/nombre d'heures de travail attendues par un équivalent temps plein. La CHMVC permet de déterminer l'argent généré par une heure de travail.

Tableau 64 : Evolution de la contribution horaire à la marge sur coûts variables (CHMVC)

ANNEE	2014	2015			2016			2017		
	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé
CHMVC (hors intérim)	44,15	-19,34%	-8,54	35,61	10,59%	3,77	39,38	-2,06%	-0,81	38,57

Nous constatons que ce ratio s'est dégradé au cours des dernières années (depuis 2012, année où l'entreprise avait obtenus les meilleurs résultats de son histoire). Cependant, la CHMVC semble stabiliser au cours des trois dernières années. Cette évolution s'explique principalement par une diminution de l'intérêt du client pour les produits à forte valeur ajoutée. Face à l'intensification de la concurrence et à l'intérêt croissant du client pour le prix, l'entreprise constate que ses ventes se portent davantage sur les produits à faibles marges.

2.2.2) Evolution des indicateurs liés au développement du potentiel humain :

Enfin, en lien avec le sous-thème 2.5, nous allons nous intéresser aux évolutions quantitatives et financières relatives aux actions de formation. Sur ce plan, nous pouvons suivre l'évolution du budget de formation et le rapprocher du nombre d'actions de formations réalisées et du nombre de salariés formés.

Tableau 65 : Evolutions quantitatives et financières relatives à la formation

ANNEE	2014	2015			2016			2017		
	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé	Ecart %	Evo. Pts	Réalisé
Evolution du budget de formation	46150	34,19%	15777	61927	-15,28%	-9464	52463	-6,39%	-3354	49109
Evolution nbre actions	36	2,78%	1	37	-27,03%	-10	27	44,44%	12	39
Evolution nbre formés	177	-28,25%	-50	127	-32,28%	-41	86	-50,00%	-43	43

Nous constatons que le budget alloué à la formation, le nombre d'actions et de stagiaires (bénéficiaire de la formation), varie d'une année sur l'autre. Il est néanmoins intéressant de remarquer que l'investissement dans la formation est important, avec en moyenne près d'une

action réalisée par semaine et un nombre élevé de stagiaires par rapport au nombre total de salariés. Enfin, nous remarquons que le budget de formation représente plus de 2% - voire 3% - de la masse salariale, alors que l'obligation légale est de consacrer 1% du montant de la masse salariale au budget de formation.

A partir de notre analyse quantitative et financière des résultats de l'organisme, nous constatons une instabilité des indicateurs sociaux, marqué par des évolutions irrégulières à la hausse et à la baisse d'une année sur l'autre. Nous notons que sur l'année 2017, les taux d'absentéisme et de turn-over sont particulièrement élevés par rapport aux années précédentes. Lorsque nous rapprochons ces résultats de nature qualitative et financière des résultats qualitatifs issus de la réalisation des entretiens semi-directifs nous constatons une dégradation au niveau des facteurs d'ordres psychosociaux de l'environnement de travail, c'est-à-dire au niveau des relations humaines, de la communication entre pairs et entre niveaux hiérarchiques (affectant le climat social) et des pratiques RH (dont les relations hiérarchiques et la reconnaissance). Nous précisons que dans la littérature le terme « d'environnement de travail psychosocial » est fortement associé au champ de la sécurité et de la santé au travail (Stock *et al.*, 2013). Toutefois, dans le cadre de notre recherche nous nous appuyons sur les textes normatifs des séries ISO 9000 et 30400 qui décrivent l'environnement de travail à la fois dans ses aspects physiques mais aussi dans ses aspects « *sociaux et psychologiques* » (ISO, 2015, art. 3.5.5, p. 18). Nous utilisons donc la notion d'environnement de travail psychosocial dans une perspective RH qui touche à la fois aux relations humaines et hiérarchiques et au climat social. Nos résultats soulignent par ailleurs que ces aspects psychosociaux de l'environnement de travail sont aussi importants – voire davantage – que les aspects physiques (environnement de travail physique).

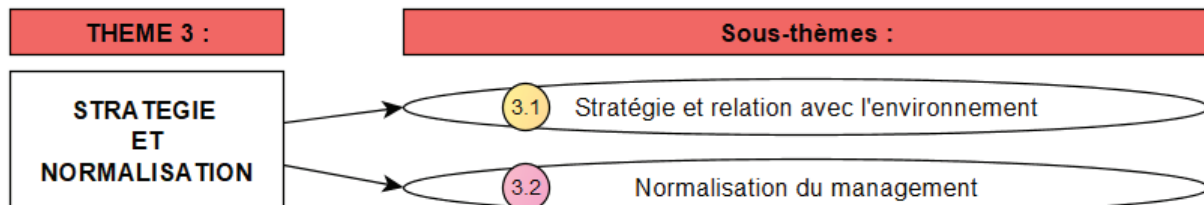
Globalement, les données de nature quantitative et financière que nous avons suivies sur la partie RH sont en cohérence avec les résultats de nature qualitative et étayent les résultats obtenus dans le cadre de la réalisation des entretiens semi-directifs. La démarche normative contribue à une meilleure maîtrise RH et favorise la mise en place d'actions de formation. Cependant, elle a un impact nuancé sur la qualité de l'environnement de travail psychosocial et plus particulièrement sur les relations humaines et hiérarchiques, ce qui se traduit par la perception d'un manque de reconnaissance. Ce résultat est dégagé de l'analyse des entretiens et étayé par les résultats des indicateurs sociaux, au niveau de l'évolution du taux d'absentéisme et de turn-over.

Section 3 : Impacts de la normalisation sur la stratégie et perceptions sur la mise en œuvre de la démarche normative :

3.1 – Une meilleure prise de décision et une meilleure mise en œuvre de la stratégie :

L'analyse des résultats portant sur le thème de la stratégie et de la mise en œuvre de la démarche normative (thème 3), a été organisée en deux sous-thèmes.

Figure 76 : Arborescence des sous-thèmes de la stratégie et de la normalisation



Comme nous l'avons réalisé avec les deux précédents thèmes, nous présentons nos résultats en nous appuyant sur les points ayant émergés de l'analyse des 34 entretiens semi-directifs. Ces points sont illustrés par des verbatim dont le codage permet l'identification du niveau hiérarchique et de la fonction exercée par l'interviewé.

3.1.1) Une meilleure prise en compte des parties intéressées et une aide à la prise de décision favorisant le pilotage et la mise en œuvre de la stratégie :

Les résultats des entretiens montrent que **la norme impacte à la fois l'organisation (interne) et sa relation avec l'environnement (externe). Elle est une aide à la prise de décision et elle contribue au pilotage de l'organisme et à la mise en œuvre de la stratégie. De plus, elle contribue aux bonnes relations avec les parties intéressées. Cependant la pertinence de la démarche normative est remise en question du fait de ses contraintes et de sa lourdeur.**

Comme nous l'avons évoqué au chapitre 2, les motivations du recours à la norme chez CATALU sont d'ordre organisationnel. 24% des interviewés indiquent que **le recours à la**

norme se fait dans une finalité organisationnelle mais son impact sur le plan commercial n'est pas occulté (légitimité des normes ISO). Ce résultat souligne que la mise en place d'une démarche normative ISO a été souhaitée dans un objectif purement organisationnel, en vue de permettre une maîtrise des processus et une meilleure organisation en interne. Néanmoins, les acteurs soulignent que la certification donne à l'organisme un avantage commercial car elle contribue à véhiculer au sein du marché une image positive sur la qualité de ses produits et sur la qualité de son fonctionnement. De plus, la norme est perçue par certains acteurs comme une démarche crédible et légitime dans l'entreprise du fait qu'elle condense les meilleures pratiques et qu'elle soit reconnue internationalement.

« L'ISO 9001, c'est comme la diversification des produits, c'est un impératif, il faut y arriver. Il nous faut mettre en place la norme et l'appliquer, et quand on en a l'opportunité il faut arriver à l'utiliser pour qu'elle soit un levier sur le plan organisationnel. » R04 Obs. 185 – Encadrement.

« Oui je pense que la norme, c'est très important. On a des clients et des partenaires qui veulent que l'on soit certifié. Donc c'est très important, c'est presque indispensable même. » CI01 Obs. 781 – Technicien.

« C'est pour ça que j'avais voulu à l'époque que l'on soit ISO, c'est pour donner une logique d'organisation à tous les process. [...] Au travers de l'ISO 9001 l'objectif était organisationnel et pas commercial. La plus-value commerciale générée par l'ISO 9001 on ne la mesure pas. [...] Nous avec l'ISO 9001 c'était l'aspect organisationnel que l'on recherchait. » P01 Obs. 4 et 15 – Direction.

De plus, 10% des acteurs interrogés indiquent que **la norme renforce les relations avec l'environnement et les parties intéressées en interne et en externes (besoins des salariés et clients).** Ce point souligne qu'au travers de ses exigences et de ses lignes directrices, la démarche normative favorise la prise en compte des besoins et des attentes des parties intéressées de l'organisme, dont les clients (en externe) et les salariés (en interne).

« Oui, par exemple on intègre beaucoup plus la demande des autres parties intéressées que le client. Avant on se tournait exclusivement vers le client, maintenant, avec la norme 9001 version 2015, on se tourne vers les fournisseurs, les salariés également. On se tourne beaucoup plus aussi maintenant sur les salariés, et après on essaye de mesurer aussi les risques qu'il y a pour chaque partie intéressée. La défaillance d'un fournisseur, l'absentéisme des salariés, etcetera. Le manque de ressources. Il y a pas mal de facteurs comme ça qui sont déterminants, oui. » P01 Obs. 17 – Direction.

« C'est aussi l'avantage de PRO-RH, de permettre l'expression libre du salarié, mais encore faut-il que les salariés aient envie de s'exprimer. Pareil pour le catalogue de formation, ils ont la possibilité de faire à leur propre initiative des demandes de formation, mais encore faut-il qu'ils aillent sur PRO-RH. » R01 Obs. 76 – Encadrement.

Sur le plan organisationnel, 12 % des interviewés indiquent **la norme aide à la prise de décisions et elle facilite le pilotage de l'organisation ainsi que la mise en œuvre de la stratégie (entretiens annuels)**. Ce résultat souligne que la démarche normative favorise le pilotage de l'organisme car le *reporting* – réalisé sur les données pertinentes en production et en provenance de l'environnement - est un appui pour la Direction dans ses prises de décisions. De plus, la démarche normative contribue par l'intermédiaire des entretiens annuels (PRO-RH) à la mise en œuvre de la volonté stratégique et à la définition d'un projet commun d'entreprise construit autour de la politique qualité.

« Oui, la norme facilite le pilotage de l'organisation, parce qu'encore une fois on est contraint à écrire nos process, à avoir des objectifs avec des indicateurs, donc ensuite, au moment de la revue de Direction, c'est plus facile de regarder si oui ou non nous sommes dans les objectifs et qu'est-ce qu'il faudrait modifier. Donc oui, le pilotage est renforcé avec la norme par rapport à tout ça, oui. On a des contraintes et quelque part ce sont ces contraintes qui nous obligent à garder le cap et à rendre des comptes d'un certain côté. Oui, avec l'appui de la norme, on a un outil de pilotage supplémentaire. [...]. La norme est un outil qui aide à la prise de décision, à la suite notamment de la réalisation d'enquêtes de satisfaction clients, qui peuvent conduire à des stratégies un peu différentes, oui. La norme permet de contraindre chacun à fournir des informations sur la situation de son activité, sur la réalisation des objectifs, et à les faire remonter. [...]. C'est aussi comme ça que l'on capte des données qui servent au pilotage de l'entreprise. » P01 Obs. 20 – Direction.

« Et d'ailleurs PRO-RH contribue également à cette cohérence dans la déclinaison de la stratégie au travers la définition des objectifs collectifs et individuels. Les objectifs que chacun a sur PRO-RH, ils ne font que traduire la volonté de la Direction à différentes échelles. Si on définit les objectifs au niveau de chaque salarié, c'est aussi pour donner au salarié un sens à la stratégie de l'entreprise. [...] C'est aussi comme ça que l'on parvient à piloter l'entreprise. » R02 Obs. 134 – Encadrement.

« Oui, PRO-RH est pleinement le fil conducteur de la mise en application de la stratégie au travers de la définition des objectifs individuels et collectifs. Ce n'est pas le seul, mais ce le fil conducteur principal. Tous les managers, moi y compris, relayons la volonté stratégique de l'entreprise, mais c'est vrai que l'entretien annuel permet de définir des objectifs précis en lien avec la mise en œuvre de la stratégie, c'est essentiel. » R04 Obs. 176 – Encadrement.

« Là encore, les entretiens annuels avec les objectifs, c'est un bon outil pour mettre en œuvre la stratégie, mais encore faut-il que P01 communique sur la stratégie. C'est lui qui devrait commencer à faire passer les entretiens aux cadres pour leur donner la stratégie et qu'ensuite les cadres puissent déterminer des objectifs pour leurs collaborateurs en fonction de leurs propres objectifs. » M07 Obs. 407 – Manager.

De plus, 6% des acteurs interrogés indiquent que **la normalisation favorise l'autonomie et la délégation des prises de décisions aux pilotes de processus (responsables)**. Ce point souligne que la démarche normative s'accompagne d'une forte délégation des prises de

décisions pour les responsables (pilotes de processus) dans le périmètre de leurs processus, ce qui accentue leur autonomie et leurs responsabilités au sein de l'organisme.

« La Direction applique une forte délégation dans les prises de décisions, ça a un gros avantage, ça nous laisse beaucoup de latitude mais ça s'accompagne de davantage de responsabilités. » R01 Obs. 52 – Encadrement.

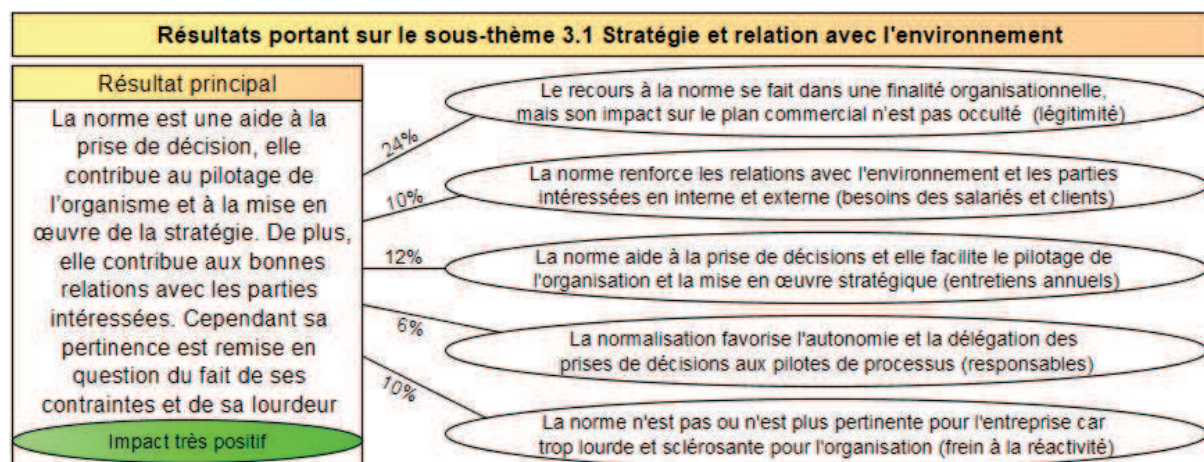
Cependant, malgré ses effets bénéfiques sur l'entreprise (au niveau organisationnel et dans la relation avec l'environnement), 10 % des acteurs interrogés indiquent que **la norme n'est pas ou n'est plus pertinente pour l'entreprise car trop lourde et sclérosante**. Certains acteurs considèrent que l'entreprise est aujourd'hui suffisamment structurée pour se passer de la norme et des contraintes qu'elle génère. La démarche norme est perçue comme un frein à la réactivité.

« Pour moi, la norme ISO 9001, elle nous a aidé pendant une période à nous structurer. Elle nous a aidé à bien poser des bases et à avoir une nouvelle perception sur l'organisation. [...] Maintenant, à la longue, je trouve que c'est très lourd et plutôt sclérosant. C'est-à-dire qu'à chaque fois il faut faire telle chose à cause de la norme, il faut faire comme ça à cause de la norme, il faut faire attention parce qu'il y a la norme, je trouve que c'est paralysant, ça paralyse un peu l'organisation. La norme enlève du dynamisme et de la réactivité. L'ISO permet de mettre en place les choses, c'est bien, mais c'est le fait de les faire vivre qui est très lourd. En l'état actuel, c'est plus un frein qu'un outil. » R10 Obs. 232 – Encadrement.

« Pour moi, je pense que la norme ISO 9001 on ne devrait pas en avoir besoin, elle ne devrait pas exister dans cette entreprise. [...] Ce qui est important c'est d'avoir une entreprise qui est organisée et elle n'a pas besoin d'une norme pour ça. On est arrivé à des choses sur la norme ISO 9001 qui sont lourdes et qui ne t'emmènent pas de l'organisation si tu n'engages pas de réelles actions pour améliorer l'organisation. [...] C'est pour ça que je le dis, la norme n'est pas la solution miracle. » M07 Obs. 382 – Manager.

Nous pouvons présenter nos résultats du sous-thème 3.1 à partir de la figure suivante.

Figure 77 : Résultats - Stratégie et relation avec l'environnement (3.1)



A partir du traitement des données nous présentons dans le tableau suivant les différentes perceptions des acteurs sur l'impact de la normalisation (positif, négatif ou neutre), leur niveau hiérarchique et en faisant apparaître l'élément clé qui influe sur cette perception.

Tableau 66 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 3.1 Stratégie et relation avec l'environnement)

3.1 Stratégie et relation avec l'environnement								
Population de l'échantillon	Impact positif		Impact négatif		Impact neutre		Total	
	Impact positif sur la prise de décision, la mise en œuvre de la stratégie et sur la relation avec les parties intéressées		Impact négatif du fait que la démarche ne soit pas ou plus pertinente (contraintes et lourdeur inutile)		Impact neutre ou absence de perception de la norme			
	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nbre
Direction-Resp. (R)	75%	6	25%	2	0%	0	100%	8
Managers (M)	80%	8	20%	2	0%	0	100%	10
Collab. (C)	61%	19	13%	4	26%	8	100%	31
TOTAL	67,35%	33	16,33%	8	16,33%	8	100%	49

Ce tableau souligne une perception positive des acteurs sur l'impact de la normalisation sur la mise en œuvre de la stratégie. Cet impact est particulièrement perçu au sein de la population « Direction-Responsables », avec 75% de perception positive contre 25% de perception négative. Globalement, la perception d'un impact positif de la normalisation sur ce sous-thème représente 67,35% des acteurs, contre 16,33% ayant une perception défavorable.

3.1.2) Un cadre normatif à la fois bénéfique pour l'organisme et contraignant pour les acteurs le percevant comme portant sur la forme et non sur le fond :

Les résultats des entretiens montrent que **la norme permet de définir un cadre contraignant et d'engendrer une rigueur dans la réalisation des activités. Certains acteurs considèrent la norme comme bénéfique à l'organisme alors que d'autres la perçoivent comme sans effets sur l'efficacité des activités car portant davantage sur la forme que sur le fond.**

Pour 31% des interviewés, **les contraintes générées par la norme permettent de cadrer et d'apporter de la rigueur aux acteurs, ce qui est bénéfique à l'organisme.** Ce point souligne que le cadre contraignant de la démarche normative est bénéfique pour l'organisme, car il permet de gagner en rigueur et de pouvoir se projeter sur l'avenir en réalisant des anticipations, notamment par le prisme de l'approche par les risques. Ce point

vient nuancer le résultat du sous-thème 1.3 dans lequel 20% des acteurs indiquent que les contraintes générées par la norme sont sans valeur ajoutée et inutiles à l'efficacité au travail.

« Dans tout processus il y a des contraintes, mais le bénéfice qui est engendré derrière est plus important que les contraintes. C'est-à-dire que de toutes les non-conformités que l'on a pu faire resurgir, on les a éliminées au fur-et-à-mesure en agissant sur leur cause. En l'absence de la norme ISO 9001, ces NC on les traiterait de façon curative mais pas de façon corrective. La norme permet d'aller au bout des choses et de traiter les causes des NC et pas de traiter superficiellement le problème. La norme nous permet ça. Puisqu'elle nous oblige dans un premier temps à travailler là-dessus. Donc forcément, ça créer une lourdeur, mais une fois que le problème est traité, il est traité une fois pour toute, vous ne l'avez plus. Non, je ne pense pas que la norme sclérose l'entreprise, je ne pense pas ça. Il y a des contraintes, c'est sûr, on n'en a parlé, mais le bénéfice est au-delà. » P01 Obs. 12 – Direction.

« Parce que le plus dur, ce n'est pas de mettre les choses en place, le plus dur c'est que ça dure dans le temps et que ce soit toujours suivi. Et c'est justement cet aspect contraignant de la norme qui permet de mettre un peu la pression et d'arriver à trouver le temps de mettre en place les choses et de les faire vivre ». R01 Obs. 84 – Encadrement.

« Oui jusqu'à présent on faisait ce que l'on appelle des feuilles blanches pour remonter les problèmes et c'est vrai que c'est lourd, mais c'est utile. C'est toujours une trace pour faire connaître au responsable l'origine du problème. Donc c'est indispensable. » CM01 Obs. 600 – Monteur.

De plus, pour 27 % des interviewés, **la norme crée de la pression par le contrôle (« flicage ») et une crainte de la sanction qui conduit les acteurs au respect de la démarche (contrôle des résultats)**. Ce résultat souligne que la démarche normative impacte les comportements car l'accentuation du contrôle sur les activités fait craindre aux acteurs de potentielles sanctions. Le respect de la norme est ainsi davantage lié à la crainte de la sanction qu'à une véritable adhésion à la démarche qualité.

« Je ne parle pas de procédures, parce qu'en on parle de procédures, c'est comme si on parlait de procès-verbal à la police. Parler de procédures, ça évoque pour moi un côté répressif, avec des sanctions. Tu dis à la personne "je te rappelle à l'ordre, parce qu'il y a une procédure, c'est écrit". » M08 Obs. 423 – Manager.

« Moi, j'ai l'impression que l'on nous demande des choses au niveau de l'ISO, mais qui ne sont pas comprises par les gens, et pour causes, les choses ne sont pas expliquées, elles sont subies plutôt qu'utilisées comme un outil. On est tous dans le même état d'esprit sur ce point-là, on se sent tous contraint par rapport à l'ISO 9001. » M07 Obs. 384 – Manager.

« La norme chez nous elle est omniprésente. Tout le monde a la psychose de la non-conformité. Ici tu as une NC tu as l'impression que tu vas aller en prison. Le stress au travail à cause de tout le cirque qui est fait autour des NC, ça devient une psychose pour l'entreprise. » CT16 Obs. 809 – Technicien.

« Certains oui, ils ont bien intégré la qualité, c'est comme ça qu'ils fonctionnent. Mais certains font de la qualité pour éviter les sanctions. » M02 Obs. 264 – Manager.

« Je pense que oui, les monteurs sont sensibilisés à la qualité, et ça leur demande d'être un peu plus attentifs. Après je pense qu'ils ont aussi peur d'être sanctionnés s'il y a un manquement à la qualité et que du coup, ils sont plus attentifs. » M03 Obs. 289 – Manager.

« Aujourd'hui on se retrouve avec toutes les contraintes de la norme alors que moi j'ai fait le choix de ne pas être dans ce processus de l'ISO 9001 parce que pour moi il y a trop de contrainte. Je peux contribuer à rédiger des processus, je les applique puisque je dois les appliquer, mais je ne suis pas qualitatif. [...] A un moment donné, j'ai passé plus de temps dans ma journée à travailler dans le principe de la qualité et du contrôle réglementaire que dans mon métier de base. [...] Moi ça je ne l'accepte plus. A un moment donné tu as du retard partout, tu n'es plus performant. Tout le monde est débordé, qu'est-ce qu'il en ressort ? C'est que tu es en retard sur tous les fronts. Alors à la place de faire un mécontent et 10 heureux, tu fais 11 mécontents. Le bénéfice c'est zéro. Pour compenser tu es obligé de renforcer les ressources et au final tu brasses de l'air et tu déstabilises tes collaborateurs. » R06 Obs. 219 – Encadrement.

Néanmoins, 12% des interviewés soulignent que **la norme est moins lourde aujourd'hui qu'il y a quelques années, lorsqu'elle était sous référentiel ISO 9001:2000**. Les acteurs constatent que les contraintes liées à la démarche normative ont diminué avec les évolutions des référentiels (passage du référentiel ISO 9001:2000 jusqu'au référentiel ISO 9001:2015). La version 2015 de l'ISO 9001 permet une mise en application de la démarche normative qui est mieux adaptée aux caractéristiques et aux besoins de l'organisation (gain de souplesse).

« A l'époque on déconstruisait les normes ISO tellement ça faisait de dégâts, parce que tout s'arrêtait, tout était fagoté, les gens ne pouvaient plus avancer. La norme telle qu'elle est construite maintenant, elle est plus fluide et plus respectueuse aussi de l'entreprise. Il y a moins ces problématiques de bureaucratie lourde etcetera. Il y a plus de liberté avec la norme actuelle. » P01 Obs. 14 – Direction.

« Alors on remplit beaucoup moins de papiers qu'avant sur la traçabilité des défauts. Avant, là encore c'était presque systématique alors que maintenant on remplit ce que l'on appelle les feuilles blanches que lorsque l'on est face à un problème récurrent. » CU09 Obs. 561 – Opérateur.

Le contenu de l'ISO 9001 a en effet évolué. 4% des acteurs interrogés indiquent que **la norme ISO 9001:2015 est davantage centrée sur l'humain par rapport aux versions précédentes de la norme**. Ce résultat permet de souligner que la version 2015 de l'ISO 9001 porte davantage sur le management RH que les versions précédentes de la norme, ce qui en facilite la compatibilité avec les normes de GRH de la série ISO 30400.

« Je pense qu'il y a une accentuation de la dimension RH dans la version 2015 de l'ISO 9001. Ne serait-ce que parce que c'est une approche par les risques et que le facteur humain est un risque important. Si demain on a une grève, si demain on a trois techniciens en dépression, si demain on perd toute une équipe, quatre techniciens maintenance ou quatre commerciaux, ça représente un risque. » R01 Obs. 63 – Encadrement.

« Oui, je pense que par rapport à la version 2008, la version 2015 de l'ISO permet de souligner des points liés à l'humain, directement et indirectement. [...] globalement, quand tu lis en diagonale au travers des chapitres, forcément, si tu veux faire les choses bien, tu dois te doter justement de ressources compétentes, fiables, avec un environnement de travail qui soit adapté. [...] Par exemple un environnement adapté, [...] tu comprends que oui, tu es obligé de prendre en compte le facteur humain. » R02 Obs. 118 – Encadrement.

En ce qui concerne la conformité aux exigences normatives, 4% des acteurs interrogés indiquent que **les auditeurs externes (LRQA) sont satisfaits de la mise en application de la démarche normative au sein de l'organisme (la norme est maîtrisée)**. Ce point permet de souligner que la mise en application de la démarche normative ISO 9001 est conforme aux exigences et satisfaisante pour l'auditeur externe (LRQA).

« L'auditeur a été satisfait de ce qu'il a vu, oui. Il y avait beaucoup plus de points positifs que de points d'améliorations, et il n'y a eu aucun point négatif. Après j'ai trouvé que l'auditeur était un peu trop pointilleux, un peu trop formaliste dans ses propos. Il s'est très axé sur la documentation. [...] Tous les auditeurs qui passent chaque année, pratiquement à chaque fois un auditeur différent, tous sont contents de ce qu'ils voient. Là-dessus on peut rassurer tout le monde. » P01 Obs. 35 – Direction.

Pour ce faire, 14% des acteurs interrogés indiquent que **la mise en œuvre de la norme nécessite la mobilisation d'outils et de méthodes qui contribuent au respect des exigences et lignes directrices**. Ce point permet de souligner que pour parvenir au respect des exigences et des lignes directrices de la norme, la mobilisation d'outils est nécessaire. Ces outils peuvent porter sur la dimension organisationnelle de l'activité de production (comme les outils du Lean avec le 5S) ou sur la dimension RH (comme le progiciel de SIRH « PRO-RH »).

« Ces outils, qui sont utilisés dans la démarche Lean, contribuent fortement à répondre à beaucoup d'exigences normatives. Par exemple le 5S va permettre de travailler sur l'environnement de travail en le rendant plus propre, ordonné, calme, plus propice à l'exécution du travail. Donc, on a un phénomène en cascade, c'est pour ça que le 5S, comme d'autres outils, vont t'amener à être plus performants dans cette approche de système de management de la qualité de l'ISO. Avec ces outils, on est vraiment dans le cœur du système de management de la qualité, à l'intérieur effectivement tu as plein d'outils qui peuvent t'aider à piloter, à mettre en œuvre les exigences de la norme. » R02 Obs. 93 – Encadrement.

Cependant, 16% des interviewés indiquent que **la mise en œuvre de la norme est inadaptée ou non pertinente pour en tirer les pleins bénéfices, notamment par manque de relais dans le pilotage du SMQ et dans la mise en place de plans d’actions**. Ce résultat souligne que pour certains acteurs la mise en œuvre de la démarche normative n’est pas suffisamment pertinente pour tirer les pleins bénéfices de la norme sur le plan organisationnel. Ils indiquent également manquer de relais dans le pilotage du SMQ. Enfin, ils soulignent que les plans d’actions issus de l’approche par les risques tardent à être réalisés lorsqu’ils impliquent d’autres services ou qu’ils impliquent la Direction (besoin en personnels notamment).

« Pour ma part, je n'ai pas de relai à hauteur de ce que je pourrais espérer, que ce soit en termes RH ou en termes qualité. La qualité, c'est pareil, je n'adhère pas à la manière dont la qualité est déployée aujourd'hui chez CATALU, on est des sous-traitants de la qualité, on nous donne des objectifs, on n'a pas d'appui, on n'est seul sur le terrain, et on a au niveau au-dessus, des directives, parfois des injonctions, ce n'est pas agréable de bosser comme ça, ça mérite vraiment d'évoluer à ce niveau-là. [...] C'est un petit peu totalitaire, c'est un peu trop autoritaire, il faut que ça rentre comme ça, au chausse-pied et ensuite c'est à nous de nous débrouiller seul. [...] La norme ISO en elle-même, c'est utile et presque indispensable dans une organisation telle que celle qui est la nôtre aujourd'hui, mais la manière dont elle est déployée, c'est une contrainte. » R04 Obs. 166, 167 et 168 – Encadrement.

« La norme ISO 9001 peut être un renfort, ça peut apporter une aide pour mieux organiser les activités de l'entreprise, pour définir et travailler en processus, mais tout dépend comment les choses sont faites. Si la norme est appliquée de façon intelligente, bien sûr que c'est un apport sur le plan organisationnel. Si par contre la norme se résume à faire des papiers et des tableaux Excel, le gain sur le plan organisationnel n'existera pas. [...] tout dépend comment on anime ça dans l'entreprise. Tout dépend de la volonté de l'entreprise. [...] La qualité ça se construit, ce n'est pas remplir des papiers en urgence parce que l'on va être audité. On passe du coq à l'âne, on revoit les indicateurs, on enchaîne sur la revue de Direction. [...] C'est de la contrainte. On subit, [...], la norme ISO 9001, elle peut être un vrai outil avec une réelle pertinence, mais il faut que ce soit mis en œuvre de façon pertinente et surtout il faut que ce soit animé. [...] l'ISO 9001 est mis en œuvre non pas pour gagner en pertinence dans notre process, mais pour que la certification soit reconduite par l'auditeur. » M07 Obs. 382 et 411 – Manager.

« Si tu regardes les revues de Direction, tous les ans j'alerte P01 sur le fait qu'on est sur le fil, et rien n'a été fait par la Direction. L'approche par les risques c'est très bien, parce que ça te sensibilise, ça te contraint à mettre des choses en place, à faire une analyse à proposer un plan d'action, mais en l'état actuel des choses, pour moi l'approche par les risques c'est paralysant, parce que je perds du temps à alimenter mes tableaux, mais concrètement la Direction ne prend aucune décision pour permettre la réduction de ses risques. » R10 Obs. 232 – Encadrement.

En effet, 20% des interviewés indiquent que **la démarche normative porte davantage sur la forme que sur le fond et qu’elle vise principalement à satisfaire l’auditeur externe**. Ce résultat souligne que la mise en place de l’ISO 9001 est perçue par certains acteurs comme

ayant pour principale finalité la satisfaction de l'auditeur externe (LRQA). Ces acteurs mettent en avant le fait que la mise en œuvre de la démarche normative porte davantage sur la forme que sur le fond (aspect documentaire) et que la réalisation des audits n'a pas de réel intérêt pour le fonctionnement de l'organise et pour la réalisation des activités.

« *Quand l'auditeur vient, comme le dernier et qu'il cherche réellement à te mettre en défaut à trouver l'anomalie pour chercher à te mettre un écart, à aller fouiller pour voir si sur la commande il n'y avait pas une différence de 10 euros, je trouve ça d'une débilité absolue. Je ne vois pas où est l'intérêt, je ne vois pas où est la valeur ajoutée dans la visite de l'auditeur.* » R10 Obs. 232 – Encadrement.

« *Alors je me retrouve à mettre à jour des choses qui ne me servent strictement à rien, juste pour que le jour où l'auditeur est là, qu'il voit que c'est à jour.* » R05 Obs. 203 – Encadrement.

« *Mais c'est lourd. Franchement si je dois m'en tenir aux trois ou quatre jours où l'inspecteur, l'auditeur vient ici, c'est quand même de la poudre aux yeux. [...] Quand on voit des inspecteurs tous différents, les échanges que l'on a pu avoir avec eux, je veux dire, on est loin de la nécessité première de l'entreprise. [...]. On perd du temps. Pas de mener ce travail toute l'année, mais de démontrer des choses qui sont rudimentaires à des inspecteurs et sur lesquels ils vont s'attarder. Tout le monde te le dira. L'inspecteur il vient vérifier que des choses sont mise en place, c'est une chose. Mais tout le monde à l'impression que c'est fait pour faire jolie.* » M05 Obs. 358 – Manager.

« *On se dit "il faut que je fasse ce truc avant l'audit", il n'y a pas de travail de fond, les choses sont faites de façon précipité pour dire qu'elles sont faites. [...] On voit bien que d'un coup, la veille de l'audit LRQA, c'est la panique dans l'atelier, R02 vient nous voir en urgence pour tout mettre à jour, tout se fait dans la précipitation, ça n'a aucun intérêt si ce n'est de satisfaire l'auditeur* ». M07 Obs. 384 et 411 – Manager.

Par ailleurs, 14% des acteurs interrogés indiquent que **la démarche n'est pas perçue ou est ignorée par les acteurs qui ne s'y intéressent pas**. Ce point permet de souligner que malgré la mise en place de la démarche normative au sein de l'organisme, celle-ci n'est pas perçue par l'ensemble des membres de l'organisme. Certains acteurs n'y accordent pas de réel intérêt ou l'ignorent et se contentent de suivre les consignes de leur manager.

« *Au laquage chez les opérateurs, la norme n'a aucun effet sur les mentalités, ce n'est pas parce que l'entreprise est certifié ISO 9001 que les gars vont avoir une sensibilité plus prononcée pour la qualité. Ici non, parfois je suis même obligé de leur rappeler qu'il y a des instructions de travail et qu'il faut s'y tenir.* » M07 Obs. 412 – Manager.

« *On ne perçoit pas vraiment la norme. C'est le chef d'équipe qui fixe les consignes.* » CL04 Obs. 742 – Opérateur.

« *Ici la norme, elle ne fait pas vraiment partie de notre quotidien, mais on sait que c'est important.* » CE05 Obs. 765 – Opérateur.

Enfin, en ce qui concerne les pilotes de la normalisation (en charge de l'animation de la démarche normative), 12% des interviewés indiquent que **la norme renforce la charge de travail des pilotes de la normalisation, en fait des acteurs du changement et leur offre de la crédibilité et du pouvoir (appui de la Direction)**. Ce résultat permet de souligner que la mise en œuvre de la démarche normative représente une charge de travail supplémentaire importante pour les pilotes de la normalisation en charge de son animation (renforce leur expertise). Les actions réalisées par les pilotes de la normalisation ont ainsi pour effet de développer la fonction concernée (QSE / RH) et d'initier la conduite du changement (agents du changement). De plus, la démarche normative répond à une volonté stratégique et par conséquent, le pilote en charge de la mise en application et de l'animation du système normatif gagne en légitimité et en crédibilité au sein de l'organisme (partenaires stratégiques). Les actions réalisées par la fonction sont renforcées par le cadre contraignant de la norme ce qui donne davantage de pouvoir aux pilotes de la normalisation.

« Moi j'ai toujours fonctionné avec la norme, puisque c'est ma spécialité. J'ai toujours connu ça. Donc ça ne me perturbe pas. Par contre effectivement ça a renforcé mes activités mais ça m'a donné une charge de travail supplémentaire. Parce qu'il y a de plus en plus d'exigences etcetera, mais en même temps ça fait partie aussi de l'amélioration continue. Parce qu'une norme, il faut qu'elle soit revue pour prendre en compte les contraintes organisationnelles des entreprises, avec les évolutions dans le temps, les révisions nécessaires, etcetera, etcetera. C'est ça aussi qui amène plus de travail, plus de difficultés, mais c'est ce qui me donne aussi de la motivation, du challenge. » R02 Obs. 129 – Encadrement.

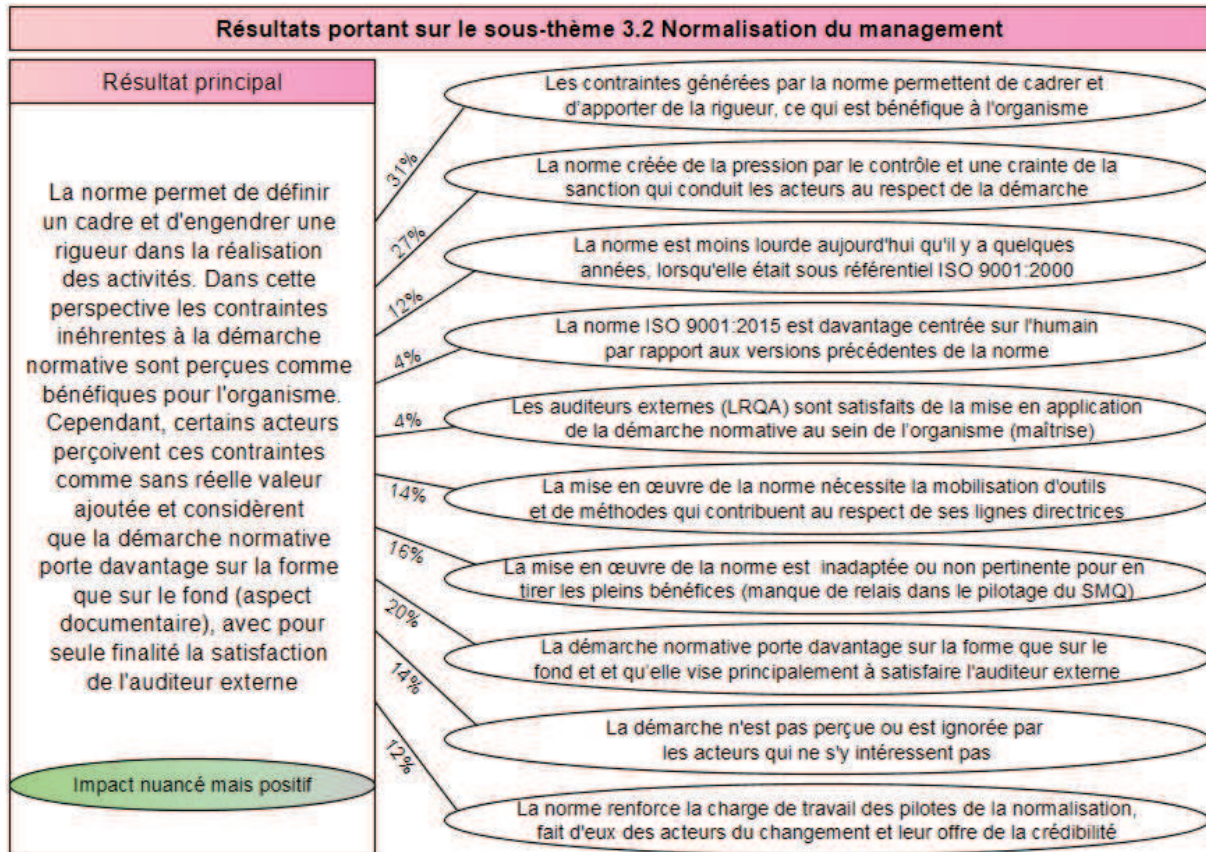
« Pour moi R02, avec la norme il tire une charrette et il s'épuise là-dessus. Il met de la bonne volonté, mais je pense que ça charge de travail avec la norme elle est trop importante, surtout pour une seule personne ». R06 Obs. 219 – Encadrement.

« Sur la partie ISO 9001 et sur sa mise en application de manière pertinente, je pense que l'on a un problème de présence de la fonction qualité, certainement par la charge de travail de R02. » M07 Obs. 411 – Manager.

« Oui, bien sûr que la norme me donne plus de poids dans mes actions QSE, après je ne cherche pas à avoir de la légitimité, je cherche à faire mon travail et à déployer ce que le Dirigeant m'a missionné de faire. Parce que la Direction a une cible à atteindre, elle à un cadre et mon travail c'est de faire respecter ce cadre-là. Oui, forcément le fait de piloter l'ensemble du système donne plus de poids à mes actions. Je suis davantage écouté, forcément, puisque c'est une démarche initiée par le Dirigeant. Moi je déploie tout ça donc forcément, me dire non, c'est comme dire non à P01, c'est dire non à la Direction. Tout simplement. » R02 Obs. 126 – Encadrement.

La figure suivante permet une représentation synthétique des résultats portant sur le sous-thème 3.2.

Figure 78 : Résultats - Normalisation du management (3.2)



A partir du traitement des données, nous distinguons dans le tableau suivant les différentes perceptions des acteurs sur l'impact de la normalisation (positif, négatif ou neutre), leur niveau hiérarchique et l'élément clé qui influe sur cette perception.

Tableau 67 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 3.2 Normalisation du management)

3.2		Normalisation du management						
Population de l'échantillon	Impact positif		Impact négatif		Impact neutre		Total	
	Impact positif car la norme définit un cadre qui est bénéfique pour l'organisme grâce à davantage de rigueur en production		Impact négatif au motif d'un excès de contrôle, d'une mise en œuvre non pertinente et qu'elle porte davantage sur la forme que sur le fond		Impact neutre ou absence de perception de la norme			
	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nbre
Direction-Resp. (R)	63%	5	38%	3	0%	0	100%	8
Managers (M)	70%	7	30%	3	0%	0	100%	10
Collab. (C)	58%	18	29%	9	13%	4	100%	31
TOTAL	61,22%	30	30,61%	15	8,16%	4	100%	49

A la lecture de ce tableau nous constatons que la perception des acteurs est globalement positive au sujet de la démarche de normalisation du management RH et de sa mise en œuvre. La perception de cet impact positif est particulièrement visible au sein de la population « Managers », avec 70% de perception positive contre 30% de perception négative. Globalement, la perception d'un impact positif de la normalisation représente 61,22% des acteurs, contre 20,41% en ayant une perception négative. Enfin, 8% des interviewés ne perçoivent pas la démarche normative ou l'ignorent.

Nous venons de présenter les résultats portant sur notre troisième thème d'entretien : stratégie et normalisation. Par conséquent, nous pouvons établir une synthèse des résultats, en présentant les impacts positifs, négatifs et neutres de la démarche normative.

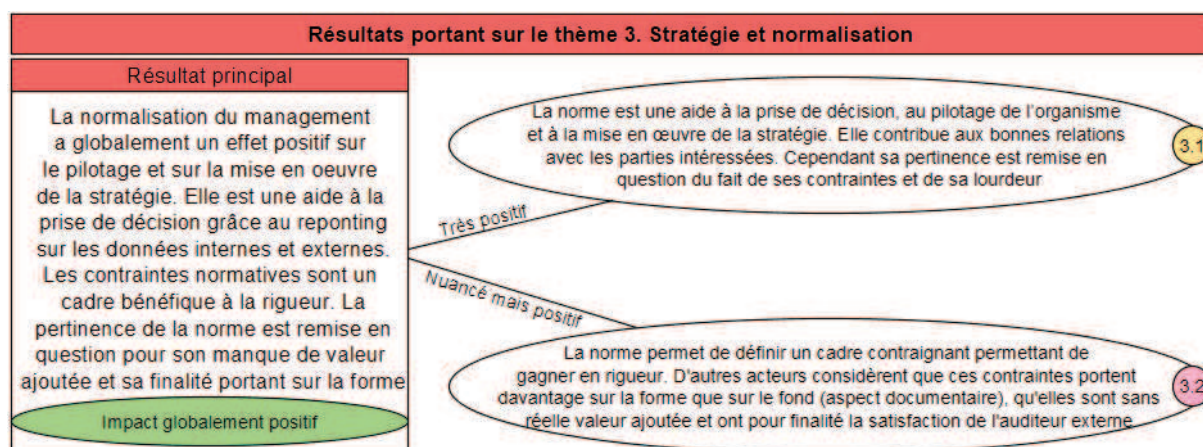
Tableau 68 : Impact global de la normalisation du management sur le management des ressources humaines

3								
Stratégie et normalisation								
Population de l'échantillon	Impact positif		Impact négatif		Impact neutre		Total	
	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre		
	Contribue à la mise en œuvre de la stratégie. Facilite le pilotage de l'organisme et aide à la prise de décision. Favorise la délégation des responsabilités aux pilotes de processus. Favorise l'entretien de bonnes relations partenariales avec les parties intéressées. Contribue à gagner en rigueur, à auto-discipliner les acteurs, ce qui est bénéfique à l'entreprise.		Manque de pertinence de la norme au sein de l'organisation telle qu'elle est aujourd'hui. Contraintes sans valeur ajoutée et lourdeur ayant un effet néfaste pour l'organisme car sclérosant. La mise en œuvre de la démarche normative est inadaptée et porte davantage sur la forme que sur le fond, dans le but de satisfaire l'auditeur externe.		Impact neutre ou absence d'impact significatif car la stratégie et les relations avec l'environnement dépendent d'autres facteurs. Absence de perception de la norme au sein de l'organisme ou désintérêt pour la démarche normative.			
Direction-Resp. (R)	69%	5,5	31%	2,5	0%	0	100%	8
Managers (M)	75%	7,5	25%	2,5	0%	0	100%	10
Collab. (C)	60%	18,5	21%	6,5	19%	6	100%	31
TOTAL	64,29%	31,5	23,47%	11,5	12,24%	6	100%	49

D'après la perception des acteurs au sujet de l'influence de la norme sur la stratégie et sa mise en œuvre, ainsi que sur la démarche normative à proprement parlé, l'impact de la normalisation est globalement positif (pour 64% des acteurs interrogés, contre 24% ayant une perception négative et 12% ayant une perception neutre ou nulle). L'élément clé influençant la perception positive de la norme sur la stratégie et sa mise en œuvre est la contribution de la norme à la mise en place d'un cadre favorisant un contrôle sur les activités et donnant de la visibilité à la Direction sur la situation de l'organisme. Au travers de la revue de Direction (RDD) et de l'approche processus notamment, la norme favorise le *reporting* et la mise à disposition de données pertinentes pour le pilotage de l'organisme, que ces données soient internes ou en provenance de l'environnement de l'organisme (externes). En effet, la démarche normative favorise l'entretien de bonnes relations partenariales avec les parties intéressées (internes et externes) et favorise la collecte des informations relatives à leurs besoins et attentes. La norme contribue également à la mise en œuvre de la stratégie, au travers de la définition des objectifs et de l'approche processus (3.1 Stratégie et relation avec l'environnement). La démarche normative permet de définir un cadre contraignant, qui est globalement perçu par les acteurs comme étant bénéfique pour l'organisme car favorable à la rigueur dans la réalisation des activités. Cependant, si certains acteurs considèrent que recourir à la normalisation est un impératif stratégique pour l'entreprise (envoi d'un signal positif sur le marché au travers de la certification), d'autres acteurs considèrent la démarche comme non pertinente aujourd'hui, l'organisme étant parvenu à se structurer suffisamment pour se dispenser de la démarche normative, de sa lourdeur et de ses contraintes. Enfin, certains acteurs estiment que la mise en œuvre de la démarche normative est inadaptée car ne permettant pas de tirer les pleins bénéfices de la norme en interne (pertinence de la mise en œuvre). Par ailleurs, ils considèrent que le recours à la normalisation - dans le cadre de la certification - porte davantage sur la forme (aspect documentaire) que sur le fond (amélioration du fonctionnement de l'organisme) et que la démarche normative a pour principale finalité de satisfaire l'auditeur externe en vue de la reconduite de la certification (3.2 Normalisation du management).

La figure suivante permet de synthétiser de façon globale les résultats de cette troisième thématique.

Figure 79 : Résultats – Stratégie et normalisation (thème 3)



3.2 – Une perception globalement positive sur la mise en œuvre de démarche normative et synthèse des résultats :

3.2.1) Résultats issus de l'observation participante et de l'étude de documents :

Au cours de notre intervention, nous avons consigné de nombreux éléments issus de l'observation participante, sous la forme de prises de notes, pour un total de plus de 500 pages manuscrites sur le sujet du management des processus de production et du management des ressources humaines. A ces observations - qui concernent la totalité de l'effectif de l'entreprise - s'ajoute notre propre appréciation sur la pertinence de ces résultats (en tant que membre de l'organisation), ainsi que celles des acteurs via l'effet miroir. Enfin, l'étude des documents au sein de l'organisme nous a également permis d'étayer nos résultats.

Parmi les documents qui nous avons étudiés, les rapports d'audits nous ont offert des enseignements intéressants, tant sur le plan du management des processus de production (thème 1), sur le plan du management RH (thème 2) que sur le plan de la stratégie et de la mise en œuvre de la démarche normative (thème 3). Le rapport d'audit triennal établi en 2016 nous présente les appréciations de l'auditeur sur les processus en lien avec nos trois thèmes : la fonction de production, la fonction RH et la fonction de Direction. Nous présenterons également les conclusions générales de l'audit.

Encadré 15 : Rapport d'audit sur le processus Diriger

« Les axes stratégiques de la politique qualité sont définis et déclinés en objectifs mesurables au niveau de l'ensemble des processus du SMQ. La revue de direction est complète et statue sur l'efficacité et le niveau de performance du SMQ. L'impulsion managériale dans la démarche de management est perceptible, démontrant une bonne approche visionnaire. Le management des risques est décliné et géré sur l'ensemble des processus du SMQ. Aucune dérive n'affecte le fonctionnement du SMQ. L'animation de la démarche qualité est dynamique. » Auditeur LRQA.

Le bilan de l'audit sur le processus « Diriger » souligne la bonne déclinaison des axes stratégiques au travers des objectifs collectifs et individuels et l'absence de dérives dans le fonctionnement du Système de management de la qualité (SMQ).

Encadré 16 : Rapport d'audit sur le processus Fabriquer – Laquage et Magasin-Expéditions

« La surveillance et mesure du processus est satisfaisante. L'audit terrain sur les 4 secteurs de production démontre une bonne maîtrise des activités « cœur » de métier. L'organisation de la production est structurée. Les compétences techniques des équipes terrain sont démontrées, une bonne organisation est définie dans le processus de tutorat. Les autocontrôles et contrôles qualité sont menés et gérés avec une bonne traçabilité. L'activité d'expédition et de livraison est gérée correctement. La gestion du magasin est satisfaisante. » Auditeur LRQA.

Le rapport d'audit souligne la bonne organisation et la maîtrise des activités de production qui sont structurées. Le suivi des compétences et la gestion des activités sont jugés satisfaisants.

Encadré 17 : Rapport d'audit sur l'activité Ressources humaines (rattaché au processus Diriger)

« Le pilotage du processus est satisfaisant. Une démarche GPEC est déployée, la gestion des compétences et polyvalences des équipes reste un axe fort de la société. Les ressources sont mises à disposition et gérées correctement. Les formations sont planifiées et pourvues. L'évaluation de l'efficacité de la formation est menée et bien documentée. L'impact sur le niveau de compétences des équipes est démontré... » Auditeur LRQA.

Le compte rendu d'audit souligne la bonne organisation et la maîtrise de l'activité RH qui est gérée correctement. La gestion des compétences et de la polyvalence est correcte et s'appuie sur des actions de formations planifiées dont l'efficacité est suivie. Aucune non-conformité n'a été relevée par l'auditeur. Ces points sont repris dans les conclusions du rapport d'audit.

Encadré 18 : Conclusions du rapport d'audit

« La maîtrise technique des activités cœur de métier (fabriquer et laquer) reste un atout fort du site. Les compétences techniques des équipes sont démontrées et entretenues correctement. Les infrastructures et environnement de travail sont gérés de façon satisfaisante pour assurer la conformité du produit. » Auditeur LRQA.

Les conclusions du bilan de l'audit triennal attestent de la maîtrise des activités au sein d'un environnement de travail favorable à la conformité des produits (management des processus de production) et avec des équipes disposant des compétences nécessaires qui sont suivies et entretenues (management des ressources humaines). L'auditeur n'a relevé aucune non-conformité avec les exigences de la démarche normative.

Lorsque nous nous référons au dernier rapport d'audit de 2018, sous référentiel ISO 9001:2015, réalisé lors de notre présence dans l'entreprise, nous constatons une nouvelle fois qu'aucune non-conformité n'est identifiée par l'auditeur. Les nouvelles exigences de l'ISO 9001:2015 ont correctement été respectées au sein de l'organisme. Les principales évolutions de la norme ISO 9001 dans les domaines du management des processus de production, du management RH, de la mise en œuvre de la stratégie et de la relation entre l'organisme et son environnement sont les suivantes (ISO, 2015; Bazinet *et al.*, 2015).

Tableau 69 : Evolution majeures de l'ISO 9001 (passage à la version 2015)

Article de la norme	Description de l'évolution
Management des processus de production	
8.5.1 Maîtrise de la production et de la prestation de services	Renforcement des exigences portant sur la démonstration de la maîtrise des activités, au travers des informations documentés ; de de personnes compétentes et de la validation de l'aptitude des processus de production à obtenir les résultats prévus
8.5.6 Maîtrise des modifications	Maîtrise des modifications relatives à la production pour assurer le maintien de la conformité aux exigences. Disponibilité des informations documentées décrivant les résultats à obtenir.
9.1.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Déterminer ce qu'il est nécessaire de surveiller et mesurer, de quelle manière (méthode de surveillance et d'analyse) et quand.
Management des ressources humaines	
7.1.6 Connaissances organisationnelles	Déterminer les connaissances nécessaires à la mise en œuvre des processus et à l'obtention de la conformité des produits et des services. Elles doivent être tenues à jour et mises à disposition.
Stratégie et relation avec l'environnement	
4.1 Compréhension de l'organisme et de de son contexte	Analyser les enjeux du contexte interne et externe (en vue de déterminer les risques associés).
4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	Identifier les parties intéressées qui sont pertinentes et leurs exigences.
5.1 Leadership et engagement	Renforcement des exigences portant sur la démonstration de l'engagement de la Direction vis-à-vis du SMQ. La liaison entre la mise en œuvre de la stratégie et le SMQ doit être démontrée.
6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Prise en compte des enjeux internes et externes (4.1), des exigences des PI (4.2) et déterminer et planifier les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités.

Adapté de l'ISO 9001:2015 (ISO, 2015; Bazinet *et al.*, 2015)

Les évolutions en gras sont des éléments nouveaux au sein de l'ISO 9001, alors que les autres éléments cités sont des évolutions majeures (non exhaustives).

A partir de l'ensemble des matériaux de nature qualitative, quantitative et financière que nous avons collectés, aussi bien au travers de la réalisation de nos 34 entretiens semi-directifs que de la réalisation de nos activités sur le terrain en collaboration avec les responsables de services (fonction qualité, fonction RH et fonction production), nous constatons une cohérence générale au sein de nos résultats. Nous pouvons par conséquent effectuer une synthèse de nos résultats à partir des principaux résultats qui ont émergés de nos entretiens semi-directifs.

3.2.2) Synthèse des résultats :

Nous allons à présent présenter nos résultats en les structurant non plus par thématiques mais en termes d'impact général sur l'organisme en distinguant les perceptions positives, négatives et neutres. Nous précisons que les pourcentages présentés sont des moyennes établies à partir des thèmes abordés en entretien. Par conséquent un acteur ayant une perception positive de la démarche normative lorsqu'un thème est abordé peut avoir une perception tout autre sur un autre thème.

- Impacts positifs de la normalisation du management RH (55% des interviewés) :

Pour la majorité des interviewés, la norme a un impact globalement positif sur l'organisme et sur la réalisation des activités.

D'après la perception des acteurs, la démarche normative définit un cadre rigoureux qui est bénéfique à la réalisation des activités de l'organisme (31%). Elle permet de renforcer le contrôle au travers de l'approche processus et favorise une plus grande maîtrise organisationnelle (49%). La norme accentue le phénomène d'industrialisation de l'entreprise, ce qui est bénéfique à la qualité de l'environnement physique de travail (31%). La maîtrise des activités a également pour conséquence de permettre une meilleure rationalisation des flux de productions (27%). Les activités sont alors réalisées avec plus d'efficacité et d'efficience grâce à une réduction des temps causés par la non-qualité, ce qui permet une amélioration de la productivité et des délais de livraison au client (27%). L'approche processus, l'orientation client et la définition des objectifs individuels et collectifs favorisent la qualité de la relation client-fournisseur interne (33%) qui est également appuyée par le

développement d'outils et de modes de communication intra et interservices au sein de l'organisme (29%). De plus, la démarche normative – au travers de l'approche processus et de sa déclinaison en procédures et en instructions - contribue à une meilleure organisation du travail et impacte positivement les comportements humains. Cet effet est renforcé par la sensibilisation des acteurs à la démarche qualité (53%). La normalisation impacte positivement la GRH car elle favorise une meilleure maîtrise des RH et soutien la fonction RH dans ses activités (6%). La réalisation des entretiens annuels avec la définition des objectifs individuels et l'évaluation des compétences des acteurs favorise l'exercice du management et impacte positivement la motivation et l'implication des acteurs (14%). La démarche normative contribue également à une meilleure identification des besoins en compétences et à la définition d'actions de formations pertinentes (24%). De ce fait, la norme a globalement un impact positif sur le développement du potentiel humain, puisqu'elle favorise les actions de développement des compétences (22%) et qu'elle permet une évaluation de l'efficacité des formations (24%). Enfin, la norme est une aide à la prise de décision pour la Direction grâce à la remontée de données clés en provenance du terrain et de l'environnement (*reporting*, suivi des indicateurs, revue de Direction, questionnaires de satisfaction clients, audits, etc.) ce qui facilite le pilotage de l'organisme et la mise en œuvre stratégique (12%). Elle favorise la délégation des responsabilités aux pilotes de processus (6%) et offre de la légitimité aux pilotes de la normalisation en charge de sa mise en œuvre (12%). De façon générale, la norme est perçue par les acteurs comme ayant un impact positif sur la création de valeur ajoutée et sur la performance de l'organisme (31%), car elle contribue à la qualité des produits (49%) et qu'elle offre des gains d'efficacité dans le fonctionnement de l'organisme (8%). Ces résultats sont appuyés sur le plan quantitatif et financier. Nous constatons une tendance à l'amélioration continue sur le plan de la qualité et de la productivité. Les ratios comptables et financiers sont bons, bien que nous constatons une tendance à la stagnation qui s'explique par les évolutions sur le marché.

- Impacts négatifs de la normalisation du management RH (25% des interviewés) :

La perception négative de l'impact de la norme concerne près de 25 % des interviewés. Cette perception négative est en partie liée au contexte et à la situation de l'organisme.

Face à l'intensification de la concurrence, la Direction de l'organisme doit adopter un positionnement stratégique visant à renforcer la compétitivité de l'organisme pour éviter une détérioration des marges et des ratios financiers. Dans ce contexte, les acteurs perçoivent au

travers de la démarche normative une accentuation de la charge de travail (37%) et de la pression pour atteindre les objectifs fixés (37%) qui s'accompagne d'une distanciation du lien social dans les relations humaines et hiérarchiques et d'une perte de qualité dans la communication (24%) ainsi que d'un sentiment de manque de reconnaissance et d'écoute (55%). Cette situation a pour conséquence de créer une focalisation des acteurs sur leur propre processus (39%) du fait d'un manque d'indicateurs et d'objectifs communs aux services (18%). Les contraintes générées par la norme sont perçues comme chronophages et sans réelle valeur ajoutée (20%), voire comme étant source de coûts cachés car entravant l'efficacité de la réalisation de la production sur le plan de la réactivité et de la flexibilité (10%) – notamment lors de la réalisation des actions d'amélioration sur les machines et équipements (20%). La démarche normative accentue la bureaucratisation de l'organisme, s'accompagnant d'une focalisation sur les données qui créent un sentiment de « flicage » chez les acteurs (14%). Certains acteurs considèrent que la mise en œuvre de la démarche normative ne permet pas de tirer les pleins bénéfices de la norme (16%), ce qui peut entraîner une déstabilisation dans la réalisation des activités, qui se fait alors dans l'urgence, ce qui ne permet pas de favoriser la qualité du fonctionnement de l'organisme (4%). Pour ces acteurs, la démarche normative porte davantage sur la forme que sur le fond, en vue de satisfaire l'auditeur externe (20%). De plus, sur le plan du management des ressources humaines, l'évaluation des compétences à partir de l'outil de SIRH est perçue comme trop éloignée de la réalité du terrain, ce qui peut impacter la pertinence des actions de formation (12%). La norme ne permet pas de se prémunir efficacement contre l'absentéisme et le turn-over et contre le risque de perte de compétences qui lui est associé (18%). Les résultats quantitatifs et financiers confirment la forte augmentation de l'absentéisme et du turn-over, dont les évolutions sont très fluctuantes d'une année sur l'autre. Cette situation génère des coûts de régulation du dysfonctionnement qui se traduisent par l'augmentation du recours à l'intérim.

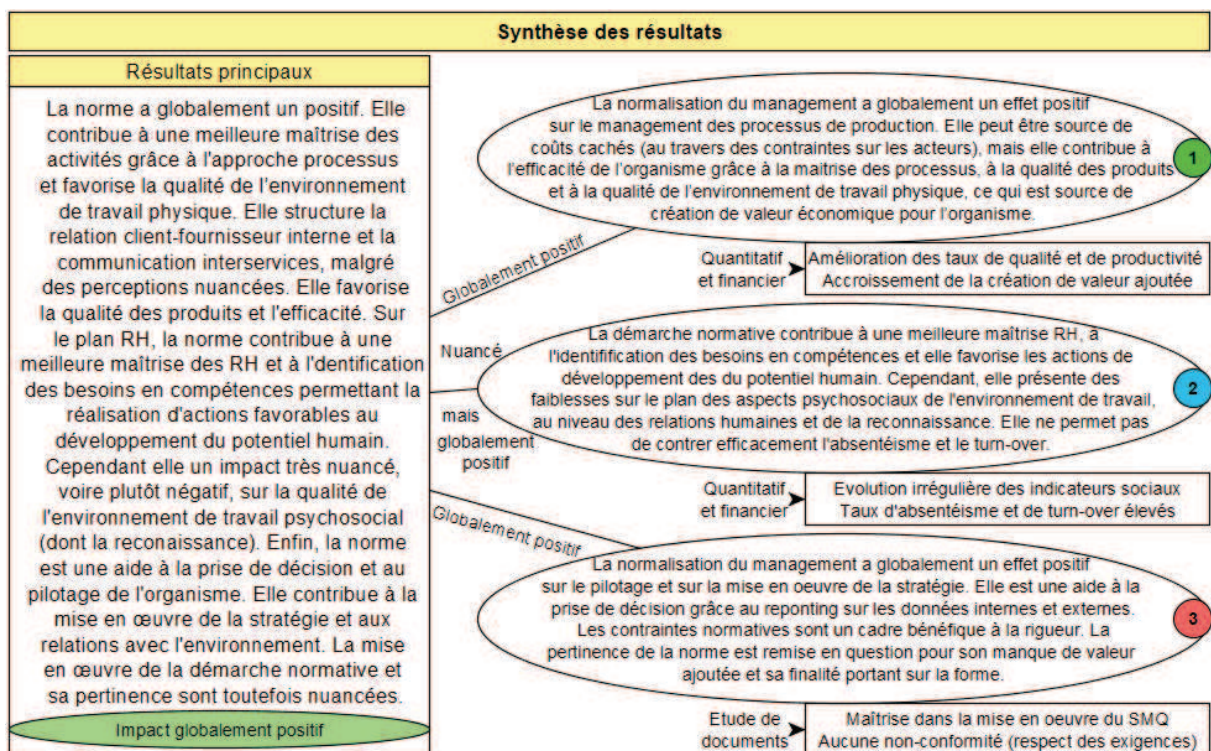
- Impact neutre ou absence de perception de l'impact de la norme (20%).

Pour une partie des interviewés (20%), l'impact de la norme sur l'organisme est perçu de façon ni positive ni négative. Pour ces acteurs, la norme est soit perçue mais est considérée comme ayant un effet neutre entre la somme de ses inconvénients et de ses avantages pour l'entreprise (12%), soit non perçue par les acteurs ou ignorée – les acteurs ne percevant finalement que les actions managériales sans faire de rapprochement avec une norme ou sans y accorder de l'importance (8%).

Les acteurs ayant une perception neutre de l'impact de la norme sur l'organisme mettent en balance les avantages de la norme (structuration de l'organisation et de la maîtrise des activités) et ses inconvénients (charge de travail et contraintes sans réelle valeur ajoutée et lourdeur) et concluent que globalement l'un et l'autre se neutralise (20%). Ils soulignent le fait que les apports et les contraintes de la norme sont difficilement quantifiables et objectivables et que l'appréciation sur l'impact de la norme est assez subjectif et dépend des perceptions des acteurs (10%). Pour les acteurs ne percevant pas ou ignorant la démarche normative, leur nombre varie en fonction des thématiques abordées. Pour eux, les actions managériales ne dépendent pas de la démarche normative mais de la situation particulière de l'entreprise, de la stratégie de l'organisme, de la définition des budgets et des calculs coûts-bénéfices déterminé par la Direction. De plus, comme le souligne les interviewés, une partie des acteurs ne perçoit pas la démarche normative ou l'ignore (14%). Enfin, pour eux, la situation de l'organisme s'explique principalement par le contexte de l'organisme et les évolutions du marché (accentuation de la concurrence, distorsion des prix, érosion des marges) et non pas par la mise en place de la normalisation du management RH.

La figure suivante offre une représentation synthétique de l'ensemble des résultats.

Figure 80 : Synthèse de l'ensemble des résultats



Le tableau suivant permet de synthétiser la perception de l'impact de la démarche de normalisation sur l'organisme, en distinguant nos trois thèmes d'entretien.

Tableau 70 : Synthèse des résultats sur la perception des acteurs par thèmes

Synthèse des résultats par thèmes								
Thèmes des entretiens	Impact positif		Impact négatif		Impact neutre		Total	
	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nbre
Thème 1 : MPP	58%	28,6	22%	10,8	20%	9,6	100%	49
Thème 2 : MRH	47%	23	29%	14,4	24%	11,6	100%	49
Thème 3 : Str. Et Nor.	64%	31,5	23%	11,5	12%	6	100%	49
TOTAL	54,59%	26,8	25,34%	12,4	20,07%	9,8	100%	49

L'impact de la démarche normative est positivement perçu sur le thème relatif à la stratégie et à la mise en œuvre de la démarche (pour près des deux tiers des interviewés), ainsi que sur le thème relatif au management des processus de production (58%). Sur ces deux thèmes, la part de perception négative représente près de 23%. L'impact positif de la démarche normative sur ces points est par ailleurs étayé par les données quantitatives et financières. En revanche, nous remarquons que sur le thème relatif au management RH, les perceptions des acteurs sont davantage nuancées, bien que majoritairement positives (pour près de 50% des interviewés). Ce thème est celui où la part de perception négative sur l'impact de la démarche normative est le plus élevé (29%), tout comme la part de perception d'un impact neutre de la norme ou d'une absence de perception (24%). Cet impact nuancé de la norme sur le plan RH est en cohérence avec les résultats de nature quantitative et financière qui soulignent une évolution irrégulière des indicateurs sociaux et un niveau élevé d'absentéisme et de turn-over au sein de l'organisme. Globalement, la perception de l'impact de la démarche de normalisation du management RH sur l'organisme est perçue positivement, avec 55% d'opinion positive, contre 25% d'opinion négative. 20% des acteurs considèrent que la norme a un impact neutre sur l'organisme ou ne perçoivent pas la démarche normative.

Enfin, le tableau suivant permet une représentation des résultats, en distinguant les différentes perceptions des acteurs, leur niveau hiérarchique et en faisant apparaître l'élément clé déterminant cette perception.

Tableau 71 : Synthèse des résultats par niveau hiérarchique

-	Synthèse des résultats par thèmes et par niveau hiérarchique							
	Impact positif		Impact négatif		Impact neutre		Total	
Population des acteurs interrogés	Meilleure maîtrise et contrôle des activités. Qualité de l'environnement de travail physique. Qualité et efficacité. Organisation plus du travail Echanges d'informations et de données. Meilleure maîtrise des RH et soutien des actions de la fonction RH. Impact positif sur les comportements. Identification des besoins en compétences. Contribue à la mise en œuvre de la stratégie. Facilite le pilotage de l'organisme et aide à la prise de décision.		Contraintes pour les acteurs et charge de travail supplémentaire, perçue comme une perte de temps sans valeur ajoutée. Dégradation de la relation humaine et du climat social. Manque de reconnaissance. Taux de turn-over et d'absentéisme élevés. Manque de pertinence de la norme. Mise en œuvre de la démarche normative non optimale car portant davantage sur la forme que sur le fond.		La situation de l'organisme n'est pas liée à la démarche normative mais s'explique par d'autres facteurs (stratégie de l'organisme, définition des budgets, politique RH, affinités, etc.). Impact neutre de la norme. Absence de perception ou désintérêt pour la démarche normative.			
	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nbre
Direction-Resp. (R)	67%	5,3	30%	2,4	3%	0,3	100%	8
Managers (M)	67%	6,7	24%	2,4	9%	0,9	100%	10
Collab. (C)	48%	14,8	24%	7,6	28%	8,7	100%	31
TOTAL	54,59%	26,8	25,34%	12,4	20,07%	9,8	100%	49

Nous constatons que ce sont les managers (M), qui ont le taux le plus élevé de perception favorable sur les impacts de la démarche normative (67%). Cependant, les responsables (R), avec 67% d'opinion favorable, ont également le taux le plus élevé de perception défavorable (30%). Enfin, 28% des collaborateurs ont du mal à percevoir la norme.

Au cours de cette troisième section, nous avons présenté nos résultats portant sur l'impact de la normalisation RH sur la stratégie, sur la relation entre l'organisme et son environnement et sur la mise en œuvre de la démarche normative en elle-même. Ainsi, lors de la présentation de nos résultats, nous nous sommes plus particulièrement intéressés à la qualité de la mise en œuvre de la démarche normative, à partir de la lecture des rapports d'audits. Nous avons également identifiés les principales évolutions de l'ISO 9001 sous référentiel 2015 (ISO 9001:2015). Enfin, nous avons effectué une synthèse de l'ensemble de nos résultats.

Conclusion chapitre 5 :

Au cours de ce cinquième chapitre nous avons présenté nos résultats de recherche en les structurant à partir des trois thèmes de notre guide d'entretien : le management des processus de production (thème 1), le management des ressources humaines (thème 2), la stratégie et la mise en œuvre de la démarche normative (thème 3). Après avoir fait émerger nos résultats de nature qualitative à partir de l'analyse de nos 34 entretiens semi-directifs, nous avons mobilisé nos résultats issus de l'analyse des données de nature quantitative et financière dans une perspective qualimétrique. D'après nos résultats, l'impact de la normalisation du management RH sur l'organisation est globalement positif. En ce qui concerne le management des processus de production, la norme contribue à une meilleure maîtrise des activités et à la rationalisation des flux au travers de l'approche processus. La norme a un impact positif sur la qualité des produits et sur l'efficacité dans la réalisation des activités, ce qui se traduit sur le plan quantitatif et financier par une amélioration des taux de qualité et de productivité (création de valeur). Les principes de l'amélioration continue et de l'approche par les risques permettent d'impacter positivement la qualité de l'environnement de travail physique et de mieux structurer l'organisme dans la relation client-fournisseur interne et dans la communication interservices, bien que cet impact soit nuancé. En ce qui concerne le management des ressources humaines, la norme soutient la fonction RH dans ses actions et contribue à la création de valeur RH. La démarche normative favorise une meilleure maîtrise des ressources humaines et une identification des besoins en compétences en vue de la réalisation de formations (développement du potentiel humain). Cependant, l'impact de la norme est très nuancé, voire plutôt négatif, sur la qualité des relations humaines et hiérarchiques (aspects psychosociaux de l'environnement de travail), ce qui se traduit en partie sur le plan quantitatif et financier par une évolution irrégulière des indicateurs sociaux et par un niveau élevé d'absentéisme et de turn-over. Enfin, la démarche normative a un impact positif sur la mise en œuvre de la stratégie et sur les relations de l'organisme avec l'environnement. La norme est un outil d'aide à la prise de décision qui favorise le pilotage de l'organisme grâce au *reporting* sur les données clés. Toutefois, du fait des contraintes inhérentes à la démarche normative, la pertinence de sa mise en œuvre au sein de l'organisme est discutée par les acteurs.

A présent que nos résultats ont été présentés, nous allons les discuter en vue d'apporter une réponse à nos questions de recherche et de valider ou de réfuter nos hypothèses.

Chapitre 6 : Discussion des résultats :

Section 1 : Analyse et interprétation des résultats :

1.1 – Apports et limites de la démarche normative sur l'organisme et préconisations managériales

1.2 – Identification des variables influençant la perception des acteurs sur l'impact de la normalisation du management RH

Section 2 : Impacts de la normalisation du management RH, réponse à nos questions de recherche et confrontation de nos hypothèses :

2.1 – Impact sur les structures, les comportements et sur l'environnement de travail

2.2 – Réponse à nos questions de recherche par confrontation de nos hypothèses aux résultats de notre recherche-intervention

Section 3 : Apports managériaux de la normalisation du management RH :

3.1 – Apports managériaux pour la Direction et pour les pilotes de la normalisation

3.2 – Impact de la normalisation sur la fonction RH

Introduction :

Au cours de ce sixième et dernier chapitre, nous discuterons nos résultats de recherche afin de répondre à nos questions de recherche sur les apports managériaux de la normalisation du management RH et plus précisément sur ses apports en termes de création de valeur organisationnelle et de développement du potentiel humain. Nous pourrions ainsi confronter nos résultats aux hypothèses de recherche qui seront validées ou réfutées. Pour ce faire nous allons identifier et discuter l'impact de la normalisation du management RH sur les structures (en lien avec le management des processus de production) et sur les comportements humains (en lien avec le management des ressources humaines) au sein de l'organisme, afin de répondre à notre question de recherche centrale :

Dans quelle mesure la mise en place d'une normalisation du management des RH contribue-t-elle à la création de valeur organisationnelle et au développement du potentiel humain ?

Dans une première section, nous allons discuter les apports et les limites de la démarche normative sur l'organisme afin d'émettre des préconisations managériales. Face à nos résultats parfois très nuancés, nous remarquerons qu'il est nécessaire d'identifier les variables influençant la perception des acteurs par rapport à l'impact de la démarche normative. Dans une seconde section, nous répondrons à nos questions de recherche en identifiant et en discutant de l'impact de la normalisation du management RH sur la création de valeur organisationnelle et sur le développement du potentiel humain, puis sur le développement de la performance socio-économique. Enfin, dans une troisième section, nous identifierons les apports managériaux de la normalisation du management RH pour la Direction et pour les pilotes en charge de la mise en œuvre de la démarche normative (fonction qualité et fonction RH). Nous terminerons par un focus sur la fonction RH et sur les perceptives liées à la transformation de la fonction par les normes de GRH.

Section 1 : Analyse et interprétation des résultats :

1.1 – Apports et limites de la démarche normative sur l'organisme et préconisations managériales :

A partir de nos résultats, nous allons identifier les apports et les limites de la démarche normative sur le plan du management des processus de production, sur le plan du management RH et sur le plan de la mise en œuvre de la démarche normative avant d'émettre des préconisations managériales.

1.1.1) Apports, limites et préconisations sur le management des processus de production :

En ce qui concerne le management des processus de production, la démarche de normalisation mobilisée s'est centrée autour des normes de la série ISO 9000 (ISO 9001:2015 et ISO 9004:2009), ainsi que sur l'adoption d'outils et de méthodologies contribuant au respect des lignes directrices de la norme (lean management et démarche de reengineering) (Balle, 2000; Champy et Hammer, 2003). Au cours du **projet de transformation**, nous avons mis en place une **nouvelle organisation du travail** dans le but de **gagner en productivité et en fluidité** dans les processus de production. Pour ce faire, les tâches de travail et les temps ont été décomposés pour être analysés, afin d'identifier les tâches à faible valeur ajoutée. Lors de la **conduite du changement** la standardisation a été renforcée au sein des ateliers et le flux de production a été axé sur une ligne principale. Au secteur coupe-usinage, les activités ont été centralisées sur les machines de coupe à commandes numériques et au secteur montage, une « minichaîne » a été mise en place, dans le but de limiter les déplacements inutiles et de disposer les machines et les équipements nécessaires à la production à proximité immédiate des monteurs. **Ces transformations** ont dans un premier temps été **accueillies avec perplexité** par les acteurs qui souhaitaient conserver leurs habitudes de travail et qui craignaient la mise en place d'une organisation du travail à la chaîne, source de contraintes. Néanmoins, **au fur et à mesure de l'avancement du projet, l'adhésion des acteurs a été grandissante**, car ces derniers percevaient les avantages de la nouvelle organisation,

notamment sur le plan de la réduction de la pénibilité. Cependant, plusieurs mois ont été nécessaires pour identifier des gains d'efficacité en production, du fait des nouveaux **aléas inhérents à la mise en place du projet** (manque de maîtrise et dysfonctionnements). De plus, la généralisation de la méthodologie du « 5S »¹⁵⁶ de la démarche de lean management et la réorganisation des espaces ont contribué à la qualité de l'environnement de travail physique et à la réduction des risques d'accidents de travail (Ballé et Beauvallet, 2016). Enfin, des projets d'amélioration des infrastructures ont été réalisés et des plans d'actions portant sur la mise en place d'équipements d'aide à la manutention (tables et préhenseurs) ont été effectués afin d'améliorer les conditions de travail. **Par conséquent, à l'issue de l'intervention, nous faisons le constat que la démarche normative a renforcé la productivité et la qualité de l'environnement de travail physique.**

Cependant, certaines **problématiques au niveau des équipements** de production ont perduré. Lors la conduite du changement, des nouveaux équipements ont été introduits et d'autres plus anciens ont été maintenus. Nous avons constatés que l'intégration des nouveaux équipements et machines de production nécessitait du temps et des **compétences techniques spécifiques** pour pleinement exploiter leur potentiel. Or, ces compétences étaient rares au sein de l'organisme (peu présentes au service de production). Cette situation entraînait des glissements de fonction et une augmentation de la charge de travail (notamment au bureau d'études), ce qui se traduisait par un manque de réactivité dans la réalisation des actions d'amélioration des machines et des équipements.

Par conséquent, **nous préconisons** aux organismes qui mettent en place une démarche de normalisation du management de **veiller à la qualité des équipements de production**. De cette façon l'organisme sera en mesure de produire avec efficacité et efficience, en conciliant productivité, qualité des produits et réduction de la pénibilité. **La qualité de l'environnement de travail physique permet ainsi à l'organisme de réduire ses coûts de non qualité (coûts cachés), de gagner en efficacité de façon durable et de maintenir la motivation des acteurs en impactant positivement les comportements** (Noguera et Tronc, 2019). Néanmoins, pour ce faire, il est nécessaire de développer les compétences des acteurs au sein de l'organisme afin d'exploiter pleinement les capacités des machines et des équipements de production. **L'investissement dans le capital technique (équipements et infrastructures) doit donc s'accompagner d'un investissement dans le développement du potentiel humain**

¹⁵⁶ Le « 5S » associe les 5 notions suivantes : Seiri (trier, débarrasser, supprimer ce qui est inutile), Seiton (ordonner, ranger donner un emplacement), Seiso (nettoyer, rendre propre), Seiketsu (standardiser, rendre systématique) et Shitsuke (suivre, faire progresser, faire perdurer) (Ballé et Beauvallet, 2016).

(développement des compétences permettant une pleine exploitation du capital technique), qui offre par ailleurs un plus fort retour sur investissement (Savall *et al.*, 2015, p. 140).

Ensuite, au niveau des apports de la démarche normative sur le management de processus de production, nous avons constaté que **la norme contribuait à la qualité des produits et à l'efficacité en production grâce à l'approche processus et à l'amélioration continue qui permettaient une meilleure maîtrise des activités** (rationalisation des activités). De plus, le principe de l'orientation client et la définition d'objectifs relatifs à la qualité (réduction des coûts de non-qualité) et aux délais de production (diminution des temps de production) contribuaient à **l'efficacité de la relation client-fournisseur interne**.

Cependant, nous avons constatés que **le manque d'indicateurs communs entre les services nuisait à la transversalité des processus**. Les acteurs étaient focalisés sur leurs propres indicateurs et leurs propres objectifs en recherchant un **optimum local** (éviter les non-conformités au sein du service), et non un optimum global, bénéfique au client-interne et à l'organisme.

Par conséquent, **nous préconisons** aux organismes qui mettent en place une démarche de normalisation du management RH de **veiller à la définition d'indicateurs et d'objectifs transversaux** qui favorisent la qualité de la relation client-fournisseur interne et la recherche d'un optimum global, bénéfique à l'efficacité de l'organisme.

1.1.2) Apports, limites et préconisations sur le management des ressources humaines :

En ce qui concerne le management des ressources humaines, la démarche de normalisation mobilisée a été centrée autour des textes normatifs des séries ISO 9000 et 30400 et plus particulièrement l'ISO 9001:2015 et l'ISO 30409:2016 sur la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre. De plus, dans le cadre de la mise en application des lignes directrices et des exigences relatives à ces normes, nous avons mobilisé et implanté un outil de SIRH au sein de l'organisme : PRO-RH¹⁵⁷, qui compte parmi les leaders français dans son domaine. Ce progiciel de SIRH est une solution proposée par l'UIMM¹⁵⁸ sous la forme d'un pack

¹⁵⁷ PRO-RH est un nom fictif donné au progiciel de SIRH qui a été déployé au sein de l'organisme.

¹⁵⁸ UIMM : Union des industries et métiers de la métallurgie. L'UIMM est une fédération patronale française qui regroupe les principales entreprises des métiers de la métallurgie.

entreprise commun à l'ensemble des entreprises adhérentes. A partir de cette base commune (standardisée), des développements au niveau des fonctionnalités de l'outil ont été réalisés afin de satisfaire les besoins et les attentes spécifiques de l'entreprise CATALU. Au cours du **projet de transformation** nous avons tout d'abord intégré l'outil au sein de la fonction RH et nous avons réalisé l'ensemble des importations de données nécessaires à son fonctionnement. Lors de cette phase, nous avons rencontré des difficultés liées à la conception de l'outil par les développeurs. En effet, ces derniers manquaient de retours d'expériences car CATALU a été l'une des premières entreprises à utiliser PRO-RH (UIMM) au niveau national. D'autres difficultés sont venues de l'utilisation de l'outil car celui-ci nécessitait l'acquisition de **connaissances spécifiques**. Pour y pallier des actions de formations ont été réalisées au bénéfice de la fonction RH (en tant qu'administratrice du logiciel dans l'entreprise). Ensuite, d'autres **actions de formations ont été menées** à destination des utilisateurs de l'outil (l'encadrement, les managers et les collaborateurs). L'outil a été globalement très bien accueilli par les acteurs qui en percevaient le côté pratique et les **gains de temps** potentiels. D'autres acteurs, très peu familiers avec les outils informatiques ont néanmoins témoigné leur inquiétude sur leur capacité à utiliser PRO-RH. Lors de la conduite du changement, nous avons dû répondre aux quelques difficultés d'utilisation des acteurs et nous avons dû corriger les erreurs et les dysfonctionnements de l'outil. Ce travail a été long et fastidieux, mais il a permis de mettre à disposition des acteurs de l'organisme un **outil performant sur le plan RH**. Le déploiement de cet outil a contribué à **une meilleure maîtrise des effectifs** (fiche d'identification des salariés), au **suivi des compétences** et à une **meilleure identification des besoins de formation** (grille des compétences des salariés). De plus, l'outil a permis de mener des **évaluations à chaud et à froid de l'efficacité des formations**. Enfin, PRO-RH a été utilisé dans la **réalisation des entretiens annuels au cours desquels sont faites les évaluations et les bilans de progrès (EBP)**. Ces entretiens permettent d'établir un bilan sur l'année écoulée et de préparer l'année à venir en définissant des **objectifs individuels et collectifs**. Enfin, l'outil a contribué au **respect des exigences de l'ISO 9001:2015**, car il a favorisé **l'identification des compétences clés** au sein de l'organisme et qu'il a permis de **déterminer les connaissances nécessaires** pour obtenir la conformité des produits (ISO 9001:2015, art. 7.1.6 Connaissances organisationnelles). La normalisation du management RH a ainsi eu des effets bénéfiques sur la GRH grâce une **meilleure maîtrise des ressources humaines** et grâce à sa **contribution au développement du potentiel humain**. Enfin, la démarche normative a permis le **renforcement des échanges d'informations et de données** qui ont été facilités par le développement des canaux de communication et par l'utilisation

d'outils (TIC). L'impact positif de la normalisation sur la communication est également souligné dans la littérature (Dowlatshahi, 2011). La norme a ainsi contribué à une meilleure **coordination et à une meilleure concertation** entre les acteurs (Miller et Rose, 2008; Eriksson, 2017, p. 5).

Cependant, la démarche normative n'a pas empêché le développement **du sentiment d'une dégradation de la qualité des relations humaines et hiérarchiques**, qui s'est traduit par la perception d'un **manque de reconnaissance** et qui a été accompagné par une augmentation de l'absentéisme et du turn-over. Malgré les lignes directrices de la norme sur la prise en compte des besoins et des attentes des salariés (en tant que parties intéressées), ces derniers ne se sont pas sentis suffisamment écoutés. De plus, nous avons constaté que la démarche normative générait de la **pression par rapport à l'atteinte des objectifs**, ce qui pouvait nuire aux relations humaines et à la qualité de la relation client-fournisseur interne. Cette augmentation de la pression sur l'atteinte des objectifs et la gestion de l'aspect documentaire de la norme a entraîné une augmentation de la charge de travail des managers (traitement des fiches incidents, des non-conformités, traçabilité et suivi des indicateurs), aux dépens d'une présence sur le terrain qui aurait été (d'après les acteurs) davantage bénéfique à l'activité de production. Enfin, l'utilisation d'outils issus de la démarche normative – tels que le progiciel de SIRH - ne permettait pas de cerner la complexité des aptitudes des acteurs. Ces outils ne décrivaient que partiellement les compétences réelles des acteurs et leurs aptitudes sur le terrain. Ainsi, bien que l'outil soit un appui, seuls les managers (et l'encadrement) qui côtoient les collaborateurs ont une connaissance suffisamment précise du terrain pour cerner les compétences des acteurs, leurs capacités de mobilité en interne (contre-indications à la polyvalence) et les besoins réels de formation.

Par conséquent, **nous préconisons** aux organismes qui mettent en place une démarche de normalisation du management RH d'agir en faveur du **renforcement du liant humain et de la qualité des relations humaines et hiérarchiques**. Pour ce faire, les lignes directrices des normes ISO/TR 30406:2017 sur l'employabilité durable et ISO 30408:2016 sur la gouvernance humaine peuvent être mobilisées. Néanmoins, aucun dispositif ne doit se substituer à la présence des managers auprès de leur équipe afin d'entretenir les relations collaboratives dans la réalisation des activités de production. **C'est au travers des relations humaines et du management de proximité qu'il est possible d'agir sur la reconnaissance**. Par ailleurs, la présence des managers sur le terrain est nécessaire à l'analyse des compétences

des acteurs et à l'identification des besoins de formation. Travailler sur la qualité des aspects psychosociaux de l'environnement de travail est aussi important (voire davantage) que de travailler sur la qualité de l'environnement de travail physique car la qualité de **l'environnement de travail influe directement sur la motivation et l'implication des acteurs**. La motivation et l'implication des acteurs influent également sur le développement du potentiel humain car un acteur en situation de désengagement organisationnel sera moins investi dans les actions de formation (désintérêt pour les actions de formation).

1.1.3) Apports, limites et préconisations sur la mise en œuvre de la démarche normative :

A l'issue de l'intervention au sein de l'organisme et à partir de l'analyse des résultats, nous avons identifié les apports suivants de la démarche de normalisation du management sur la stratégie et sur la relation de l'organisme avec son environnement. Nous avons constaté que **la démarche normative contribuait à la mise en œuvre de la stratégie** grâce à la réalisation des entretiens annuels via mobilisation de l'outil de SIRH. PRO-RH a en effet permis de réaliser en temps réel un suivi des campagnes d'entretiens et d'accéder aux objectifs fixés par chaque manager. Ces objectifs devaient satisfaire à l'anagramme SMART : Spécifiques et simples à comprendre, Mesurables, Atteignables et acceptables, Réalistes et Temporellement définis (Weidmann, Konishi, et Gonin 2016). L'outil PRO-RH a ainsi contribué à **l'atteinte des objectifs grâce à la réalisation de l'évaluation et du bilan de progrès du salarié (EBP)**. De plus les apports de la démarche de normalisation RH ont contribué à la mise en place de **l'approche par les risques et opportunités** sur l'ensemble des processus, à **l'analyse des enjeux du contexte interne et externe de l'organisme** et à l'identification des **besoins et des attentes pertinents des parties intéressées**. Enfin, la démarche normative a contribué à une **meilleure organisation du travail par la déclinaison des processus, des procédures et des instructions qui étaient un appui pour les acteurs dans la réalisation de leurs activités**. Les contraintes générées par la norme ont ainsi constitué un cadre pour les acteurs qui les a sensibilisés à la **démarche qualité** et qui a renforcé la **rigueur dans la réalisation des activités**. La démarche normative est en ce sens à rapprocher du contrôle de gestion (Cappelletti et Khouatra, 2012; Hugues, 2011).

Cependant, l'augmentation de la charge de travail et des contraintes liées à la démarche normative a parfois été mal perçue par les acteurs. Ceux-ci considéraient ces contraintes comme d'essence bureaucratique et qui visaient en premier lieu à satisfaire l'auditeur externe

et non pas à satisfaire les acteurs de l'organisme et le client (Boiral, 2003; Gilles Lambert et Ouédraogo, 2010). Certains acteurs considéraient ainsi que la démarche normative était trop **chronophage et sans réelle valeur ajoutée**. D'après eux, la norme n'était pas ou n'était plus pertinente pour l'entreprise car elle représentait **un frein à la réactivité** (Debruyne, 2002). Certains acteurs considéraient également que la mise en œuvre de la démarche normative n'était pas suffisamment pertinente pour tirer les pleins bénéfices de la norme, ce qui se traduisait par une situation de relative **urgence dans la réalisation des activités**. Dans cette situation, l'atteinte des objectifs de productivité et de qualité se faisaient sans obtenir une bonne qualité de fonctionnement de l'organisme (Rolland, 2009, p. 36). Cette situation était démotivante pour les acteurs du fait d'un sentiment « d'hypocrisie organisationnelle » causé par l'écart entre l'image de qualité qui est véhiculée par la certification et l'existence de dysfonctionnements organisationnels (Brunsson, 1989). De plus, d'après certains acteurs, les procédures et instructions transformaient les acteurs en exécutants qui n'avaient pas une compréhension globale ni une vision sur la finalité de leur activité. Enfin, malgré la mise en œuvre de la démarche normative, celle-ci était ignorée ou non perçue par certains acteurs.

Par conséquent, en guise de **préconisation**, nous soulignons que **la mise en application de la démarche normative doit être faite avec pertinence et de façon adaptée aux caractéristiques de l'organisme et à ses besoins**. La façon dont la norme est mise en œuvre et animée au sein de l'organisme impacte directement la perception des acteurs sur les bienfaits et les méfaits de la démarche normative. C'est pourquoi, **les contraintes générées par la démarche normative doivent avoir du sens pour les acteurs et être perçues comme bénéfiques** pour la réalisation des activités et pour l'organisme. Dans ce cas, les acteurs sont davantage enclins à les accepter car ils en identifient **la valeur ajoutée**. De plus, en travaillant sur la pertinence de la mise en œuvre de la démarche normative, l'organisme développe la qualité de son fonctionnement interne. Par conséquent, **pour favoriser le succès de la démarche normative et la qualité du fonctionnement de l'organisme, nous préconisons des actions de communication sur les enjeux de la mise en œuvre de la démarche normative pour que celle-ci soit mieux acceptée par les acteurs**. Ainsi, le respect de la démarche normative se fera davantage par adhésion à la démarche que par la crainte de sanctions.

Néanmoins, nous remarquons dans nos résultats que la perception de l'impact de la normalisation peut fortement varier d'un interviewé à l'autre. A partir d'un même phénomène

certaines acteurs vont avoir une perception positive sur les impacts de la démarche normative, alors que d'autres en auront une perception négative. C'est pourquoi il est nécessaire de nous questionner sur les variables et les facteurs qui permettent d'expliquer en quoi la perception des acteurs varie.

1.2 - Identification des variables influençant la perception des acteurs sur l'impact de la normalisation du management RH

La mise en œuvre de la démarche normative est soumise à interprétation, et ce à plusieurs niveaux. Tout d'abord, les textes normatifs en eux-mêmes nécessitent d'être interprétés afin de définir le cadre de la démarche normative (le domaine d'application) et d'identifier quelles sont les lignes directrices et les exigences de la norme. La normalisation répond à une démarche volontaire. Son caractère universaliste et générique laisse une marge de liberté aux acteurs dans l'interprétation et dans la mise en œuvre de la norme, afin que celle-ci soit adaptée au contexte et aux caractéristiques particulières de l'organisme et de son environnement. La démarche normative suppose ainsi « *un droit à la traduction* » (Igalens et Penan, 1994 ; Eve, Ghier, et Sprimont 2017, p. 85). Au sein de l'organisme, les acteurs ont également une perception qui leur est propre sur la légitimité de la norme et sur sa pertinence au sein de l'organisme (Maurand-Valet, 2017). Cette perception peut évoluer en fonction de l'engagement de la Direction dans la démarche normative et de la façon dont elle est mise en œuvre par les pilotes de la normalisation¹⁵⁹ (le responsable qualité pour l'ISO 9001) (Eve, 2014; Eve et Sprimont, 2016, p. 34). L'impact de la normalisation du management sur l'organisation est étroitement lié à la perception qu'ont les acteurs. C'est pourquoi, avant de nous intéresser à l'impact de la norme sur le développement du potentiel humain et sur la création de valeur organisationnelle, nous devons dans un premier temps nous interroger sur les perceptions des acteurs au sujet de la légitimité de la normalisation du management et la pertinence de sa mobilisation dans le cadre précis de la société CATALU.

A partir du traitement des données, du codage des verbatim et de l'utilisation de la fonction « orientation des sentiments » sur le logiciel Sphinx IQ2, nous avons identifiés trois types différents de prise de position au sujet de la légitimité de la normalisation du management et de la pertinence de sa mobilisation dans le cadre de la société CATALU : Légitime et pertinent ; légitime et peu pertinent ; non légitime et non pertinent. Une quatrième catégorie

¹⁵⁹ Le terme « pilote de la normalisation » désigne dans notre recherche les acteurs en charge de la mise en œuvre de la démarche normative et de son animation au sein de l'organisme.

concerne les interviewés n'ayant pas formulé de verbatim sur le sujet. Cette distinction en quatre catégories peut être illustrée à partir des verbatim suivants.

Tableau 72 : Perception sur la légitimité et la pertinence de la démarche normative

Perception interviewés	Verbatim caractéristiques sur la légitimité et la pertinence de la démarche normative dans le contexte précis de l'entreprise CATALU	%
Légitime et pertinent	« <i>La norme telle qu'elle est construite maintenant, elle est plus fluide et plus respectueuse aussi de l'entreprise. [...] Et ça a permis de soulever beaucoup de points sur lesquels on n'a su agir, qu'on a su corriger. Voilà pour nous c'est positif</i> » P01 Obs. 14	22%
Légitime mais peu pertinent	« <i>Alors c'est un atout. C'est un argument supplémentaire, [...] c'est bien dans le sens où ça oblige à avoir une standardisation de beaucoup de choses. [...] Mais c'est lourd. [...] à mon sens ça a toujours été plus commercial qu'autre chose</i> » M05 Obs. 358	31%
Non légitime et non pertinent	« <i>[...] Pour moi, je pense que la norme ISO 9001 on ne devrait pas en avoir besoin, elle ne devrait pas exister dans cette entreprise [...] la norme n'a pas d'effet magique sur l'activité. [...] je ne vois pas l'intérêt de la certification ISO 9001.</i> » M07 Obs. 382-383	14%
Sans opinion	« <i>On ne perçoit pas vraiment la norme. C'est le chef d'équipe qui fixe les consignes</i> » CL04 Obs. 742	33%

- Légitime et pertinente : La norme est reconnue par l'interviewé comme véhiculant « de bonnes pratiques » et comme légitime. De plus ce recours à la norme est considéré comme pertinent dans le cadre précis de l'entreprise CATALU car la démarche normative est perçue comme bénéfique pour l'organisme.

- Légitime mais peu pertinente : La norme est reconnue par l'interviewé comme véhiculant « de bonnes pratiques » mais sa mobilisation est considérée comme peu pertinente dans le cadre précis de l'entreprise CATALU car le recours à la norme est considéré comme n'étant pas nécessaire, voire comme étant superflu.

- Non légitime et non pertinente : La norme est considérée par l'interviewé comme étant contre-productive pour l'efficacité de l'organisme et que son recours est non légitime. De ce fait, la démarche normative est considérée comme non pertinent pour l'entreprise CATALU.

- Sans opinion : Absence de réponse ou sans option au sujet de la légitimité de la norme et sa pertinence de son recours pour l'entreprise CATALU. Lorsque les verbatim des personnes interrogées n'entraient pas clairement dans l'un des trois premiers cas de figures, ceux-ci ont été comptabilisés dans cette quatrième catégorie.

Tableau 73 : Perception des interviewés sur la légitimité et la pertinence de la démarche normative

Population de l'entreprise	Légitime et pertinent		Légitime mais peu pertinent		Non légitime et non pertinent		Sans opinion		Total	
	La norme est positivement perçue et son recours est considéré comme légitime et pertinent (très utile et bénéfique)		La norme est positivement perçue mais son recours est considéré comme n'étant pas forcément nécessaire (lourdeur évitable)		La norme est négativement perçue et son recours est considéré comme désavantageux pour l'entreprise (trop contraignante)		Sans opinion ou opinion non exprimée			
	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nbre	%	Nbre
Dir-Resp. (R)	38%	3	38%	3	25%	2	0%	0	100%	8
Managers	30%	3	40%	4	20%	2	10%	1	100%	10
Collab. (C)	16%	5	26%	8	10%	3	48%	15	100%	31
TOTAL	22%	11	31%	15	14%	7	33%	16	100%	49

D'après une analyse quantitative des verbatim, nous constatons que près d'un tiers des interviewés ne se sont pas exprimés ou sont sans opinion au sujet de la légitimité de la norme et de la pertinence d'un recours à la normalisation au sein de l'organisme. Ce chiffre non négligeable souligne la méconnaissance de la norme chez les collaborateurs de l'organisme et particulièrement chez les opérateurs, dont près de la moitié n'ont pas pris position sur le sujet. En revanche, il est intéressant de souligner que les collaborateurs s'étant exprimés reconnaissent la légitimité de la norme (13 collaborateurs sur 16, soit plus de 80 %). Nos verbatim illustrent en effet que les acteurs perçoivent la norme comme étant « une autorité supérieure à l'organisme » à laquelle il faut se conformer. En lien avec la théorie néo-institutionnaliste (chapitre 1), la littérature souligne également l'impact du normatif sur les mentalités, ne serait-ce qu'au travers de la puissance symbolique du mot « norme » et jusqu'à la puissance de ses effets sur le contrôle de l'organisme et de ses activités (Thibierge, 2017, p. 196). Nous précisons cependant que ce constat s'explique également en grande partie par le fait que les interviewés n'ont pas tous été interrogés sur le sujet de la légitimité de la norme et de sa mise en œuvre car nous nous sommes intéressés à la question pendant notre travail de collecte des données par entretien. En effet, cette question nous est apparue particulièrement intéressante au fil de la consultation de la littérature et par conséquent, la plupart des acteurs n'ont pas été amenés à se questionner sur ce sujet. Parmi les interviewés s'étant exprimés sur la légitimité de la norme et sur la pertinence du recours à sa mobilisation pour l'entreprise CATALU, près de la moitié des acteurs (15 personnes) ont une perception de la norme qui est positive, mais pour lesquels, la recours à une démarche de normalisation du management RH

est considérée comme non nécessaire dans le cadre précis de CATALU car l'entreprise pourrait obtenir un niveau d'efficacité globalement identique sans recourir à la normalisation.

Enfin, nous pouvons davantage affiner notre analyse en nous intéressant plus précisément aux variables explicatives sur la perception de l'impact de la normalisation par les acteurs. Afin d'identifier les facteurs qui influencent ainsi les différentes perceptions d'acteurs, nous avons décomposés nos résultats en fonction du niveau hiérarchique des acteurs, de leur secteur ou service d'appartenance, ainsi qu'en fonction de leur ancienneté, ces trois éléments constituant ainsi nos variables d'analyse. Les résultats de cette décomposition de la population sont présentés en **annexe 5**.

A partir de nos résultats, **nous avons identifiés six facteurs influençant la perception des acteurs sur l'impact de la norme**. Certains découlent directement de nos trois variables d'analyse : le secteur ou service d'appartenance ; le niveau hiérarchique et l'ancienneté (supérieure ou inférieure à 10 ans).

1.2.1) Perceptions en fonction du secteur ou du service d'appartenance :

Les perceptions sur les impacts de la démarche de normalisation divergent en fonction des secteurs, certaines activités étant davantage impactées par la démarche normative que d'autres. **En fonction des caractéristiques et des problématiques au sein des services, la démarche normative s'avère être plus ou moins pertinente, plus ou moins facile à mettre en œuvre et plus ou moins contraignante**. Par exemple, si la norme s'applique parfaitement au sein du processus Diriger (perception fortement positive de la démarche normative), son application est beaucoup plus laborieuse dans d'autres services comme le bureau d'études (processus concevoir) où la pertinence de la démarche normative est davantage nuancée. Au sein du secteur-coupe usinage (CU), l'impact de la norme est peu perçu. L'activité est entièrement réalisée à l'aide de machines, cependant les manutentions rendent l'activité pénible. L'important pour les acteurs est la qualité de l'environnement de travail physique et particulièrement la qualité des machines et des équipements de production. Sur ce point l'apport de la normalisation est nuancé. Les secteurs où l'impact de la norme est le plus marqué sont les secteurs montage (CM), contrôle (CC), laquage (CL), bureau d'études (CB), maintenance (CI) et technique (CT). Ces services correspondent à nos catégories "Montage-Clôture-Contrôle" ; "SAV-Laquage-Magasin-Expédition" et "Bureau d'études-Maintenance-

Technique", comme indiqué en **annexe 3**. Pour la première catégorie "Montage-Clôture-Contrôle", la norme est positivement perçue. Les activités de montage et de contrôle qui sont réalisés au sein de cette catégorie mobilisent le savoir-faire et la technicité humaine et nécessitent une importante rigueur dans l'exécution du travail qui est difficile à standardiser du fait de la diversité des modèles et des gammes. Les contraintes générées par la démarche normative sont donc globalement perçues comme garantes de la qualité des produits. Pour la seconde catégorie " SAV-Laquage-Magasin-Expédition ", l'activité est en grande partie réalisée de façon automatisée et standardisée. Les caractéristiques de la production rendent possible un fort contrôle sur la réalisation des activités, qui sont globalement bien maîtrisées. Pour certains, la démarche normative contribue à cette maîtrise des activités. Pour d'autres, les processus sont suffisamment maîtrisés et la démarche normative telle qu'elle est mise en œuvre dans l'organisme ne permet pas de tirer un plein bénéfice de la norme et de créer une valeur ajoutée supplémentaire. Enfin, pour la catégorie " Bureau d'études-Maintenance-Technique ", l'impact de la norme est très nuancé. La démarche normative a pour point faible la transversalité des processus qui dépendent essentiellement de la qualité de la relation humaine. Les contraintes générées par la norme sont perçues comme des freins à la réactivité et à une réalisation plus efficace des activités.

1.2.2) Perceptions en fonction du niveau hiérarchique :

Les perceptions sur les impacts de la démarche de normalisation diffèrent en fonction des niveaux hiérarchiques. **Plus le niveau hiérarchique est élevé et plus la connaissance de la démarche normative est importante. Du fait de cette connaissance des normes, les opinions de l'interviewés sont davantage tranchées entre les impacts positifs et négatifs.** L'implication des responsables de services est d'autant plus forte au sein de la démarche normative que ces derniers sont pilotes de processus. Plus le niveau hiérarchique est bas et plus la perception devient floue, parfois jusqu'à une absence de perception, voire jusqu'au désintérêt de l'acteur qui ignore la norme. Comme nous l'avons précisé, c'est dans la population « Direction et Responsables » (l'encadrement) que les positionnements au sujet des bienfaits ou des méfaits de la démarche normative sont les plus marqués. Ces deux positions sont justifiées par les acteurs à partir d'exemples concrets. Nous pouvons citer à titre illustratif les différences de perception relative à la pertinence des instructions pour la bonne réalisation des activités.

« Dans la réalisation du travail, le fait d'avoir des instructions, des méthodes de travail prédéfinies, permet de structurer la réalisation de l'activité. [...] Sur le plan opérationnel, dans la réalisation du travail, comme on l'a évoqué, la norme permet aussi de faciliter la compréhension du travail [...] ça fait office de rappel et ça permet d'avoir une trame de l'attendu sur la réalisation du travail. » R04 Obs. 171 – Encadrement

« C'est pour ça que moi je suis contre la simplification à outrance où tout est décomposé et où on demande à l'opérateur de réfléchir le moins possible. Parce qu'en faisant ça, à la place de rendre la personne plus performante, tu la rends au contraire moins performante, tu fais régresser les compétences du mec parce que tu lui enlève sa capacité de réflexion en faisant qu'il n'a plus à chercher à comprendre. » R10 Obs. 228 - Encadrement

Dans ce cas précis, nous interprétons cette différence de perception comme étant liée au contexte de réalisation du travail, le premier responsable faisant référence au travail des opérateurs du service laquage, dans des fonctions d'exécution peu qualifiées, alors que le second responsable tient son propos à destination des monteuses et des techniciens dans des fonctions davantage qualifiées. Nous constatons également que les différences de perceptions sur l'impact de la normalisation sont souvent liées à la recherche de l'intérêt personnel des acteurs. Les acteurs qui se positionnent nettement en faveur de la normalisation sont ceux qui en tirent le plus grand avantage, comme par exemple la Direction, qui bénéficie de leviers puissants pour un meilleur pilotage de l'organisme (maîtrise, aide à la prise de décision et mise en œuvre de la stratégie). Les "pilotes de la normalisation" qui ont pour mission de veiller à la bonne mise en œuvre de la démarche de normalisation soulignent également les effets bénéfiques de la démarche normative. En ce qui concerne les managers, la polarisation sur les effets positifs ou négatifs de la norme est moins marquée. Les managers ont globalement une perception positive de la norme qui est perçue comme un cadre contraignant mais nécessaire pour la maîtrise des activités, pour la rationalisation des flux et pour la qualité des produits. La norme génère toutefois une accentuation de la pression par rapport aux objectifs et une crainte de la non-conformité. Enfin en ce qui concerne les collaborateurs, la perception sur la norme est directement liée et se confond avec les pratiques managériales, au point que la démarche normative n'est pas toujours perçue par les acteurs. Le respect de la démarche normative tient autant, voire davantage, à la crainte de la sanction qu'à une véritable adhésion des acteurs à la démarche – bien que ceux-ci considèrent globalement que celle-ci est bénéfique à l'organisme car elle contribue à la qualité des produits et à la satisfaction de la clientèle.

1.2.3) Perceptions en fonction de l'ancienneté :

A partir de nos variables, nous avons constaté que la perception de la démarche de normalisation diffère en fonction de l'ancienneté de l'interrogé. Chez les acteurs ayant plus de 10 ans d'ancienneté et ayant connu la première certification ISO de l'entreprise (ISO 9001:2000), la perception de la norme est plus marquée. **L'impact positif de la norme sur les structures de l'organisation, sur la maîtrise des processus de production et sur l'amélioration de qualité de l'environnement physique de travail est souligné.** De la même manière, **l'impact négatif - ou du moins l'absence d'impact positif - de la normalisation sur la qualité de l'environnement de travail psychosocial, sur les relations humaines et sur la reconnaissance est également davantage soulignée** par cette catégorie de la population interrogée. Notons par ailleurs que l'ancienneté moyenne au sein de l'organisme est de 10 ans.

D'autres facteurs ayant une incidence sur la perception des acteurs ont émergé par analyse des verbatim. Ces facteurs peuvent être rattachés à nos trois variables, à l'exception des caractéristiques personnelles intrinsèques aux individus.

En lien avec le service d'appartenance, la perception des acteurs est influencée par la **comparaison entre les apports et les contraintes de la démarche normative dans la réalisation des activités et par sa capacité à être source de valeur ajoutée pour le service.**

En lien avec le niveau hiérarchique, la perception des acteurs est influencée par la **pertinence perçue de la mise en œuvre de la démarche normative** (ce n'est pas la normalisation qui pose question mais la façon dont elle est mise en place). De plus, la perception des acteurs est influencée par **l'exercice des pratiques managériales** et par l'opérationnalisation de la norme (les pratiques managériales sont confondues avec la démarche normative). Enfin, la perception des acteurs est **influencée par l'existence d'un intérêt à soutenir la démarche** (les pilotes de la normalisation - tels que la fonction QSE en charge de la mise en œuvre du SMQ - ont intérêt à souligner les bénéfices de la démarche normative).

En lien avec l'ancienneté, la perception des acteurs est influencée par **l'expérience forgée au sein de l'organisation ou au sein d'autres organismes qui ont également mis en place une démarche de normalisation du management.** Cette expérience permettant une analyse comparative sur la pertinence de la démarche de normalisation au sein de la société CATALU.

Enfin, la personnalité, l'état d'esprit et les caractéristiques personnelles des individus ont une influence sur la perception de la norme. Certains acteurs d'un naturel très méticuleux et qui accordent de **l'importance à la maîtrise et au contrôle** vont percevoir la démarche de normalisation comme bénéfique pour travailler dans un cadre défini et avec la rigueur nécessaire pour atteindre des résultats. Alors que d'autres acteurs qui accordent de **l'importance à la flexibilité et à la réactivité** vont percevoir la norme comme trop contraignante et sclérosante pour l'organisme. Nous avons isolé cette dernière catégorie par rapport aux précédentes mais nous soulignons qu'elle s'inscrit très bien dans la variable « secteur ou service d'appartenance » car nous avons constaté que ces traits de caractère étaient liés aux caractéristiques de l'activité (importance accordée à la rigueur pour les services de contrôle et de SAV et importance accordée à la réactivité pour les services en relation directe avec la clientèle).

Tableau 74 : Facteurs influençant les acteurs dans leur perception de la démarche de normalisation du management RH

Facteurs influençant les acteurs dans leur perception de la démarche de normalisation du management RH	
Service d'appartenance	Différences entre les bénéfices et les contraintes liées à la mise en œuvre de la norme entre les différents services de l'entreprise. Contribution de la démarche normative dans la création d'un supplément de valeur ajoutée dans la réalisation de l'activité.
Niveau hiérarchique	Différences dans les connaissances et l'appropriation de la normalisation. Part de responsabilité dans la mise en œuvre et l'animation de la démarche normative. Pertinence des pratiques managériales et de la mise en œuvre de la norme.
Ancienneté (+ ou - de 10 ans)	Différences d'expériences liées à la normalisation et sa mise en œuvre, au sein de l'entreprise CATALU ou au sein d'autres organismes. Evolutions dans les structures (infrastructures, équipements, environnement de travail physique) et les comportements (management des RH, relations humaines, environnement de travail psychosocial) de l'organisme.
Caractéristiques personnelles en situation de travail	Différences de personnalité et d'état d'esprit entre les acteurs, en lien avec leur situation professionnelle. Importance accordée par les acteurs à la maîtrise et le contrôle des activités ou importance accordée à la flexibilité et à la réactivité.

De façon globale, la perception des acteurs par rapport à la norme dépend de la façon dont celle-ci exerce une contrainte sur leurs activités et surtout, elle dépend de la valeur ajoutée perçue de cette contrainte. **L'impact de la normalisation sur les acteurs est lié à la façon dont la norme est interprétée et mise en œuvre au sein de l'organisme.** C'est donc

l'interprétation de la norme par les décideurs (la Direction et les pilotes en charge de la mise en application de la démarche normative) qui détermine la façon dont celle-ci va impacter les acteurs dans la réalisation de leurs activités. La façon dont la norme est interprétée détermine par conséquent la perception des acteurs sur les impacts de la démarche normative, notamment au niveau de la qualité de l'environnement de travail physique et psychosocial. La perception de la norme est donc intimement liée aux pratiques managériales au sein de l'organisme. Comme cela a été montré dans nos résultats, une norme mal utilisée peut avoir des effets néfastes sur l'organisation, indépendamment de sa pertinence potentielle :

« La norme ISO 9001 peut être un renfort, [...] mais tout dépend comment les choses sont faites. [...] tout dépend comment on anime ça dans l'entreprise. Tout dépend de la volonté de l'entreprise ». M07 Obs. 382 - Manager

« La norme n'est qu'un outil, [...] il y a ceux qui la vivent bien, et ceux qui la vivent comme une grosse contrainte oui. Mais c'est toujours par rapport à la façon dont elle est mise en place dans une société. Donc ça dépend beaucoup des pilotes. Du responsable qualité qui pilote tout ça, ou de moi, si j'arrive à me faire entendre, à me faire comprendre, à bien m'exprimer sur les attentes. ». P01 Obs. 21 - Direction

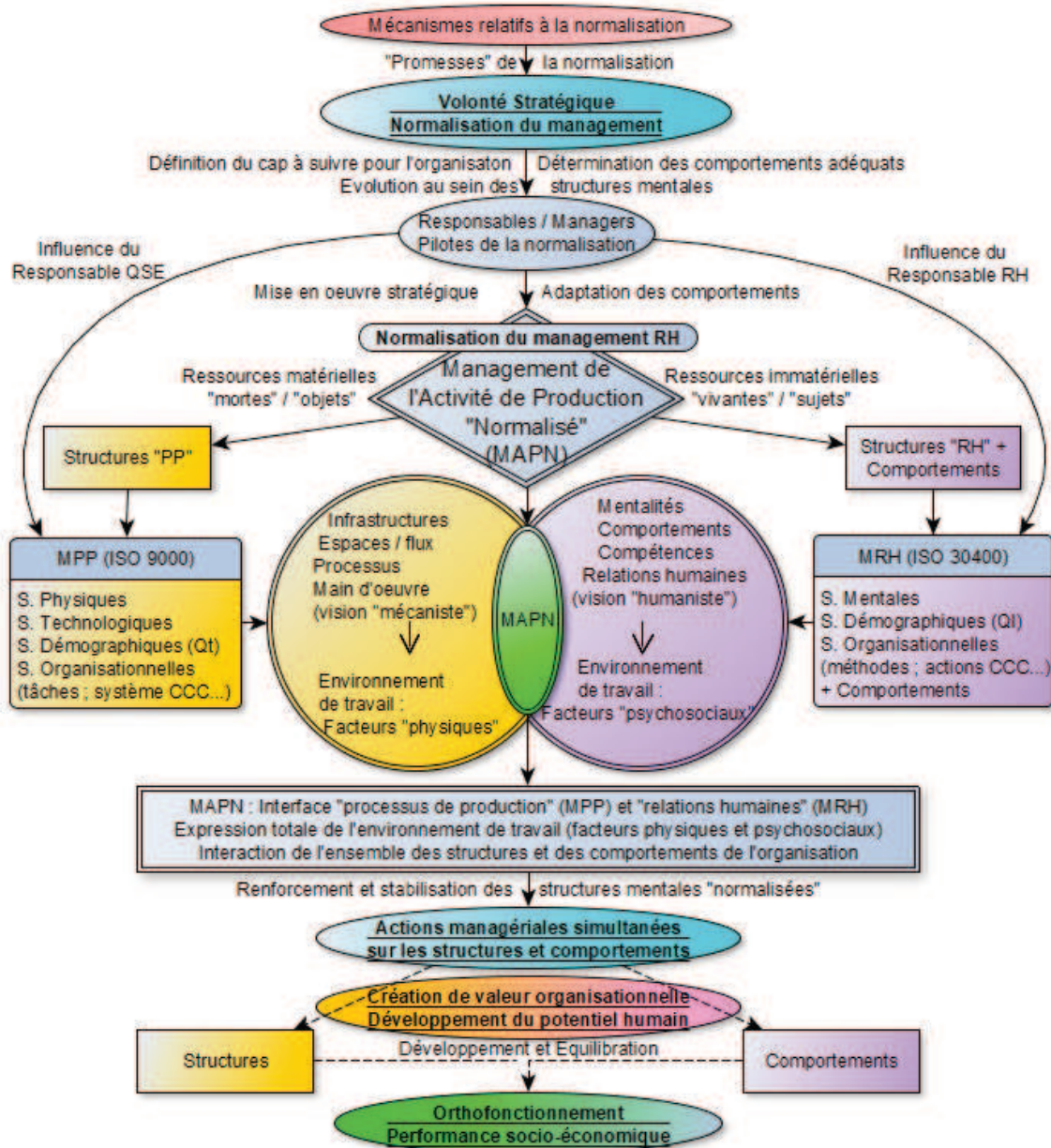
De plus, la perception par rapport à la normalisation est liée aux stratégies d'acteurs, où chacun recherche son propre intérêt et où la démarche normative apparaît soit comme une démarche bénéfique à la création d'une zone d'autonomie et de pouvoir pour l'acteur (par exemple pour la Direction vis-à-vis des membres de l'organisme), soit comme une démarche néfaste (par exemple pour un collaborateur qui percevrait la norme comme une forme de « flicage »). L'interprétation de l'impact de la norme répond par conséquent à la logique des jeux d'acteurs, dans la défense des intérêts propres à chacun (Crozier et Friedberg, 1977). Cette perception varie également en fonction des activités des acteurs et de leur situation particulière : leur connaissance des normes, leur ancienneté dans l'entreprise, leurs expériences dans d'autres organismes ou leurs expériences personnelles et enfin, leurs caractéristiques personnelles et l'importance plus ou moins grande qu'ils accordent au contrôle ou au contraire à la réactivité.

Enfin, il est pertinent d'établir une relation entre la perception des acteurs sur la légitimité de la démarche normative et les trois formes de légitimité décrites par Suchmann : la légitimité pragmatique (fondée sur la raison et l'intérêt), la légitimité morale (fondée sur les valeurs et les principes) et la légitimité cognitive (fondée sur l'évidence, comme allant de soi) (Suchmann, 1995). Dans le cadre de notre recherche nous constatons que les formes de légitimité dominantes sont de nature pragmatique et cognitive. La démarche normative est

alors considérée comme une source de performance (légitimité pragmatique) ou comme une nécessité pour l'organisation (légitimité cognitive).

Au cours de cette première section, nous avons présenté les apports et les limites de la normalisation du management RH avant d'émettre des préconisations. Nous avons souligné que la perception des acteurs sur la mise en œuvre et sur les impacts de la démarche normative du management RH est liée à différents facteurs (service, niveau hiérarchique, ancienneté, personnalité). Nos résultats ont souligné **l'importance du rôle des managers dans la mise en œuvre de la démarche de normalisation**, car ce sont les pratiques managériales qui sont perçues par les acteurs et particulièrement lorsque l'action managériale porte sur la qualité de l'environnement de travail physique et psychosocial. La démarche de normalisation du management RH a donc un impact sur le management de l'activité de production, qui est alors normalisé (Management de l'Activité de Production Normalisé : MAPN). Comme nous l'avons vu au cours de nos développements, la démarche de normalisation du management RH impacte à la fois les structures de l'organisme et les comportements des acteurs et a par conséquent un impact sur l'environnement de travail physique et psychosocial. Dans le prolongement de la figure 22 (chapitre 1, p. 92) représentant le synopsis de notre recherche, nous pouvons enrichir notre modélisation à la lumière de ces nouveaux éléments comme le montre la figure ci-dessous. Comme représenté sur cette figure par les flèches en pointillés, il est alors question de savoir si la normalisation du management RH contribue effectivement à la création de valeur organisationnelle et au développement du potentiel humain.

Figure 81 : Modélisation de l'impact de la normalisation du management RH sur le développement et l'équilibrage des structures et des comportements



Source : Figure réalisée par l'auteur.

Nous disposons à présent des éléments nécessaires pour pouvoir répondre à nos questions de recherche et pour confronter l'ensemble de nos hypothèses à nos résultats.

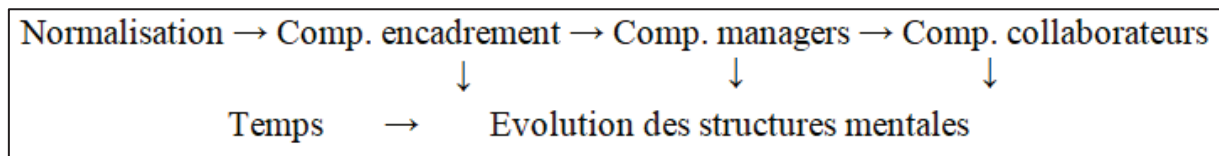
Section 2 : Impacts de la normalisation du management RH, réponse à nos questions de recherche et confrontation de nos hypothèses

Avant de répondre à nos questions de recherche et de confronter nos hypothèses à nos résultats, nous devons déterminer quel est l'impact de la normalisation du management RH sur les structures, sur les comportements et sur l'environnement de travail au sein de l'organisme.

2.1- Impact sur les structures, les comportements et sur l'environnement de travail

Au cours de notre recherche nous avons déterminé que la normalisation du management RH influençait le management de l'activité de production qui devenait normalisé (MAPN). La démarche normative que nous avons contribué à mettre en œuvre a en effet pour particularité de couvrir d'une part, le management des processus de production (en tant que ressources matérielles) par la mobilisation des normes de la série ISO 9000. D'autre part, elle couvre le management des ressources humaines (en tant que ressources immatérielles) par la mobilisation des normes de la série ISO 30400 (en association avec les normes de management de la qualité). Ainsi, la norme influe sur les pratiques managériales au travers de la mobilisation d'outils et de méthodologies en lien avec la mise en œuvre de la démarche, tels que l'approche processus et le progiciel de SIRH. Le déploiement de ces outils et de ces méthodologies, en cohérence avec les lignes directrices des normes, a un fort impact sur les mentalités et sur les comportements des responsables en charge du pilotage des processus. Au contact des managers et des collaborateurs, les « bonnes pratiques » portées par les responsables influent sur les comportements de l'ensemble des acteurs (avec cependant une certaine altération dans la transmission le long de la ligne hiérarchique). Au fil du temps, les comportements se stabilisent et forgent les structures mentales au sein de l'organisme, comme l'illustre la figure suivante.

Figure 82 : Impact de la démarche normative sur les comportements humains et sur les structures mentales



Source : Figure réalisée par l'auteur.

A partir de cette approche, nous pouvons identifier l'impact de la normalisation du management RH sur les structures et sur les comportements. Comme nous l'avons précisé dans nos développements, les acteurs de l'organisme - dont ceux que nous avons interviewés - sont particulièrement sensibles à la qualité de l'environnement de travail et ils établissent leur perception de l'impact de la démarche normative (positive ou négative) en fonction des actions managériales réalisées sur ce point. En travaillant sur les trois thèmes de notre guide d'entretien nous avons pu identifier l'impact de la normalisation sur les différents aspects de l'environnement de travail. L'ISO 9000:2015 définit l'environnement de travail comme « l'ensemble des conditions dans lesquelles un travail est effectué [...] Ces conditions peuvent intégrer des aspects physiques, sociaux, psychologiques et environnementaux (tels que température, éclairage, dispositifs de reconnaissance, stress professionnel, ergonomie et composition de l'atmosphère). » (ISO, 2015, art. 3.5.5, p. 18). A partir de cette définition nous avons distingué les aspects physiques de l'environnement de travail (liés au management des processus de production, aux infrastructures et aux conditions de travail physiques) et les aspects psychosociaux (liés au management des ressources humaines, aux relations humaines et hiérarchiques, à la reconnaissance et au climat social). En effet, la démarche normative incite à entreprendre des actions en vue du développement de l'environnement de travail physique et psychosocial, comme indiqué au sein des différents articles des normes des séries ISO 9000 et ISO 30400 que nous avons étudiés et synthétisés dans tableau suivant.

Tableau 75 : Lignes directrices sur la qualité de l'environnement de travail au sein de la normalisation du management RH

Norme	article	Intitulé
ISO 9001:2015	7.1.4	« Environnement pour la mise en œuvre des processus »
ISO 9004:2009	6.6	« Environnement de travail »
ISO/TR 30406:2017	8.3	« Environnement de travail sain et sécurisé »
ISO 30408:2016	5.4.3	« Le management opérationnel »
ISO 30409:2016	6.3.11	« Revue et analyse des données existantes relatives à la demande et à l'offre de main d'œuvre » (indirectement).

Source : Réalisé par l'auteur à partir des normes des séries ISO 9000 et ISO 30400.

A partir de ces lignes directrices et de ces exigences de la norme, la Direction s'engage avec les pilotes en charge de la mise en œuvre de la démarche normative (pilotes de la normalisation : la fonction QSE et la fonction RH) à mettre en place des actions managériales contribuant à la qualité de l'environnement de travail.

En ce qui concerne les facteurs physiques de l'environnement de travail, les pratiques managériales vont porter sur le développement : des structures physiques, des structures technologiques (infrastructures, flux de production et espaces), ainsi que sur le développement des structures organisationnelles et démographiques. En ce qui concerne les structures organisationnelles et démographiques, les pratiques managériales portent ici sur l'organisation des postes, la repartition de la charge de travail et de la main d'œuvre, ou encore sur le système de communication-coordination-concertation (dans une acception « mécaniste »).

De la même façon, des actions managériales vont être mise en place afin de contribuer à la qualité de l'environnement de travail dans ses aspects psychosociaux. Les pratiques managériales portent alors sur : les comportements humains (sensibilisation, sollicitation des aptitudes, aspect motivationnel), ainsi que sur les structures mentales (forgées au fil du temps par la répétabilité des comportements : réflexe qualité) et sur les structures organisationnelles et démographiques. En ce qui concerne les structures organisationnelles et démographiques, les pratiques managériales portent ici sur le développement des compétences et de la polyvalence ainsi que sur la qualité du climat social et des relations humaines (actions de communication-coordination-concertation) et sur l'organisation de la réalisation des activités (dans une acception « humaniste »).

Les principaux impacts de la normalisation sur les structures et sur les comportements sont détaillés dans le tableau suivant, en soulignant leurs interactions.

Tableau 76 : Principaux impacts de la normalisation du management RH sur les structures et comportements

Impacts sur les structures	Types de structures	Impacts sur les comportements
Maîtrise et contrôle des processus (en tant que flux de production)	Physiques, technologiques et organisationnelles	Maîtrise et contrôle des activités (en tant que productions humaines)
Accentuation de la standardisation et de la rationalisation des flux de production (organisation des postes)	Organisationnelles	Sensibilisation à l'amélioration continue (recherche de qualité et d'efficacité dans la réalisation des activités)
Actions managériales portant sur l'environnement de travail physique (infrastructures, équipements, flux, espaces)	Physiques et technologiques	Développement de la motivation et réduction du risque d'accidents de travail (la qualité au travail favorise la qualité du travail)
Accélération de la dynamique d'industrialisation et du formalisme (aspect bureaucratique)	Technologiques et organisationnelles	Sensibilisation à l'acquisition d'un état d'esprit et d'une culture industrielle (rigueur documentaire)
Accroissement du nombre de données générées et traitées (échange d'informations formalisées, via l'utilisation des TIC)	Technologiques et organisationnelles	Communication entre différents niveaux hiérarchiques, reconnaissance et relations humaines (échange verbal d'informations)
Actions managériales visant à la réparation de la charge de travail et de la main d'œuvre (acceptation « mécaniste »)	Démographiques	Actions managériales visant à la sollicitation des aptitudes humaines et à l'acquisition des compétences nécessaires (acceptation « humaniste »)
Système de rémunération, de primes et d'augmentations (évolution de la masse salariale)	Démographiques	Actions visant à la valorisation et à l'équilibre entre contributions et rétributions (justice organisationnelle)
Actions managériales portant sur l'environnement de travail psychosocial (besoins et attentes des salariés, climat social)	Démographiques et mentales	Développement de l'implication et engagement organisationnel (qualité de la relation humaine et managériale, reconnaissance)
Evolution des structures mentales (style de gestion, culture d'entreprise)	Mentales	Répétabilité des comportements (réflexe qualité, automatismes, état d'esprit)

Source : Réalisé par l'auteur à partir des travaux de Savall et Zardet (2010).

La normalisation du management RH, au travers des pratiques managériales, a donc un fort impact sur les structures et les comportements au sein de l'organisme. Or, comme nous l'avons indiqué au chapitre 1, la valeur organisationnelle est liée à la capacité d'un organisme à utiliser le management comme un levier de développement des structures et des comportements. A partir de l'impact du management sur le développement des structures et des comportements nous pouvons alors identifier l'impact de la normalisation du management RH sur la création de valeur organisationnelle.

2.1.1) Impacts de la normalisation du management RH sur la création de valeur organisationnelle :

La valeur organisationnelle se définit comme la qualité du management et du fonctionnement d'une organisation. De plus, nous avons expliqué au chapitre 1 que la création de valeur organisationnelle est l'un des principaux leviers de création de valeur économique et sociale (Cappelletti et Khouatra, 2004, p. 129). Pour identifier les apports de la démarche normative dans l'amélioration de la qualité du management et du fonctionnement de l'organisme, il nous faut donc mobiliser nos résultats portant sur l'impact de la normalisation, sur le management des processus de production et sur le management des ressources humaines.

En ce qui concerne la qualité du fonctionnement de l'organisme, le chapitre précédent a permis de mettre en lumière les apports de la démarche normative sur le plan des pratiques managériales qui se traduisait par une amélioration de la qualité et de la productivité, ainsi que par la création de valeur ajoutée. Cette tendance à l'amélioration est par ailleurs confirmée par nos données de nature quantitative qui soulignent les évolutions positives des taux de productivité et de qualité et qui confirment les bons résultats économiques de l'organisme. Par conséquent, **la démarche normative contribue globalement – malgré des nuances - à la qualité du fonctionnement de l'organisme et elle est source de création de valeur économique.**

En ce qui concerne la qualité du management, nous distinguons le management des processus de production (en lien avec l'environnement de travail physique) et le management des ressources humaines (en lien avec l'environnement de travail psychosocial). Nos résultats mettent en avant que **la démarche normative a un impact globalement positif sur la qualité du management des processus de production.** La démarche normative favorise la qualité de l'environnement physique de travail grâce à la mise en place des principes de l'amélioration continue et de l'approche par les risques. Nos résultats quantitatifs et financiers soulignent également les importants investissements réalisés dans les équipements, les machines et les infrastructures. Enfin, la démarche normative accompagne l'organisme dans son industrialisation en contribuant au développant l'automatisation, ce qui favorise la réduction de la pénibilité. Cet impact se traduit sur le plan quantitatif par la diminution du nombre d'accidents de travail. **Cependant, sur le plan de la qualité du management des**

ressources humaines nos résultats sont davantage nuancés, du fait de la perception par les acteurs d'une dégradation de l'environnement de travail psychosocial, au niveau du climat social et de la reconnaissance. Cette situation se traduit sur le plan quantitatif et financier par une évolution irrégulière des indicateurs sociaux et un niveau élevé de turn-over et d'absentéisme qui entraînent un fort recours à l'intérim.

Par conséquent, **la démarche normative a un impact positif sur le management des processus de production et sur la création de valeur économique, mais elle a un impact plus nuancé sur la qualité du management des ressources humaines et sur la création de valeur sociale**. Malgré les exigences et les lignes directrices de la norme sur l'importance de la qualité de l'environnement de travail (physique et psychosocial) et sur l'importance de prise en compte des besoins et des attentes des parties intéressées, dont les salariés (ISO 9001:2015, art. 4.2 et ISO 9004:2009, art. 4.4), nous constatons que **dans le cadre de notre recherche, la démarche de normalisation du management RH présente des faiblesses au niveau de la création de valeur sociale**.

2.1.2) Impacts de la normalisation du management RH sur le développement du potentiel humain :

En ce qui concerne le développement du potentiel humain, nous savons que la mise en œuvre d'une démarche normative telle que l'ISO 9001 a des incidences sur les dynamiques d'apprentissage au sein de l'organisme. En effet certains auteurs établissent un lien entre la certification du système de management de la qualité (SMQ) et l'apprentissage organisationnel (Rolland, 2009; Lambert et Loos-Baroin, 2004; Pesquieux, 2007). Ce lien est d'autant plus étroit dans la version 2015 de l'ISO 9001, au travers de l'article 7.1.6 Connaissances organisationnelles. Nous rappelons que le concept de potentiel humain peut être appréhendé comme « *l'énergie humaine, le comportement des acteurs dans la vie professionnelle et leurs compétences* » (Savall *et al.*, 2016, p. 139). Nos résultats mettent en avant que **la démarche normative est un soutien à la fonction RH dans la réalisation de ses activités. La norme contribue à l'identification des besoins en compétences et contribue à l'efficacité des actions de formation, a priori et a posteriori** lors de l'évaluation à chaud et à froid des formations. Nos résultats qualitatifs indiquent que 62% des interviewés ont une perception positive de l'impact de la normalisation du management RH sur le

développement du potentiel humain, contre seulement 20% en ayant une perception négative. De plus, le développement du potentiel humain est également lié à la valeur organisationnelle, car il repose en partie sur la qualité de l'environnement psychosocial. Pour permettre le développement de ce potentiel humain, il est nécessaire que les salariés soient coopératifs et impliqués dans l'organisation et qu'ils recherchent - ou du moins qu'ils acceptent - de mobiliser leur énergie pour faire évoluer leurs compétences dans leur intérêt (développement du portefeuille de compétences) et dans l'intérêt de l'organisme (adéquation avec les besoins en compétences). Enfin, nos données de nature quantitative et financière soulignent l'engagement de l'organisme dans le développement des compétences et de la polyvalence. Ainsi, à partir de nos précédents développements sur les apports de la démarche normative au niveau de la maîtrise, du suivi et du développement des compétences, ainsi que sur la base de nos résultats qualitatifs, nous constatons que **la démarche de normalisation contribue globalement au développement du potentiel humain.**

L'impact de la normalisation du management RH sur la création de valeur organisationnelle et sur le développement du potentiel humain sont des enjeux centraux dans notre recherche car ils permettent d'analyser le **développement de la performance socio-économique**. Nous savons en effet que la performance socio-économique dépend fortement de la qualité intégrale de l'organisme qui associe la qualité des produits à la qualité du fonctionnement de l'organisme (Savall *et al*, 2015). Comme nous l'avons vu précédemment, le niveau de qualité intégrale d'un organisme dépend de sa capacité à créer de la valeur organisationnelle, elle-même source de valeur économique et de valeur sociale. La création de valeur organisationnelle constitue ainsi le principal levier vers l'obtention de l'efficacité globale et de l'atteinte de « l'orthofonctionnement », source de performances durables (Savall, Zardet, et Bonnet, 2008). De plus, nous savons que le développement du potentiel humain est nécessaire à l'obtention de ces performances durables car l'humain est le seul facteur actif de l'organisme ainsi que la principale source d'avantage concurrentiel pour ce dernier (Savall et Zardet, 2010, p. 202). Par conséquent, le développement de la performance socio-économique durable est directement lié à la capacité qu'a l'organisme d'utiliser les pratiques managériales comme un levier pour créer de la valeur organisationnelle et pour développer le potentiel humain. C'est pourquoi, nous commencerons par répondre à nos questions de recherche en lien avec la création de valeur organisationnelle et avec le développement du potentiel humain

(QR2 et QR3) pour ensuite pouvoir répondre à notre question de recherche en lien avec le développement de la performance socio-économique (QR4).

2.2 – Réponse à nos questions de recherche par confrontation de nos hypothèses aux résultats de notre recherche-intervention :

Afin de répondre à nos questions de recherche, nous allons confronter nos hypothèses à nos résultats. Après avoir traité de notre première question de recherche (QR1) relative à la stratégie de l'organisme et à la mise en œuvre de la démarche normative (thème 3), nous répondrons à nos questions de recherche QR2 et QR3, en lien avec la création de valeur organisationnelle et avec le développement du potentiel humain (thèmes 1 et 2). Enfin, nous apporterons une réponse à notre question de recherche QR4, portant sur le développement de la performance socio-économique.

2.2.1) Recours à la normalisation du management RH et complémentarité des normes des séries ISO 9000 et ISO 30400 :

Rappelons tout d'abord quelle était l'hypothèse en lien avec la stratégie de l'organisme et la mise en œuvre de la démarche normative (S et N).

Tableau 77 : Hypothèses en lien avec la stratégie de l'organisme et sa relation avec l'environnement

Hypothèses	H	H1	H2	H2.1	H2.2	H3	H3.1	H3.2	H4
Lien S et N (Thème 3)	Partiel	Fort	Partiel	Partiel	Partiel	Faible	Faible	Partiel	Partiel

Nos résultats portant sur le thème 3 nous permettent de répondre à H1, c'est-à-dire :

Tableau 78 : Rappel de l'hypothèse H1

H1	Le choix d'un recours à la normalisation du management RH est animé par la volonté stratégique de se distinguer sur le marché au travers de la certification et de parvenir à mettre en place une organisation plus efficace en interne.
----	--

Au cours de notre chapitre 2, nous avons formulés une première réponse à la question de recherche QR1, en relation avec l'hypothèse H1. Cependant, nous ne disposons pas de suffisamment d'éléments pour répondre définitivement à QR1, c'est pourquoi nous le faisons

à présent. La volonté stratégique animant le recours à la normalisation ne se porte pas sur une logique commerciale. En lien avec notre première partie, les motivations du recours à la normalisation ne sont ni marquées par une logique de constitution d'un avantage concurrentiel sur le marché ni par une logique d'aversion pour les pertes. **Les motivations stratégiques à l'origine d'un recours à la normalisation sont d'ordre organisationnel.** Par conséquent, le recours à la normalisation du management RH n'est pas animé par la volonté stratégique de se distinguer sur **le marché au travers de la certification (première partie de l'hypothèse H1 réfutée), mais par la volonté de parvenir à mettre en place une organisation plus efficace en interne** (seconde partie de l'hypothèse H1 validée). Cet élément de résultat ne valide donc que partiellement H1. Bien que la motivation première du recours à la normalisation soit d'ordre organisationnel, l'impact de la certification en terme « de signal » envoyé à l'ensemble des parties intéressées sur le marché et l'aspect de valorisation de l'image de marque (bénéfique sur le plan commercial) ne peut cependant pas être nié. Cet aspect est souligné par les différents acteurs que nous avons interrogés lors de notre intervention, d'autant plus que l'entreprise communique en externe sur le fait qu'elle est certifiée ISO 9001.

De plus, en lien avec la question de recherche QR1, nos résultats ont montré que l'association des normes des séries ISO 9000 et ISO 30400 était possible du fait de **l'absence de contradiction** entre les textes normatifs et du fait de leur **complémentarité**. La structure « HLS » est également conçue dans ce but. Enfin, nous avons fait le constat que les normes ISO 30400 permettaient de mieux **respecter les exigences de l'ISO 9001:2015** (art. 7.1.2 Ressources humaines, 7.1.6 Connaissances organisationnelles et 7.2 Compétences) et de **renforcer le système de management de la qualité sur la dimension RH de l'organisation** (ISO, 2015c).

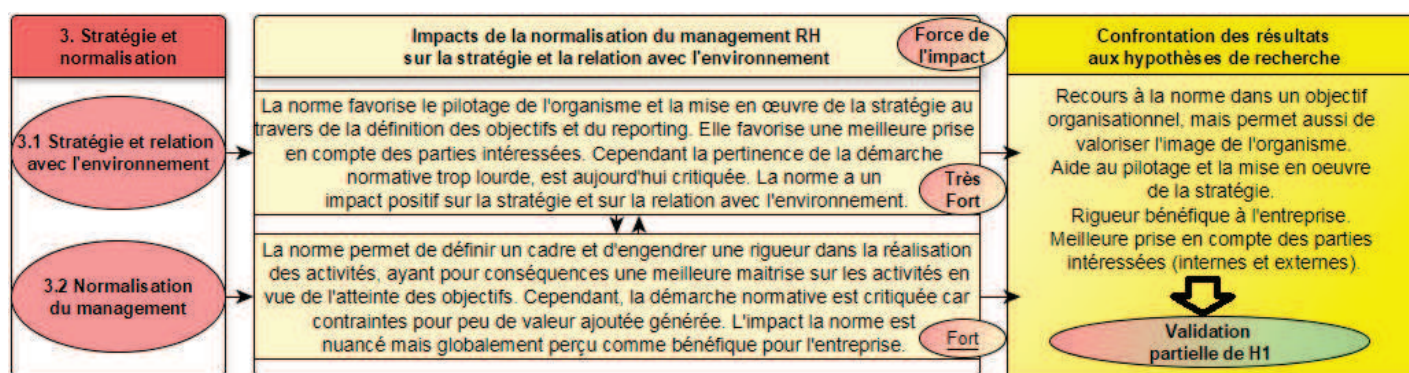
Le tableau suivant permet de lier QR1, avec notre résultats R1 et notre hypothèse H1.

Tableau 79 : Question de recherche Q1, résultats et réfutation de l'hypothèse H1

QR1	Quelles sont les motivations stratégiques à l'origine d'un recours à la normalisation du management au sein de l'organisation et comment une association normative est-elle possible ?	
R1	Le recours à la normalisation du management RH est animé par la volonté stratégique de parvenir à mettre en place une organisation mieux structurée et plus efficace en interne. L'impact en terme « de signal » envoyé à l'ensemble des parties intéressées sur le marché, dont les clients, ne peut cependant pas être ignoré. Les normes des séries ISO 9000 et ISO 30400 ont pu être associés du fait de l'absence de contradiction et de leur complémentarité (renforcement du SMQ).	
H1	Le choix d'un recours à la normalisation du management RH est animé par la volonté stratégique de se distinguer sur le marché au travers de la certification et de parvenir à mettre en place une organisation plus efficace en interne.	Validation partielle

La figure suivante met en relation les résultats du thème 3 et la validation partielle de H1.

Figure 83 : Résultats sur la stratégie et la normalisation du management et confrontation aux hypothèses



Nous allons à présent nous intéresser à nos questions de recherche en lien avec le management des processus de production (thème 1) et le management des ressources humaines (thème 2). Nous pourrions ainsi répondre à QR2 sur la création de valeur organisationnelle (CVO), à QR3 sur le développement du potentiel humain (DPH) et à QR4 sur le développement de la performance socio-économique (PSE), par la confrontation de nos hypothèses (H2, H3 et H4) à nos résultats.

Tableau 80 : Hypothèses en lien avec la CVO, le DPH et la PSE :

Hypothèses	H	H1	H2	H2.1	H2.2	H3	H3.1	H3.2	H4
Lien CVO (Thème 1)	Partiel	Faible	Fort	Fort	Fort	Partiel	Partiel	Partiel	Partiel
Lien DPH (Thème 2)	Partiel	Faible	Partiel	Partiel	Partiel	Fort	Fort	Fort	Partiel
Lien PSE (Th. 1 et 2)	Fort	Faible	Fort	Fort	Fort	Fort	Fort	Fort	Fort

Les questions de recherche associées à ces hypothèses sont les suivantes :

Tableau 81 : Questions de recherche et hypothèses associées

QUESTIONS DE RECHERCHE		HYPOTHESES DE RECHERCHE	
QRC	Dans quelle mesure la mise en place d'une normalisation du management des RH contribue-t-elle à la création de valeur organisationnelle et au développement du potentiel humain ?	HC	Le recours à une association normative portant sur le management des RH contribue à la création de valeur organisationnelle et au développement du potentiel humain car l'articulation « normes de GRH » et « normes de management de la qualité » permet de renforcer l'efficacité des pratiques managériales et d'appuyer la fonction RH dans ses activités.
QR2	Quel est l'effet d'une association transversale des normalisations du management de la qualité et de la GRH sur la pratique managériale, sur la maîtrise des processus, sur l'efficacité de l'activité productive et sur la satisfaction des salariés (création de valeur économique et sociale) ?	H2	Le recours à la normalisation du management RH est source de coûts et de performances cachés mais permet globalement de favoriser la création de valeur organisationnelle.
		H2.1	Le recours à la normalisation du management RH – associant normes de GRH et normes de management de la qualité - favorise la création de valeur organisationnelle par le renforcement de l'efficacité des pratiques managériales et par une meilleure maîtrise des processus.
		H2.2	Une association normative du management RH – portant sur la GRH et le management de la qualité - est source de qualité intégrale pour l'organisation, grâce à la mise en place d'une approche transversale du management sur les RH et sur les processus de production.
QR3	Quel est l'effet d'une association transversale des normalisations du management de la qualité et de la GRH sur la fonction RH, sur le développement des compétences et de la polyvalence et sur les capacités d'apprentissage des acteurs de l'organisation ?	H3	Le recours à la normalisation du management RH permet le développement du potentiel humain.
		H3.1	Le recours à la normalisation du management RH permet de reconsidérer la fonction RH et de valoriser les actions portant sur le développement du potentiel humain.
		H3.2	Le recours à la normalisation du management RH permet de renforcer la satisfaction des acteurs et d'impacter positivement leurs comportements en situation de travail.
QR4	Quel est l'effet d'une association transversale des normalisations du management de la qualité et de la GRH sur les structures et les comportements de l'organisation et sur leur équilibration (orthofonctionnement et performance socio-économique) ?	H4	Une association normative du management RH – portant sur la GRH et le management de la qualité - favorise le développement de la performance socio-économique au travers d'une action transversale du management qui contribue à l'équilibration des structures et les comportements de l'organisme.

Une fois que nous aurons répondu à nos questions de recherche QR2 et QR3 et aux hypothèses associées, nous serons plus à même de répondre à notre question de recherche QR4 et de confronter nos résultats à l'hypothèse H4.

2.2.2) Normalisation du management RH, création de valeur organisationnelle, développement du potentiel humain et performance socio-économique :

En ce qui concerne la création de valeur organisationnelle (CVO), à partir de l'ensemble de nos résultats qualitatifs, quantitatifs et financiers présentés au chapitre 5, à partir de nos développements sur les apports de la démarche normative et à partir de l'impact de cette démarche sur l'environnement de travail ainsi que sur le développement des structures et des comportements, nous apportons à la question QR2 la réponse R2 suivante.

Tableau 82 : Réponse à la question de recherche QR2 (R2)

QR2	<p>Quel est l'effet d'une association transversale des normalisations du management de la qualité et de la GRH sur la pratique managériale, sur la maîtrise des processus, sur l'efficacité de l'activité productive et sur la satisfaction des salariés (création de valeur économique et sociale) ?</p>
R2	<p>L'association de la normalisation du management de la qualité et de la GRH a un impact globalement positif sur les pratiques managériales car la démarche normative incite à la mise en place d'actions portant à la fois sur le management des processus de production et sur le management des ressources humaines et vise à favoriser la qualité de l'environnement de travail. La norme impacte également les pratiques managériales de la Direction du fait de ses apports dans le pilotage de l'organisme et dans la mise en œuvre de la volonté stratégique.</p> <p>La démarche normative a un fort impact sur la maîtrise et le contrôle des processus de production, ainsi que sur la réalisation des activités. Cette maîtrise organisationnelle est source d'efficacité en production, notamment grâce à la qualité des produits ce qui évite les coûts de non-qualité et la consommation de ressources, d'énergie et de temps dans les activités de régulation des dysfonctionnements.</p> <p>En ce qui concerne la qualité intégrale, la démarche normative contribue fortement à la qualité des produits (qualité de la superstructure) et dans une moindre mesure à la qualité du fonctionnement interne (qualité de l'infrastructure) – ce point étant davantage nuancé dans nos résultats et plus difficilement objectivable. Nous constatons en effet que la démarche normative est également source de coûts cachés, principalement du fait de sa lourdeur et de la charge de travail qu'elle génère, qui est parfois considérée comme sans valeur ajoutée (contraintes inutiles). Globalement, la démarche normative est source de qualité intégrale pour l'organisme.</p> <p>L'approche normative s'avère être complémentaire entre le management de la qualité et la GRH et permet d'impacter la création de valeur économique et sociale. Les résultats soulignent un impact positif sur la création de valeur économique, bien que les résultats financiers montrent une tendance à la stagnation, du fait de l'intensification de la concurrence sur un marché devenu mature. Enfin, nous faisons le constat d'un impact très nuancé la démarche normative sur la création de valeur sociale, les acteurs percevant une dégradation du climat social et de la relation humaine et hiérarchique. Une partie non négligeable des salariés ont le sentiment de ne pas être suffisamment reconnus et écoutés et que leurs besoins et attentes ne sont pas satisfaits. Cette situation est cependant à rapprocher du contexte interne (industrialisation) et externe (intensification de la concurrence), en comparaison de la situation passée de l'organisme.</p> <p>Par conséquent, la démarche de normalisation RH – portant sur le management de la qualité et la GRH - a un impact globalement positif mais nuancé sur la création de valeur organisationnelle.</p>

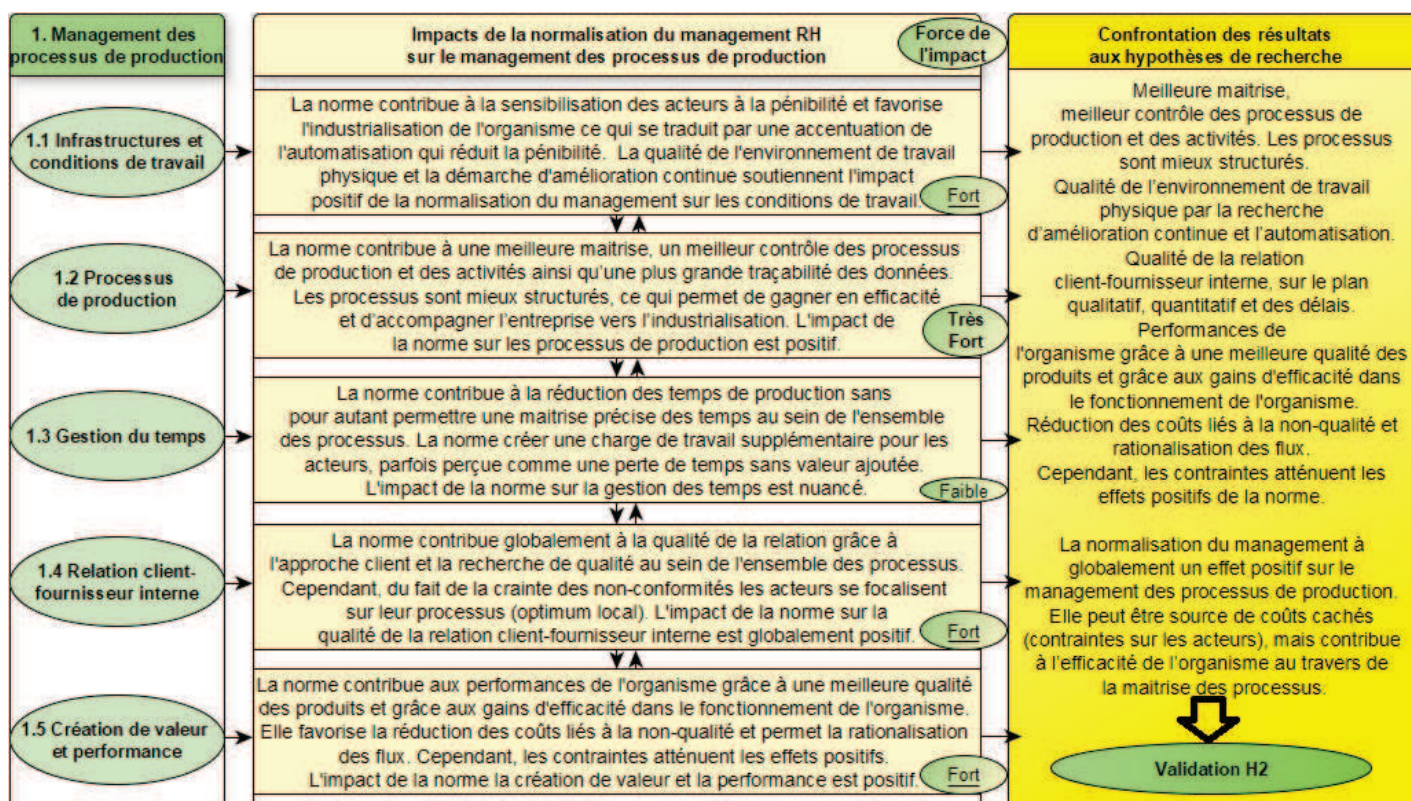
A partir de notre réponse R2, nous sommes en mesure de valider ou de réfuter nos hypothèses H2, H2.1 et H2.2.

Tableau 83 : Validation ou réfutation des hypothèses H2

Hypothèses		Validation ou réfutation
H2	Le recours à la normalisation du management RH est source de coûts et de performances cachés mais permet globalement de favoriser la création de valeur organisationnelle. (H2)	Validation
H2.1	Le recours à la normalisation du management RH – associant normes de GRH et normes de management de la qualité - favorise la création de valeur organisationnelle par le renforcement de l'efficacité des pratiques managériales et par une meilleure maîtrise des processus. (H2.1)	Validation
H2.2	Une association normative du management RH – portant sur la GRH et le management de la qualité - est source de qualité intégrale pour l'organisation, grâce à la mise en place d'une approche transversale du management sur les RH et sur les processus de production. (H2.2)	Validation (avec réserves : la qualité du fonctionnement de l'organisation est nuancée)

La figure met en relation les résultats du thème 1 et la validation de l'hypothèse H2.

Figure 84 : Résultats sur le management des processus de production et confrontation aux hypothèses



En ce qui concerne le développement du potentiel humain (DPH), nos résultats en lien avec l'impact de la normalisation sur le management des ressources humaines nous permettent d'apporter à la question QR3 la réponse R3 suivante.

Tableau 84 : Réponse à la question de recherche QR3 (R3)

QR3	<p>Quel est l'effet d'une association transversale des normalisations du management de la qualité et de la GRH sur la fonction RH, sur le développement des compétences et de la polyvalence et sur les capacités d'apprentissage des acteurs de l'organisation ?</p>
R3	<p>L'association de la normalisation du management de la qualité et de la GRH a un impact globalement positif sur les actions conduites par la fonction RH qui visent au développement des compétences et de la polyvalence.</p> <p>La norme est un appui pour la fonction RH dans l'identification et le suivi des compétences actuelles et dans l'identification des besoins en compétences. La norme est également un appui pour la mise en œuvre d'actions visant au développement du potentiel humain. La norme accompagne les acteurs dans leurs apprentissages par la formation et par les fiches d'instructions formalisées, ce qui permet à l'organisme de se prémunir contre le risque de perte de connaissances organisationnelles. L'entretien annuel permet au manager d'établir un bilan sur l'année écoulée, de suivre les compétences des acteurs, d'évaluer les formations et de définir de nouveaux objectifs.</p> <p>La norme donne plus de poids et de légitimité à la fonction RH vis-à-vis des membres de l'organisme et des managers qui doivent adapter leurs pratiques managériales RH en adéquation avec les lignes directrices et les exigences de la norme.</p> <p>Par conséquent, la normalisation du management RH a un impact positif sur le développement du potentiel humain.</p>

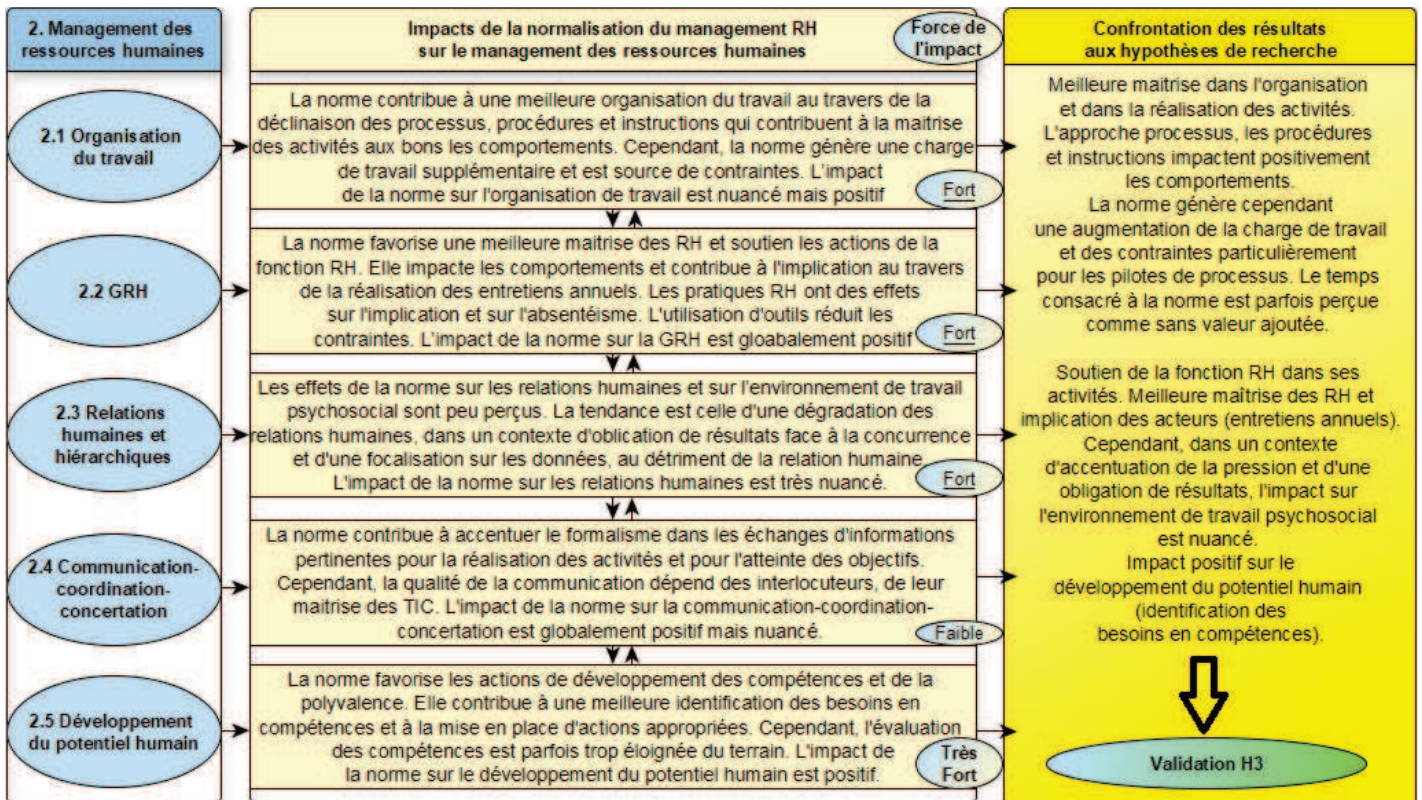
A partir de notre réponse R3, nous sommes en mesure de valider ou de réfuter nos hypothèses H3, H3.1 et H3.2 :

Tableau 85 : Validation ou réfutation des hypothèses H3

Hypothèses		Validation ou réfutation
H3	Le recours à la normalisation du management RH permet le développement du potentiel humain. (H3)	Validation
H3.1	Le recours à la normalisation du management RH permet de reconsidérer la fonction RH et de valoriser les actions portant sur le développement du potentiel humain. (H3.1)	Validation
H3.2	Le recours à la normalisation du management RH permet de renforcer la satisfaction des acteurs et d'impacter positivement leurs comportements en situation de travail. (H3.2)	Validation (avec réserves : la satisfaction des acteurs est nuancé au niveau de la relation humaine).

La figure met en relation les résultats du thème 2 et la validation de l'hypothèse H3.

Figure 85 : Résultats sur le management des ressources humaines et confrontation aux hypothèses

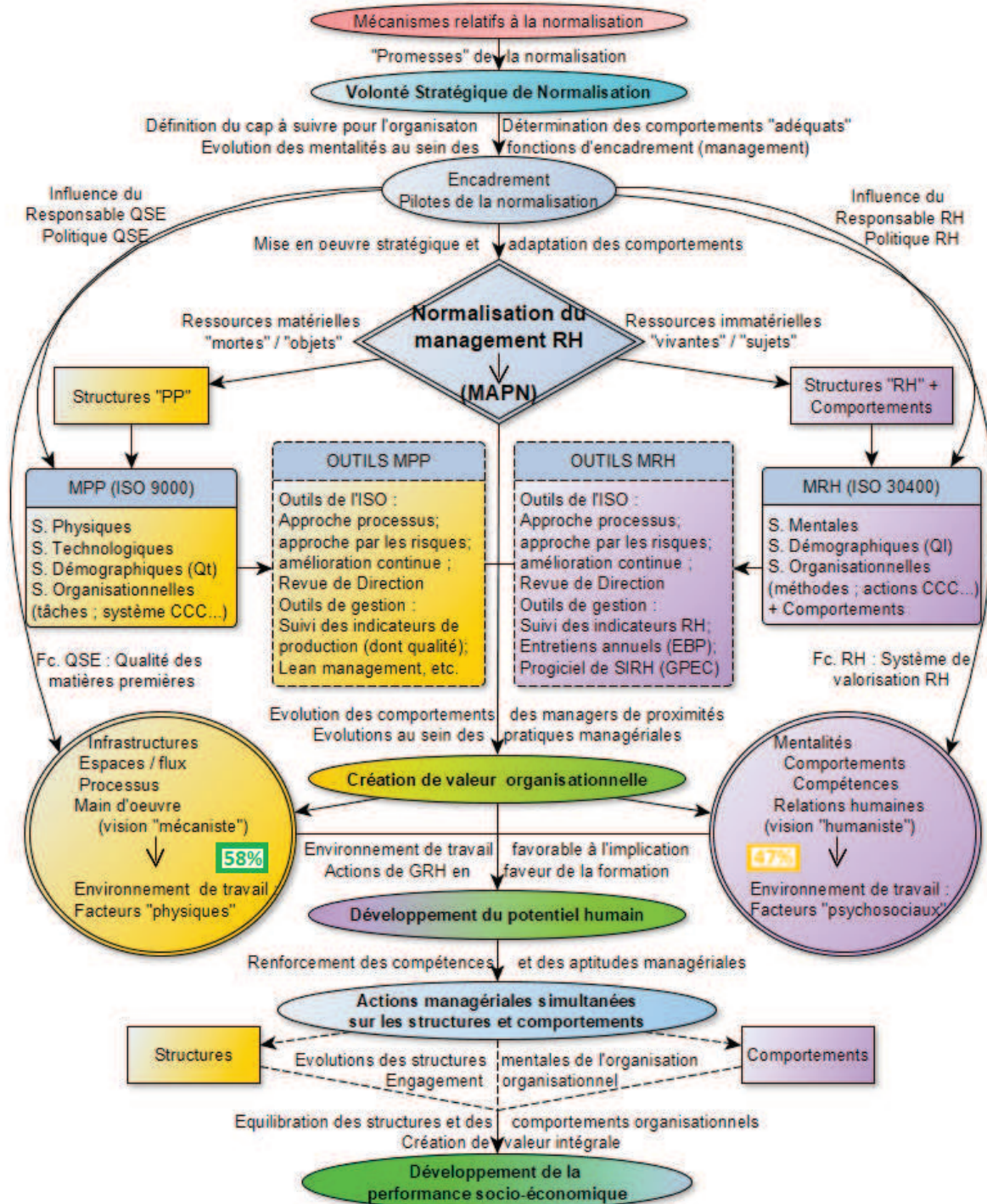


A partir de nos réponses aux questions de recherche QR2 et QR3 (R2 et R3) et de la validation des hypothèses associées, nous pouvons enrichir notre modélisation (figure suivante) de façon à y faire apparaître l'impact de la normalisation du management RH sur la création de valeur organisationnelle et sur le développement du potentiel humain. En ce qui

concerne la création de valeur organisationnelle, cette figure retrace l'impact de la démarche normative sur le management des processus de production et sur le management des ressources humaines. Les taux de perception positive des acteurs sur les impacts de la démarche normative sont indiqués. Ceux-ci sont liés à la qualité de l'environnement de travail physique et psychosocial, comme le décrit la figure. Nous précisons que la démarche normative a pour effet de modifier et de faire évoluer les pratiques managériales en adéquation avec les textes normatifs, ce qui constitue le levier de la création de valeur organisationnelle. Cependant, comme l'indique nos résultats, le pourcentage de perception positive des pratiques managériales portant sur le management des RH est inférieure à 50% (création de valeur sociale). Par conséquent la création de valeur organisationnelle est relativement bridée au sein de l'organisme. En ce qui concerne le développement du potentiel humain, nos résultats soulignent un impact positif de la démarche normative. Comme l'indique notre figure, le développement du potentiel humain est lié aux actions de formation, mais également à la qualité de l'environnement de travail qui doit être favorable à l'implication. Enfin, notre figure indique que le développement du potentiel humain est profitable au développement des compétences y compris des compétences managériales. En effet, au travers des actions de formation, les managers progressent dans leur fonction ce qui tend à avoir un impact positif sur le management de l'activité de production et sur la qualité de l'environnement de travail. Ainsi se crée une boucle présentant des rétroactions positives entre le développement du potentiel humain et la création de valeur organisationnelle (cercle vertueux). Ce cercle vertueux (que nous avons présenté de façon théorique au chapitre 1 : figure 12, p. 55) est ainsi favorable au développement des structures et des comportements de l'organisme.

La figure synthétisant l'impact de la normalisation sur la création de valeur organisationnelle et sur le développement du potentiel humain est présenté ci-dessous.

Figure 86 : Impact de la normalisation sur la création de valeur organisationnelle et sur le développement du potentiel humain



A présent que l'impact de la normalisation du management RH sur la CVO et sur le DPH est déterminé, intéressons-nous à l'impact de la démarche sur le développement de la performance socio-économique, en répondant à la question QR4 et à l'hypothèse H4.

Tableau 86 : Réponse à la question de recherche QR4 (R4)

QR4	<p>Quel est l'effet d'une association transversale des normalisations du management de la qualité et de la GRH sur les structures et les comportements de l'organisation et sur leur équilibration (orthofonctionnement et performance socio-économique) ?</p>
R4	<p>L'association de la normalisation du management de la qualité et de la GRH a un impact globalement positif sur le développement des structures et des comportements de l'organisme. La démarche normative impacte les comportements des acteurs et en premier lieu les comportements de l'encadrement.</p> <p>Les pratiques managériales constituent le principal vecteur de transmission de la démarche normative auprès des managers de proximité et des collaborateurs. En impactant les comportements des acteurs et les comportements managériaux, la démarche normative a un impact sur l'ensemble des structures de l'organisme.</p> <p>Cependant, bien que la norme ait un impact globalement positif sur la création de valeur organisationnelle et sur le développement du potentiel humain, nous avons identifiés des lacunes et des faiblesses sur le plan de la qualité de l'environnement de travail psychosocial et sur la création de valeur sociale. Ces faiblesses soulignées sur le plan qualitatif sont également étayées sur le plan quantitatif au travers de l'évolution des indicateurs sociaux, marquée par l'accentuation de l'absentéisme et du turn-over au sein de l'organisme. Or, la performance durable de type socio-économique ne peut être obtenue qu'au travers du développement simultané de la performance économique (résultats immédiats et création de potentiel) et de la performance sociale (qualité de vie au travail, développement personnel et développement de l'employabilité, mais aussi par la satisfaction des salariés).</p> <p>Toutefois, la démarche normative permet effectivement d'impacter l'organisme dans son ensemble au travers du management des processus de production et du management des ressources humaines de façon simultanée, en contribuant au développement des structures et des comportements.</p> <p>Par conséquent, la normalisation du management RH contribue au développement et à l'équilibration des structures et des comportements, bien que cette équilibration soit imparfaite et présente des lacunes sur le plan de la performance sociale. Il est cependant nécessaire de rappeler ici que les évolutions contextuelles en interne (industrialisation) et en externe (intensification de la concurrence) ont un fort impact sur les pratiques managériales et sur les situations perçues et vécues par les acteurs.</p>

A partir de notre réponse R4, nous pouvons valider ou de réfuter notre hypothèse H4.

Tableau 87 : Validation ou réfutation des hypothèses H4

Hypothèses		Validation ou réfutation
H4	Une association normative du management RH – portant sur la GRH et le management de la qualité - favorise le développement de la performance socio-économique au travers d’une action transversale du management qui contribue à l’équilibration des structures et les comportements de l’organisme.	Validation (avec réserves : des faiblesses sur le plan de la performance sociale nuisent à une équilibration des structures et des comportements optimaux pour le développement de la performance socio-économique durable)

Nous venons de répondre à notre dernière question de recherche. Nous sommes à présent en mesure de répondre à notre question de recherche centrale (QRC) et à l’hypothèse centrale (HC) qui lui est associée.

Tableau 88 : Réponse à la question de recherche centrale QRC (RC)

QRC	Dans quelle mesure la mise en place d’une normalisation du management des RH contribue-t-elle à la création de valeur organisationnelle et au développement du potentiel humain ?
RC	<p>Nos résultats nous permettent de conclure que la normalisation du management des RH contribue au renforcement des pratiques managériales, cela au travers d’une approche managériale portant simultanément sur le management des processus de production et sur le management des ressources humaines.</p> <p>Le développement des pratiques managériales contribue à la maîtrise des processus et des activités et a un impact globalement positif sur la qualité intégrale au sein de l’organisme (qualité des produits et qualité du fonctionnement).</p> <p>La démarche normative a un impact positif sur les actions visant au développement des compétences et de la polyvalence (identification des besoins en compétences) et elle constitue un appui pour la fonction RH dans la réalisation de ses activités, dont celles visant au développement du potentiel humain.</p> <p>En conclusion, la démarche normative a un impact positif sur la création de valeur organisationnelle et sur le développement du potentiel humain, cependant cette démarche présente des faiblesses car elle est source de coûts cachés générés par la lourdeur de la norme et par une accumulation de contraintes dont la valeur ajoutée n’est pas toujours perçue par les acteurs. Enfin, la création de valeur sociale est quelque peu bridée par les contraintes de la démarche normative dans un contexte d’intensification de la pression concurrentielle.</p>

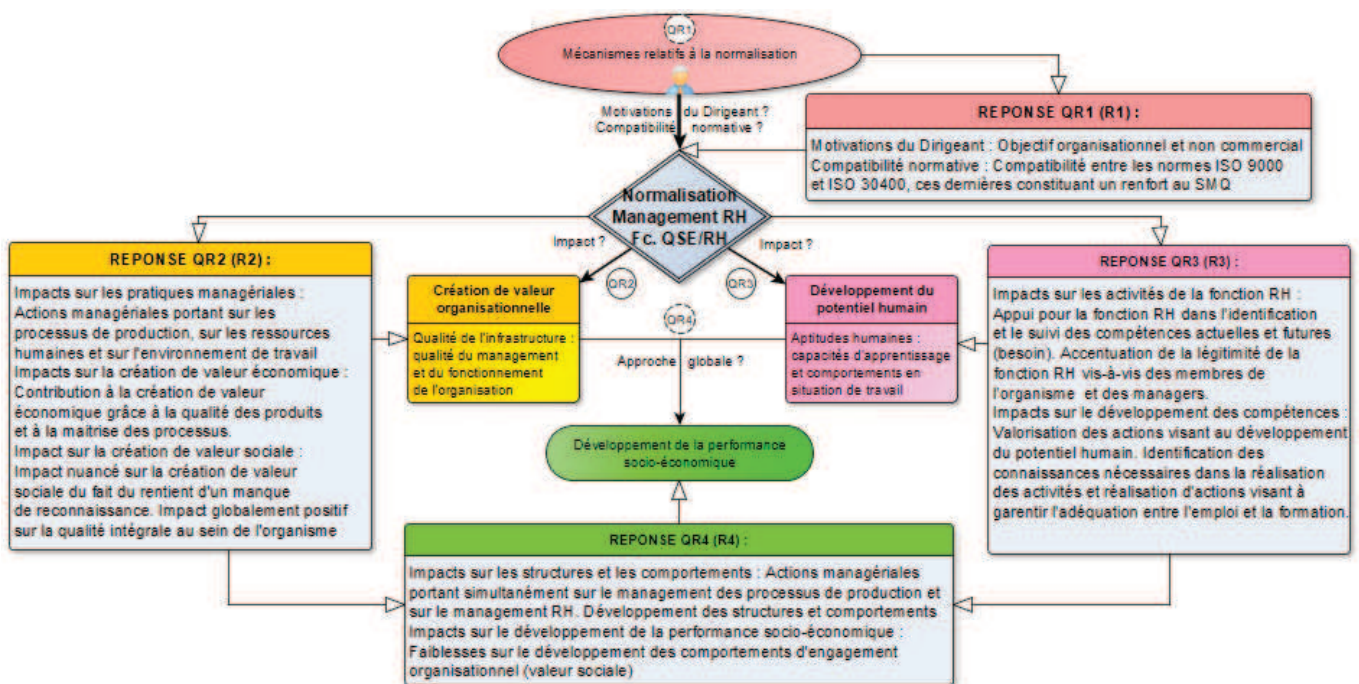
A partir de notre réponse RC, nous pouvons valider ou de réfuter notre hypothèse HC.

Tableau 89 : Validation ou réfutation des hypothèses HC

Hypothèse centrale		Validation ou réfutation
HC	La normalisation du management des RH contribue à la création de valeur organisationnelle et au développement du potentiel humain. Elle permet de renforcer l'efficacité des pratiques managériales et d'accompagner la transformation de la fonction RH.	Validation (avec réserves : lourdeur source de coûts cachés et impact plus faible que prévu sur la création de valeur organisationnelle, du fait de faiblesse dans la création de valeur sociale).

A présent qu'une réponse a été apportée à l'ensemble de nos questions de recherche et que nous avons confronté nos résultats à nos hypothèses, une synthèse globale de nos résultats peut être établie comme suit.

Figure 87 : Réponse aux questions de recherche



Enfin, nous pouvons faire une présentation de l'ensemble de nos hypothèses de recherche. Celles-ci ont été validées ou réfutées en partie ou complètement, selon la nomenclature suivante : A. Hypothèse validée dans son ensemble (vert foncé) ; B. Hypothèse validée avec réserves : l'hypothèse est globalement validée mais nos résultats présentent un impact de la normalisation qui est nuancé ou qui est moins fort que ce que nous pensions lors de la formulation de notre hypothèse (vert clair) ; C. Hypothèse validée de façon partielle : une partie de l'hypothèse ne peut être validée car elle ne correspond pas à ce qu'indiquent nos résultats (vert très clair) ; D. Hypothèse réfutée (rouge).

Tableau 90 : Récapitulatif de validation ou de réfutation des hypothèses

	Hypothèses de recherche	Réfutation ou validation
HC	Le recours à une association normative portant sur le management des RH contribue à la création de valeur organisationnelle et au développement du potentiel humain car l’articulation « normes de GRH » et « normes de management de la qualité » permet de renforcer l’efficacité des pratiques managériales et d’appuyer la fonction RH dans ses activités. (HC)	Validation (avec réserves : contraintes sources de coûts cachés et impact plus faible que prévu sur la création de valeur organisationnelle, du fait de faiblesse dans la création de valeur sociale). (B)
H1	Le choix d’un recours à la normalisation du management RH est animé par la volonté stratégique de se distinguer sur le marché au travers de la certification et de parvenir à mettre en place une organisation plus efficace en interne.	Validation partielle : le recours à la normalisation n’est pas animé par un objectif commercial) (C)
H2	Le recours à la normalisation du management RH est source de coûts et de performances cachés mais permet globalement de favoriser la création de valeur organisationnelle.	Validation (A)
H2.1	Le recours à la normalisation du management RH – associant normes de GRH et normes de management de la qualité - favorise la création de valeur organisationnelle par le renforcement de l’efficacité des pratiques managériales et par une meilleure maîtrise des processus.	Validation (A)
H2.2	Une association normative du management RH – portant sur la GRH et le management de la qualité - est source de qualité intégrale pour l’organisation, grâce à la mise en place d’une approche transversale du management sur les RH et sur les processus de production.	Validation (avec réserves : la qualité du fonctionnement de l’organisation qui est nuancée). (B)
H3	Le recours à la normalisation du management RH permet le développement du potentiel humain.	Validation (A)
H3.1	Le recours à la normalisation du management RH permet de reconsidérer la fonction RH et de valoriser les actions portant sur le développement du potentiel humain.	Validation (A)
H3.2	Le recours à la normalisation du management RH permet de renforcer la satisfaction des acteurs et d’impacter positivement leurs comportements en situation de travail.	Validation (avec réserves : la satisfaction des acteurs est nuancé au niveau de la relation humaine). (B)
H4	Une association normative du management RH – portant sur la GRH et le management de la qualité - favorise le développement de la performance socio-économique au travers d’une action transversale du management qui contribue à l’équilibration des structures et les comportements de l’organisme.	Validation (avec réserves : des faiblesses sur le plan de la performance sociale nuisent à une équilibration des structures et des comportements optimaux pour le développement de la performance socio-économique durable). (B)

Nous venons de répondre à l’ensemble de nos questions de recherche. Avant de conclure il est intéressant de cerner plus précisément quels sont les apports managériaux de la démarche normative RH pour la Direction, les pilotes de processus et en particulier pour la fonction RH.

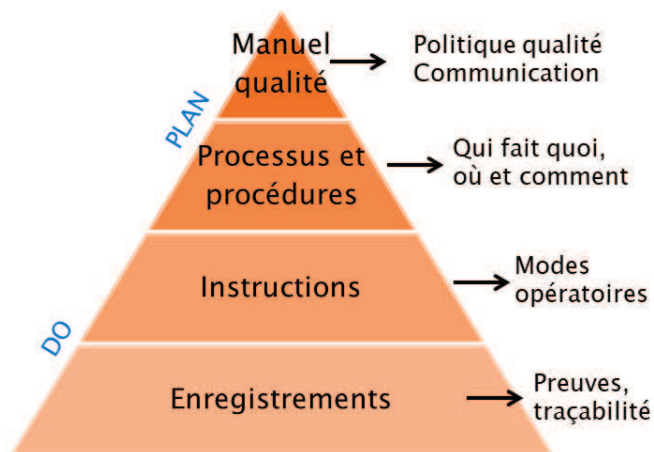
Section 3 : Apports managériaux de la normalisation du management RH :

3.1- Apports managériaux pour la Direction et pour les pilotes de la normalisation

3.1.1) Apports managériaux pour la Direction :

L'apport managérial de la démarche normative pour la Direction est de favoriser le développement d'outils permettant de renforcer le contrôle et le pilotage de l'organisation. Comme nous l'avons expliqué au chapitre 2, les normes de système de management de la qualité sont construites sur le principe du cycle PDCA, qui contribue à structurer l'amélioration continue au sein de l'entreprise (Hosotani, 1997). Ainsi, la mise en place de l'ISO 9001:2015 contraint l'encadrement à organiser la documentation interne en lien avec ce cycle PDCA. Du « manuel qualité » découlent les processus et les procédures (« Plan »), desquels découlent les instructions et les enregistrements (« Do »), comme l'illustre la figure suivante.

Figure 88 : Mise en application du cycle PDCA au travers de la pyramide documentaire de l'ISO 9001

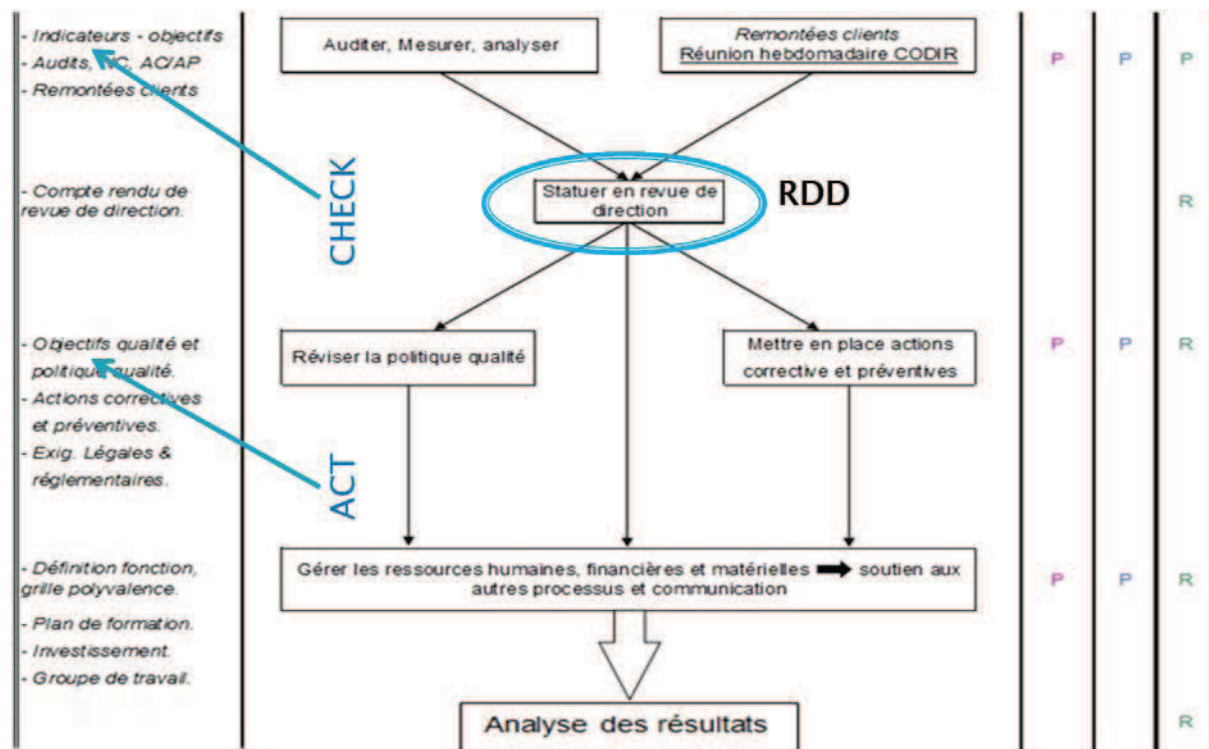


Source : Réalisé par l'auteur à partir de l'ISO 9001:2015 (ISO, 2015).

La pyramide documentaire permet ainsi de traduire le PDCA en lui donnant une opérationnalisation concrète pour les acteurs de l'organisation. Dans le cadre de la démarche ISO 9001:2015, il est obligatoire de définir un lien clair et cohérent entre la politique qualité

(qui répond à la volonté stratégique), les processus et procédures adoptés (« Do ») et les indicateurs définis pour contrôler l'atteinte des objectifs. C'est au travers de ces indicateurs que la Direction va être en mesure de contrôler les résultats et de s'assurer de l'atteinte effective des objectifs (« Check »). Enfin, le *reporting* réalisé sur les données clés, notamment lors de la revue de Direction (RDD) permet à la Direction d'orienter la stratégie de l'organisme à partir de l'analyse des données du terrain remontées par les pilotes de processus, au sein de l'organisation et au sein de l'environnement (en provenance des parties intéressées). C'est au travers de la RDD que s'incarne la dimension « Act » du PDCA. La révision des objectifs sous le principe de l'amélioration continue va ensuite permettre de relancer un nouveau cycle PDCA. Cette démarche est intégrée au sein du processus Diriger, qui permet de boucler le cycle PDCA (« Check » et « Act ») comme indiqué ci-dessous.

Figure 89 : La revue de Direction comme étape de bouclage du PDCA



Source : Document interne à la société CATALU

La démarche normative permet ainsi au Dirigeant d'avoir une vision précise sur les activités réalisées et de garder la main sur le fonctionnement de l'organisation en parvenant à mieux réguler les comportements des acteurs qui sont en mesure d'influer sur les résultats (principalement les membres de l'encadrement). Le verbatim suivant permet d'illustrer les apports managériaux de la démarche normative pour la Direction.

« Pour moi, la valeur ajoutée de la norme pour la Direction, sur la gouvernance, c'est la visibilité. La norme apporte de la visibilité au Dirigeant. [...] la norme apporte de la visibilité pour un meilleur pilotage de l'organisation. Voilà, globalement c'est ça la valeur ajoutée de la norme. Ce que ça apporte réellement à la plus haute fonction [...]. Aujourd'hui, beaucoup d'outils existent dans chacun des services et ces outils permettent à chacun de piloter et de rendre compte au Dirigeant où on en est, où en est l'entreprise. Et c'est à travers l'ensemble de ces données, que [P01] revoit sa stratégie, qu'il revoit sa politique pour dire "d'accord, aujourd'hui nous avons passé un cap, maintenant ma vision, c'est ça". Donc on se donne de nouveaux axes de travail. » R02 Obs. 123 – Encadrement.

La démarche normative est par conséquent principalement bénéfique au Dirigeant qui accentue son contrôle sur l'organisme. Cependant, les pilotes de processus et en particulier les pilotes de la normalisation peuvent également tirer bénéfice de la démarche normative.

3.1.2) Apports managériaux pour les pilotes de processus :

Comme nous l'avons indiqué lors de notre développement, **la mise en œuvre de la démarche normative entraîne une délégation des responsabilités aux pilotes de processus qui ont autorité et une capacité décisionnaire dans le périmètre de leur processus.** Cette délégation de pouvoir a pour effet de diminuer le pouvoir discrétionnaire du Dirigeant de façon consentie, afin de renforcer la pertinence de la prise de décision. En effet, en ayant recours à la démarche de normalisation du management RH, la Direction recherche une solution pour organiser et manager son organisme de manière efficace. Le Dirigeant fait aussi le pari que la norme a un impact bénéfique sur la pérennité de l'organisme et que la promesse des « meilleures pratiques » portées par la norme est vraie (Eriksson, 2014). Le premier acteur à être contraint par la norme est le Dirigeant lui-même car c'est à lui d'initier la démarche et de s'investir pleinement dans l'animation du système de management, comme le décrit notamment le chapitre « Leadership » des normes de système de management (l'article 5.1 pour l'ISO 9001:2015). La direction doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis du système de management de la qualité en incitant, orientant et soutenant les personnes pour qu'elles contribuent à l'efficacité du système de management de la qualité (ISO 9001, 2015, p. 3)¹⁶⁰. La démarche normative a alors pour effet d'orienter la prise de décision de la Direction, pour que celle-ci soit en adéquation avec les principes du système de management

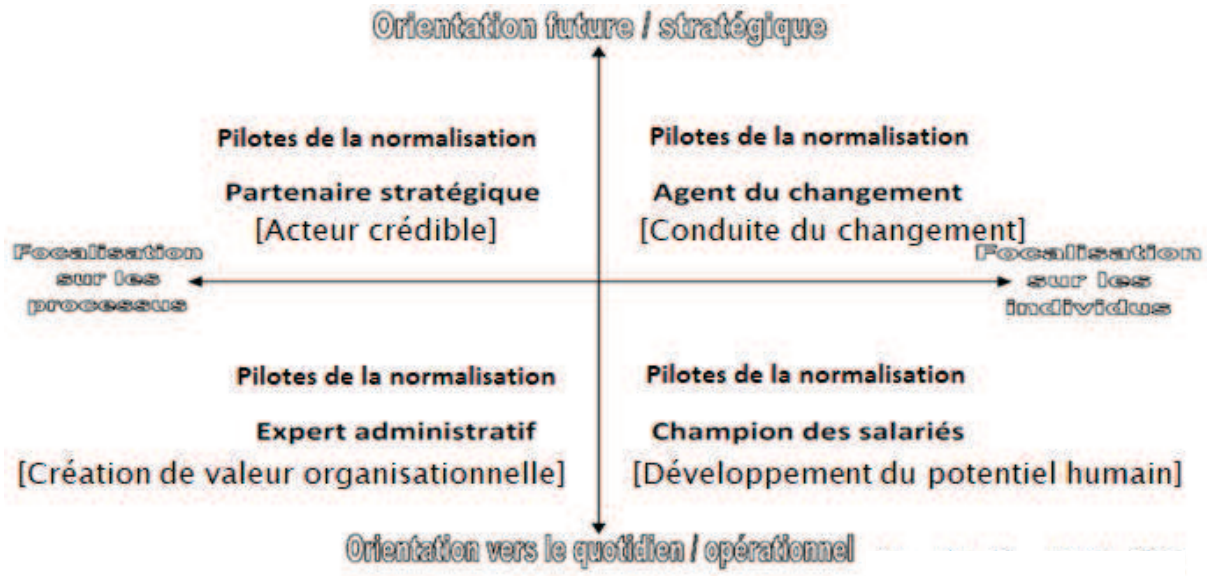
¹⁶⁰ La dimension « Leadership » est plus fortement marquée au sein de l'ISO 9001:2015 que dans les précédentes versions de la norme ISO 9001.

de la qualité (SMQ). La délégation de la prise de décision est donc profitable à l'organisation dans son ensemble, mais elle est également profitable aux pilotes des processus qui jouissent de leur position pour renforcer leur rôle de partenaire stratégique de la Direction. En effet, leur proximité avec le terrain leur offre des données pertinentes qui sont précieuses pour une prise de décision efficace.

D'autres acteurs de l'organisation profitent quant à eux d'une position encore plus avantageuse. Ce sont les « pilotes de la normalisation » qui jouent un rôle clé dans l'animation de la démarche normative. Une norme de management vise en premier lieu la fonction de l'organisation directement concernée par le contenu de la norme (la fonction qualité pour les normes ISO 9000 et la fonction RH pour les normes ISO 30400). Dans le cas qui nous concerne, les premiers services impactés par la norme sont donc respectivement le service qualité (fonction QSE¹⁶¹) et le service RH (fonction RH). En effet, une norme porte en elle des lignes directrices et des recommandations qui ne pourront être actionnables qu'avec le concours du responsable de la fonction concernée par la norme. Ce sont donc ces pilotes de la normalisation qui vont activer le contenu normatif. Cette activation a d'abord des effets sur l'organisation de la fonction RH ou QSE (dans le cas qui nous concerne), en apportant de nouvelles méthodologies de travail, de nouveaux outils, de nouveaux savoirs et de nouveaux savoir-faire qui découlent des « mythes rationnels » qui composent la norme (David, Armand, et Laufer 2012). La norme a ainsi un impact sur les activités courantes au sein de la fonction. Par l'animation du système de management normalisé, ces « pilotes de la normalisation » renforcent leur crédibilité et leur légitimité vis-à-vis de l'ensemble des acteurs de l'organisme du fait du fort appui de la Direction dans la réalisation de leurs missions (respect des exigences normatives). Ils renforcent également leur crédibilité vis-à-vis de la Direction et deviennent partenaires stratégiques car la norme fait de son pilote un acteur indispensable à l'animation de la démarche normative au sein de l'organisme (Eriksson, 2014). La démarche normative permet alors aux « pilotes de la normalisation » d'accroître considérablement leur capacité à gouverner, en jouant un rôle transversal au sein de l'organisme, de façon durable, tant au niveau des processus que des individus. Les pilotes de la normalisation voient ainsi leurs pouvoirs renforcés. Ces pouvoirs peuvent être traduits à travers les « quatre rôles » d'Ulrick (1996) : expert administratif, agent du changement, champion des salariés et partenaire stratégique.

¹⁶¹ La fonction QSE : Fonction qualité-sécurité-environnement.

Figure 90 : Les apports de la démarche normative pour les pilotes de la normalisation



Source : Réalisé par l'auteur, adapté de D. Ulrich (Ulrich, 1996, p.24).

En ce qui concerne le rôle **d'expert administratif des pilotes de la normalisation**, nos résultats mettent en avant que la démarche normative représente une charge de travail supplémentaire pour eux (et pour les pilotes de processus) et contribue au renforcement de leur cœur de métier et de leur expertise dans l'exercice de leur fonction. Les pilotes de la normalisation ont pour mission de mettre en œuvre la démarche normative et de la faire vivre au sein de l'organisme, ce qui fait d'eux des **agents du changement**. De plus, les pilotes de la normalisation sont des guides et un appui pour les acteurs dans la mise en œuvre des principes normatifs souhaités par la Direction (respect des exigences et des lignes directrices), ce qui renforce leur légitimité au sein de l'organisme et fait d'eux des **coaches des salariés**¹⁶². Enfin, les pilotes de la normalisation font office de clé de voute entre la Direction et les acteurs sur le terrain. Au travers de la démarche normative, les pilotes de la normalisation contribuent à la fois à la mise en œuvre de la volonté stratégique et à la remontée de données précieuses en provenance du terrain et de l'environnement. Ils contribuent à donner à la Direction des éléments utiles pour le pilotage de l'organisme, ce qui renforce leur rôle de **partenaire stratégique**.

Ce sont finalement les « pilotes de la normalisation » qui parviennent le mieux à exploiter les zones d'incertitudes générées par la normalisation. Paradoxalement, ils exercent un pouvoir

¹⁶² Nous préférons utiliser le terme « coach des salariés » plutôt que celui de « champion des salariés » qui est moins approprié.

contraignant sur la latitude discrétionnaire du dirigeant en lui indiquant où se situe le cadre de l'ISO. Ainsi, les pilotes de la normalisation parviennent à positionner le Dirigeant dans une situation de relative dépendance. Le pilote de la normalisation incarne alors le cadre normatif s'appliquant à l'espace discrétionnaire du Dirigeant (Sastourné-Gastou, 2019).

Nous venons de voir que la normalisation du management RH est bénéfique pour les pilotes de la normalisation. Intéressons-nous plus précisément aux apports de la démarche normative pour la fonction RH.

3.2 - Impact de la normalisation sur la fonction RH :

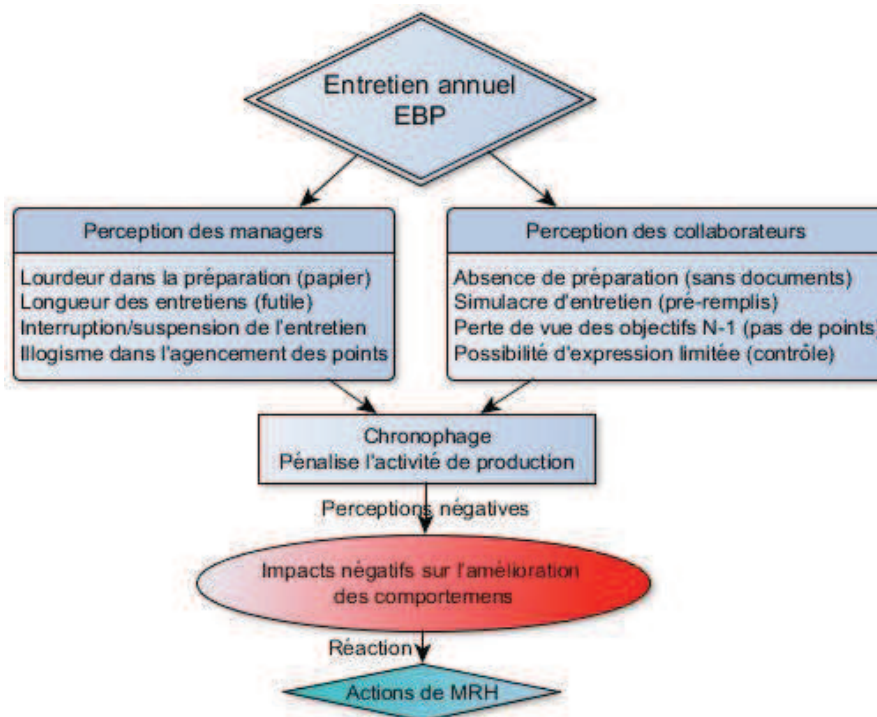
Nous constatons à l'issue des 36 mois d'intervention au sein du terrain de recherche que la normalisation du management RH a fortement impacté la fonction RH, tant au niveau des actions et des méthodologies employées qu'au niveau de l'image de la fonction au sein de l'organisme, comme l'indique nos résultats. Nous avons retenu deux principales illustrations sur les évolutions de la fonction RH à l'issue de la mise en œuvre de la démarche normative de GRH. La première porte sur la mobilisation du progiciel de SIRH, en accord avec les normes mobilisées, aussi bien de la série ISO 9001 (et plus précisément l'ISO 9001:2015 : art. 7.1.6 Connaissances organisationnelles) que de la série ISO 30400 (en particulier l'ISO 30409:2016 sur la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre). La seconde porte sur la formalisation de processus RH avec des indicateurs associés qui étaient jusque-là inexistantes au sein de l'organisme. Enfin, nous nous intéressons à la norme ISO 30408:2016 sur la gouvernance humaine et aux perspectives qu'elle ouvre pour la fonction RH normalisée.

3.2.1) Apports de la démarche de normalisation du management RH pour la fonction RH :

Par la mise en œuvre de la démarche normative, la fonction RH est parvenue à faire évoluer la réalisation des entretiens annuels. Au début de notre intervention, les entretiens annuels dans l'entreprise étaient très mal vécus par l'ensemble des acteurs de l'organisation. Les managers souffraient de la lourdeur de la préparation des entretiens (préparés à la main), de la difficulté de suspendre l'entretien pour répondre à une urgence et de l'agencement des points traités dans le document papier, parfois perçu comme illogique. De leur côté, les collaborateurs

égarèrent les documents et perdaient de vue les objectifs fixés. Ils dénonçaient également le fait que les documents étaient pré-remplis et qu'ils n'avaient pas la possibilité de s'exprimer librement. Enfin, pour les managers comme pour les collaborateurs, les entretiens annuels étaient chronophages et mettaient entre parenthèse l'activité de production. Ces contraintes indisposaient les managers et les collaborateurs, ce qui était nuisible à leur implication lors de la réalisation des entretiens et des EBP (évaluation de bilan de progrès). Une représentation schématique de la situation peut être effectuée comme suit.

Figure 91 : Réalisation des entretiens annuels - EBP



Source : Figure réalisée par l'auteur.

A la suite de la démarche de normalisation du management RH et de l'utilisation du progiciel de SIRH « PRO-RH », en accord avec les lignes directrices de la démarche normative RH, ces points ont tous été améliorés. De plus, les apports pour la fonction RH ont été nombreux. Tout d'abord, les fonctionnalités de l'outil PRO-RH ont permis à la fonction RH de gagner en efficacité sur le plan de la **maîtrise des données RH**, sur le plan du **contrôle de la réalisation des entretiens annuels** (suivi des campagnes d'entretien et objectifs SMART) et sur le plan de **l'identification des compétences et des besoins de formation** (des visuels du logiciel sont présentés en **annexe 6**). Ensuite, l'utilisation de l'outil PRO-RH a permis à la fonction RH de **gagner du temps** sur le plan de la gestion documentaire et dans la réalisation

des activités administratives à faible valeur ajoutée grâce à l'utilisation du support numérique. Enfin, la mise en place de l'outil a contribué à **valoriser la fonction RH du fait de la diminution des contraintes pour les utilisateurs** (faciliter de l'utilisation de l'outil, disponibilité des données, gains de temps) et du fait que PRO-RH est un **outil performant, digne d'une grande entreprise, ce qui participe à donner de la crédibilité à la fonction RH**. Les apports de l'outil sont détaillés dans le tableau suivant :

Tableau 91 : Apports de l'outil PRO-RH

Apports de l'outil	Maîtrise des données RH	Entretiens annuels et définition des objectifs	Développement du potentiel humain
Pour les utilisateurs	Accès pour chacun des salariés à ses données personnelles et aux archives des entretiens annuels précédents.	Définition des objectifs annuels et possibilité de commenter les entretiens directement depuis son espace personnel (commentaire libre).	Evaluation des compétences (EBP) et possibilité de formuler un souhait de formation depuis son espace et tout au long de l'année.
Pour la fonction RH	Système de « workflow » qui permet à la fonction RH d'effectuer des requêtes sur les données RH et de pouvoir les analyser avec précision (fonction administrateur).	Possibilité de lire et de valider les entretiens directement depuis l'outil (support numérique).	Fonctionnalités de l'outil sur la gestion des plans de formation, la définition des sessions de formation, la convocation des stagiaires, le calcul des coûts de formations, etc.
Commun à la fonction RH et aux utilisateurs	Gains de temps grâce à l'utilisation du support numérique dématérialisé qui permet une absence de traitements papiers (zéro papier).	Suivi des réalisations des campagnes d'entretiens annuels (visibilité en temps réel et amélioration du taux de réalisation des entretiens).	Réalisation des évaluations à chaud (par le stagiaire) et à froid (par le manager) des formations, permettant d'évaluer les bénéfices de la formation sur le terrain.

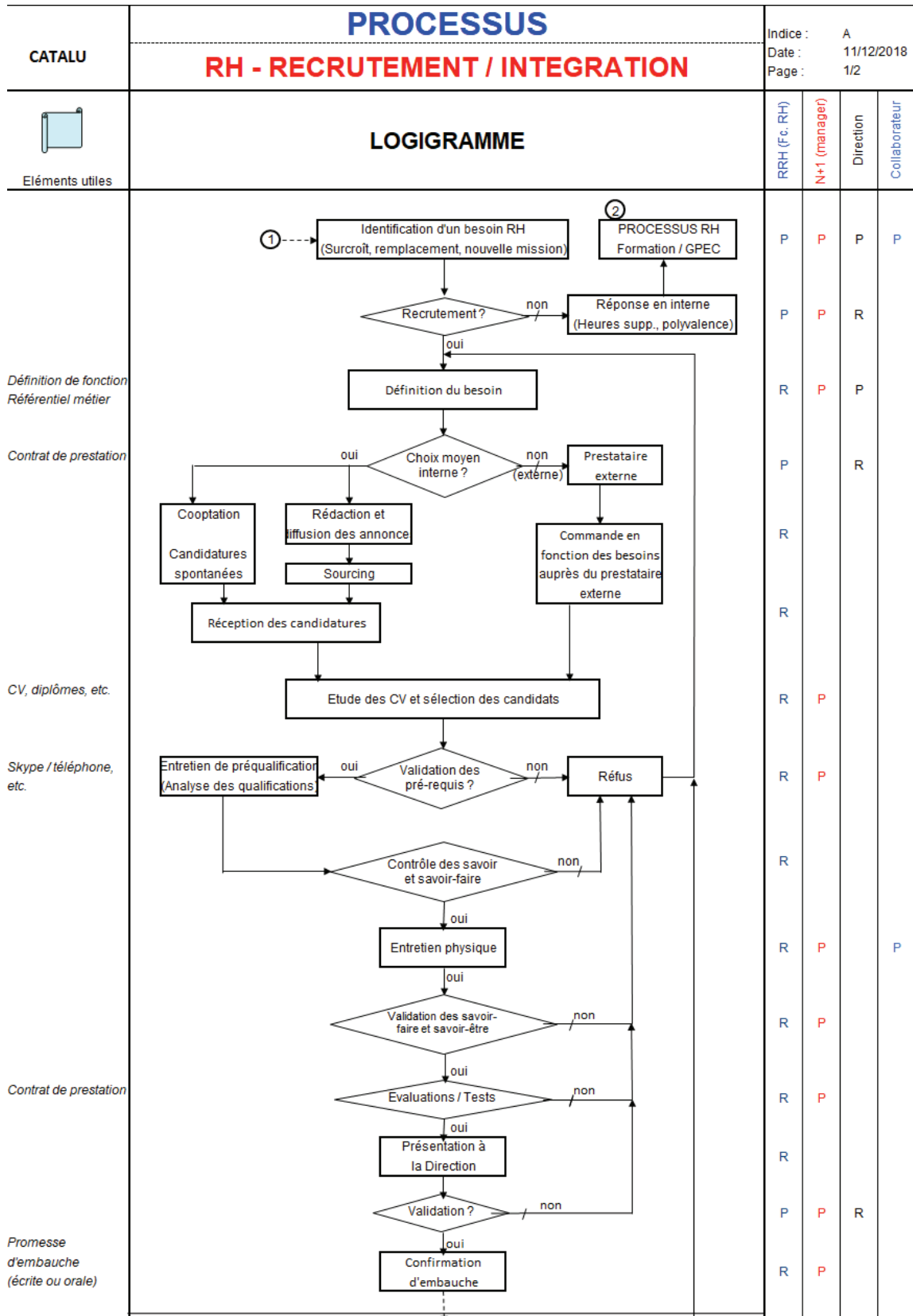
L'utilisation de l'outil PRO-RH permet de **centraliser les données RH** et d'éviter de devoir effectuer un système de navette documentaire (papier) très lourd et chronophage pour l'ensemble des acteurs. De plus PRO-RH permet d'**épauler la fonction RH dans son développement et dans la réalisation de ses activités**, d'autant plus que l'outil est évolutif. **La fonction RH est valorisée grâce à la réalisation d'actions RH pertinentes** (rigueur dans les actions RH, utilisation d'un outil performant et diminution des contraintes).

En lien avec les 4 rôles de la fonction RH et avec de l'approche configurationnelle (chapitre 1), nos résultats étayent le fait que la normalisation du management RH contribue à la création de valeur pour l'organisme car elle permet de pleinement **connecter la fonction RH**

avec la stratégie de l'organisme. Elle contribue ainsi à faire du responsable RH un véritable **partenaire stratégique** et un **acteur de la conduite du changement** au profit d'une meilleure mise en œuvre de la volonté stratégique (dimension « externe de la fonction »). La fonction RH contribue à faire évoluer les pratiques managériales et les comportements des acteurs. Elle favorise ainsi le développement des performances de l'organisme du fait que les pratiques de GRH soient en adéquation avec la stratégie de l'entreprise (Adraoui, 2015, p. 46). De plus, la démarche de normalisation contribue à la cohérence des actions RH grâce à la rationalisation des activités et au pilotage RH (centralisation des données RH au sein d'un unique outil), ce qui permet de **renforcer le cœur de métier du responsable de la fonction.** Enfin, grâce à **l'utilisation d'outils numériques**, la fonction RH parvient à **gagner un temps précieux tout en satisfaisant les exigences et les lignes directrices de la démarche normative.** La fonction RH peut alors se centrer sur les activités de **développement du potentiel humain**, ce qui renforce son rôle de « **coach des salariés** » (Becker, Huselid, et Ulrich, 2001).

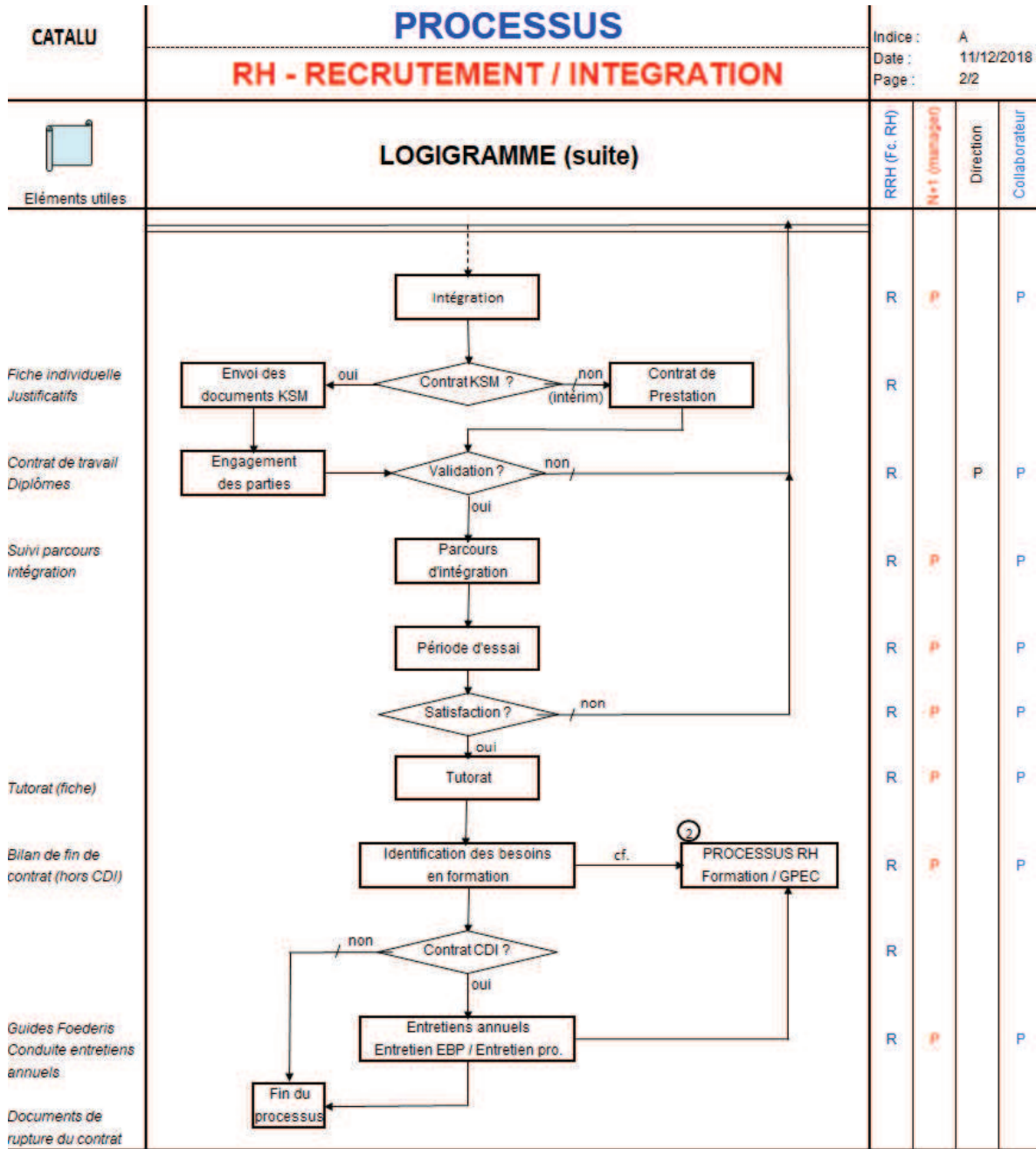
La normalisation du management RH a également eu un fort impact sur la **formalisation des processus RH et des indicateurs associés.** Effectivement, lors de notre intervention, nous avons contribué à la définition des processus et des indicateurs sur les activités de la fonction, en cohérence avec la démarche normative. Ces processus et ces indicateurs RH - formalisés durant la recherche-intervention - concernent principalement les activités de **recrutement-intégration** et de **formation-GPEC**, comme présenté ci-dessous.

Figure 92 : Processus RH - Recrutement / intégration



Source : documentation interne de la société CATALU.

Figure 93 : Processus RH - Recrutement / intégration (suite)



Légende : P : Participe R : Responsable

Eléments d'entrées : Données émanants de tous les services (BE, FAB, LAQ...)

Eléments de sorties : Savoir ; Savoir-faire et Savoir-être

Supports d'amélioration : Audits, réunions, revue de direction, processus DIRIGER

Services impliqués : Ensemble des services (Fabrication, Laquage, BE, Maintenance, Direction, etc.)

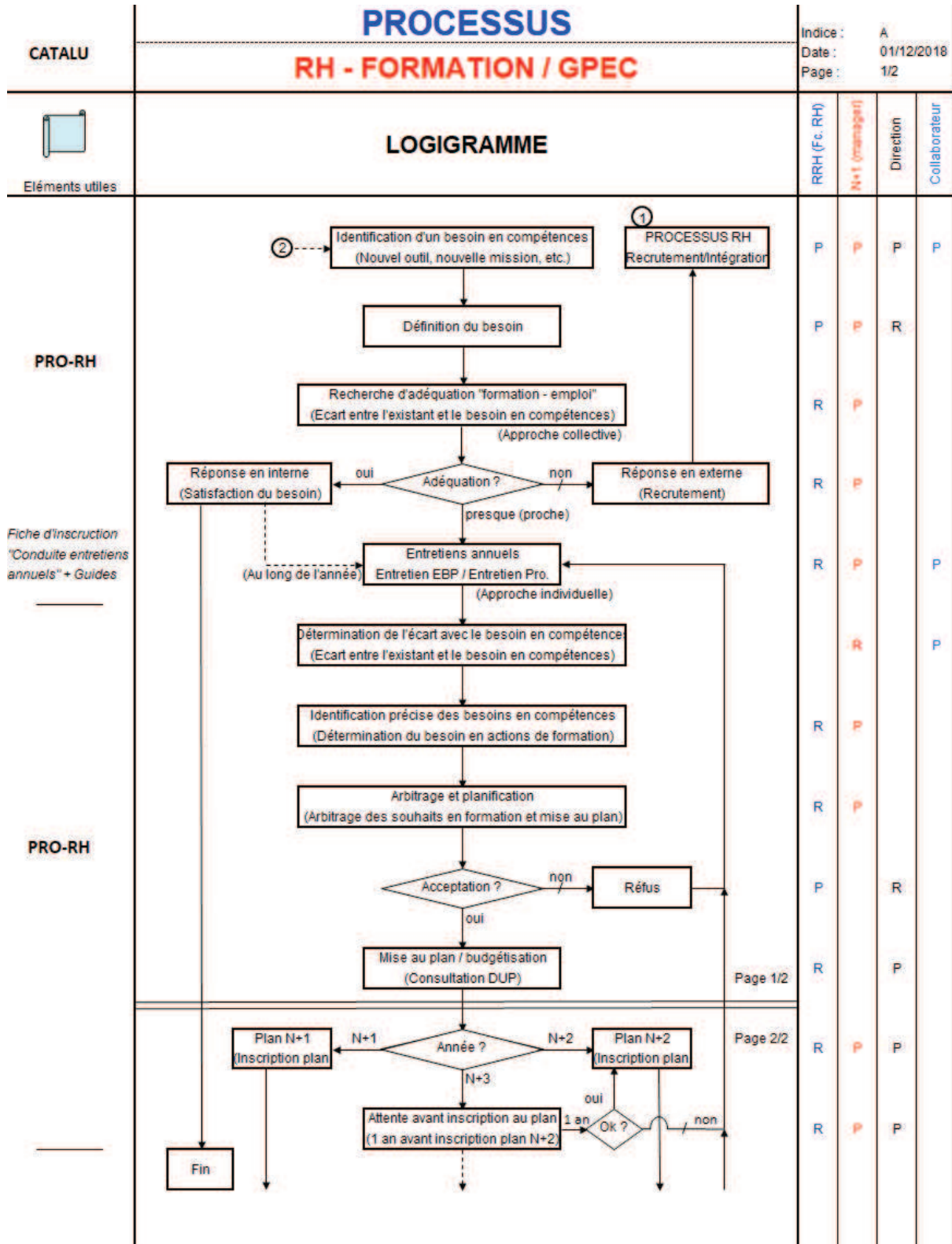
Objectifs : Cf. "Tableau Pilotage des Processus" (disponible sur le serveur / répertoire Qualité).

Visa Pilote de processus :

Visa Qualité :

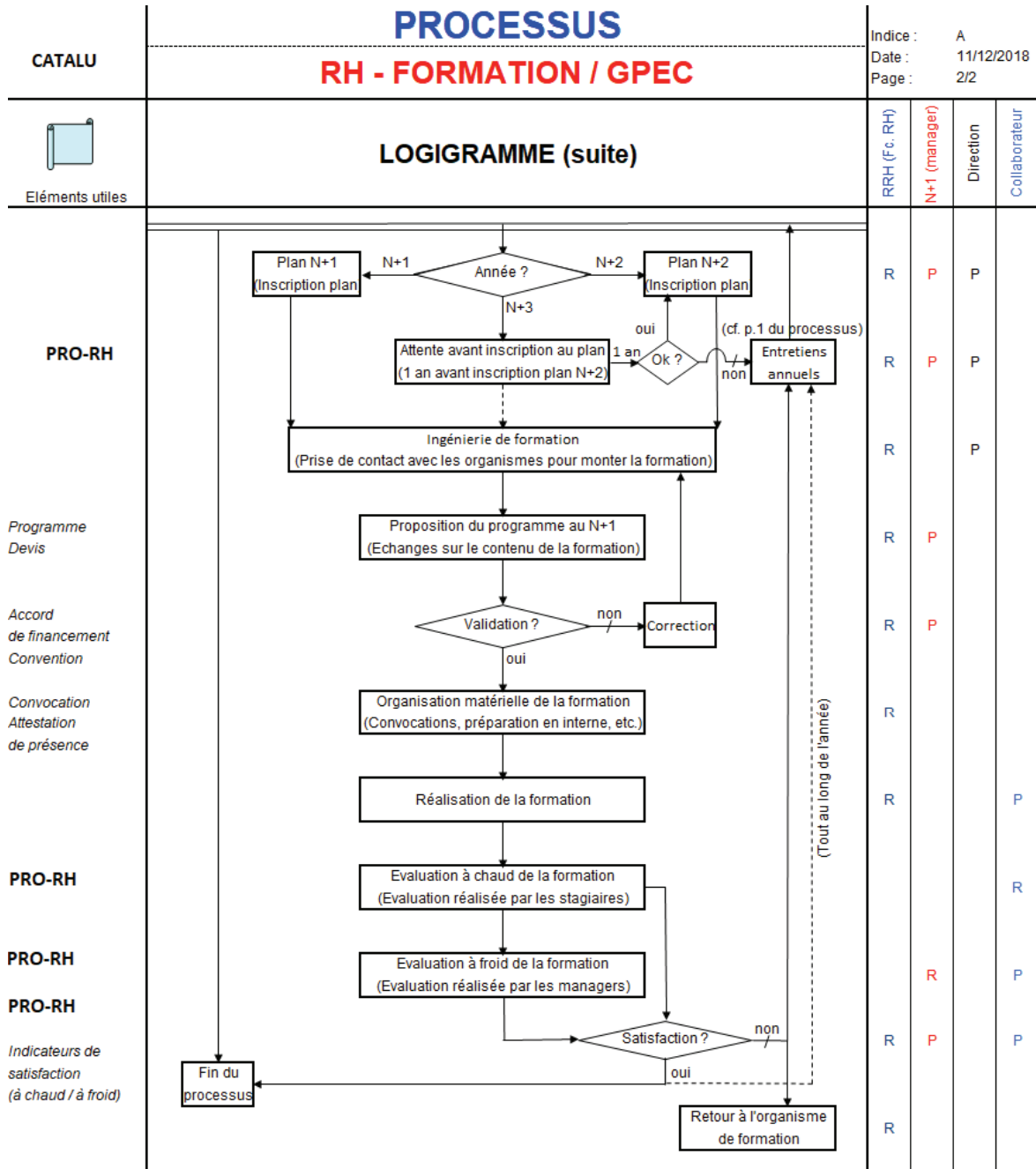
Visa Direction :

Figure 94 : Processus RH - Formation / GPEC



Source : documentation interne de la société CATALU.

Figure 95 : Processus RH - Formation / GPEC (suite)



Eléments d'entrées :

Données émanants de tous les services (BE, FAB, LAQ...)

Eléments de sorties :

Savoir ; Savoir-faire et Savoir-être

Supports d'amélioration :

Audits, réunions, revue de direction, processus DIRIGER

Services impliqués :

Ensemble des services (Fabrication, Laquage, BE, Maintenance, Direction, etc.)

Objectifs :

Cf. "Tableau Pilotage des Processus" (disponible sur le serveur / répertoire Qualité).

Visa Pilote de processus :

Visa Qualité :

Visa Direction :

En ce qui concerne le processus recrutement-intégration, les indicateurs RH sont liés au bilan social et notamment à l'évolution des taux d'absentéisme et de turn-over. En ce qui concerne le processus formation-GPEC, les indicateurs RH sont liés aux actions de formation (plan de formation), mais aussi à de nouveaux indicateurs qui découlent directement des fonctionnalités de l'outil PRO-RH sur le suivi des données RH, tels que par exemple le suivi du taux de satisfaction sur l'évaluation des formations.

La formalisation des processus et des indicateurs RH découle directement de l'association des démarches normatives ISO 9000 et ISO 30400. En effet, le recours aux normes de GRH de la série ISO 30400 (en particulier l'ISO 30409:2016) a entraîné un développement de la fonction RH grâce à la mise en place de l'outil PRO-RH qui permet de suivre les données et de générer des indicateurs (visibles dans la colonne « élément utile » du processus formation-GPEC). En parallèle, le renouvellement de la certification ISO 9001 sous référentiel 2015 rend nécessaire une formalisation des processus RH. Ainsi, **les normes de GRH ont été utilisées en appui à la norme ISO 9001:2015 dans le but de respecter les exigences normatives par la formalisation des processus RH**. Par conséquent, lors de notre recherche-intervention et à la suite de la mise en œuvre de la démarche normative, nous constatons que **la normalisation RH conduit à la transformation de la fonction RH**, tant au niveau de **l'accentuation du formalisme** au sein de la fonction qu'au travers de **l'intégration de nouveaux outils RH, tel que le progiciel de SIRH « PRO-RH »**, qui a été développé en accord avec les lignes directrices normatives et qui a entraîné un profond **changement dans les façons de travailler au sein de la fonction RH** (suivi et centralisation des données, automatisation, gain de temps et d'efficacité, meilleure maîtrise des RH, des compétences actuelles et des besoins futurs). Enfin, en plus d'apporter de nouveaux outils, les normes de GRH contribuent à la transformation de la fonction RH au travers du développement de nouvelles connaissances, de nouvelles méthodologies et d'une nouvelle vision sur les pratiques RH¹⁶³ (Breton-Kueny et Bensalem 2018). Cet impact de la normalisation sur la fonction RH avait été avancé dans notre hypothèse centrale, par conséquent celle-ci est confirmée.

La normalisation du management RH présente des avantages sur le plan managérial et pour la fonction RH. Cependant, lorsque nous analysons nos résultats, nous constatons que la démarche normative présente également des points négatifs. En effet, nos résultats soulignent

¹⁶³ J. Le Bolzer, Les Echos, « Des normes internationales de gestion RH pour quoi faire ? », le 06/10/2018. [En ligne] <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/management/developper-son-leadership/0302277117205-des-normes-internationales-de-gestion-rh-pour-quoi-faire-323928.php> [consulté en décembre 2018].

que la démarche normative RH a pour conséquence d'entraîner une **substitution de la relation humaine et de la proximité managériale par des outils formalisés et un pilotage des RH à distance**. Sur ce point nous rappelons deux éléments de nos résultats. Le premier sur la démarche de qualité de vie au travail (QVT), en lien avec la norme ISO/TR 30406:2017, qui peut être illustré avec le verbatim suivant :

« Aujourd'hui on utilise des palliatifs à la reconnaissance [...] et ces palliatifs se substituent à l'humain et au rapport humain [...]. Donc toutes ces politiques [...] sont mauvaises parce qu'elles ne permettent pas à l'individu de recevoir la reconnaissance de son responsable, elles ne permettent pas d'avoir ce rapport humain entre individus, qui pour moi est le plus important et la base de la motivation de chacun. [...] [...] Si tu n'as pas de reconnaissance humaine, tu ne seras jamais bien dans ton travail.» R03 Obs. 150 et 151 - Encadrement

Le second en lien avec la gestion et le suivi des compétences en production, en lien avec la norme ISO 30409:2016, pouvant être illustré ainsi :

« PRO-RH, [...] il y a aussi de grosses lacunes, comme par exemple au niveau de la grille de compétences, où je trouve que l'on est très loin du terrain. [...] On les connaît déjà et on connaît aussi les limitations qui ne seront pas visible sur PRO-RH. Du fait que l'on n'ait une connaissance du terrain, des individus et de leur caractère, qui ne transparait pas sur PRO-RH. C'est notre rapport au terrain et à l'humain qui nous permet de manager, et ce rapport ce n'est pas en utilisant PRO-RH que l'on va pouvoir le prendre en compte. » R04 Obs. 174 - Encadrement

Ainsi, la limite de la démarche normative du management RH apparaît comme étant la substitution de l'outil à l'humain, alors que comme nous l'avons précisé dans notre développement, la relation humaine est essentielle à la reconnaissance et à la qualité de de l'environnement de travail psychosocial. En effet, celle-ci est fondamentale pour la motivation des acteurs, pour le développement du potentiel humain et pour le développement des performances durables de l'organisme.

3.2.2) Perspectives sur la gouvernance humaine :

Parmi les normes de notre corpus qui ont été peu mobilisé par manque de temps, la norme ISO 30408:2016 apporte des enseignements sur la gouvernance humaine. Cette notion y est définit de la façon suivante. « *Système par lequel une organisation est dirigée et contrôlée et qui prend en compte les parties prenantes de ladite organisation, aussi bien que les facteurs*

humains et sociaux, tant au niveau le plus élevé qu'à tous les autres niveaux de prise de décision » (ISO 30408, 2016).

La gouvernance humaine porte ainsi sur la gouvernance des facteurs humains et sociaux au sein de l'organisation. L'ISO 30408:2016 met donc en exergue le rôle central de l'humain dans le fonctionnement de l'organisation, dans le but d'assurer la pérennité à long terme de l'organisme. « *Les femmes et les hommes sont au cœur de toutes les organisations. Pour qu'une organisation soit pérenne sur le long terme, il est important que son système de gouvernance prenne en considération toutes les parties prenantes [...] dans le but d'assurer la pérennité à long terme de l'organisation* » (ISO 30408, 2016, p.1). La gouvernance humaine est intimement liée au management RH, car elle désigne le système par lequel les acteurs de l'organisation sont dirigés et tenus de rendre compte. Elle joue un rôle sur la détermination des comportements et favorise ainsi la promotion de comportements appropriés au sein de l'organisme (ISO 30408, 2016, p.1). La gouvernance humaine impacte donc les comportements humains par le biais des choix organisationnels sociaux et managériaux. Cette gouvernance, axée sur la dimension humaine et sociale de l'organisation, incarne parfaitement une gouvernance par la pratique managériale : le « management du management » décrit par Pérez (Pérez, 2003). La gouvernance humaine s'avère ainsi être une gouvernance riche de valeur ajoutée dans une conception théorique de l'humain comme seul facteur actif de création de valeur (Savall *et al.*, 2015).

Dans le cadre de l'intégration des normes de GRH de la série ISO 30400 au sein de l'organisation, la norme 30408:2016 peut constituer le terreau favorisant l'opérationnalité et l'efficacité des autres normes mobilisées au sein du corpus 30400. En effet, la compréhension des lignes directrices sur la gouvernance humaine par les pilotes de processus et par le Dirigeant contribue à la définition d'un « cap managérial » indispensable pour apporter du poids et de la cohérence dans la mise en place des normes de GRH, telles que l'ISO 30409:2016. Avec la démarche normative, la fonction RH est ainsi davantage armée pour modifier les comportements managériaux et véhiculer de nouvelles pratiques. Ainsi, c'est par l'apprentissage que les managers développent leur potentiel humain et parviennent à créer de la valeur organisationnelle.

Conclusion chapitre 6 :

Lors de ce sixième chapitre nous avons discuté nos résultats afin de pouvoir répondre à l'ensemble de nos questions de recherche portant sur les apports managériaux de la normalisation du management RH, en termes de création de valeur organisationnelle (QR2) et de développement du potentiel humain (QR3). Nous avons ainsi pu confirmer ou réfuter nos hypothèses. Sur nos quatre hypothèses et nos quatre sous hypothèses aucune n'a été réfutée. H1 (qui portait sur les motivations du recours à la norme) a été validée partiellement. H2 et H2.1 (qui portaient sur la création de valeur organisationnelle) ont été validées, ainsi que H3 et H3.1 (qui portaient sur le développement du potentiel humain). Enfin, H2.2, H3.2 et H4 (qui portaient sur la performance socio-économique) ont été validées avec des réserves. De cette validation nous avons conclu que la normalisation du management des RH contribuait au renforcement des pratiques managériales et que la norme avait un impact globalement positif sur la création de valeur organisationnelle et sur le développement du potentiel humain.

Enfin, ce dernier chapitre nous a permis d'identifier les impacts de la normalisation du management RH sur les pilotes de processus et en particulier sur les pilotes de la normalisation et sur la fonction RH. Sur ce dernier point, nous pouvons nous questionner sur l'avenir de la fonction RH. Lors de notre intervention, nous n'avons pas pu mobiliser la norme ISO 30401:2018 « Systèmes de management des connaissances – Exigences » par manque de temps (la norme ayant été publiée en novembre 2018) et par manque de disponibilité de la Responsable RH qui ne souhaitait pas s'engager dans un dispositif normatif plus contraignant. En effet, l'ISO 30401:2018 est une norme d'exigence, cette norme de système de management appelle donc une certification. Lors de notre intervention, nous avons perçu les transformations au sein de la fonction RH. La question que nous pouvons nous poser est de savoir quel serait l'impact de l'ISO 30401 sur la fonction RH. Est-ce que nous pouvons nous attendre à une (r)évolution de la fonction, telle que l'a connue la fonction qualité avec la norme ISO 9001 ?

Conclusion Partie 3 :

Cette troisième partie nous a permis d'exposer au lecteur nos résultats de recherche, de nature qualitative, quantitative et financière. Nous les avons structurés à partir des trois thèmes de notre guide d'entretien : le management des processus de production (thème 1), le management des ressources humaines (thème 2), la stratégie et la mise en œuvre de la démarche normative (thème 3). Nos résultats soulignent que la démarche de normalisation du management RH a globalement un impact bénéfique sur l'organisation. La démarche normative contribue à une meilleure maîtrise des processus de production et des ressources humaines. Elle contribue également à la qualité des produits et à l'efficacité de l'organisme. En lien avec le management des processus de production, nos résultats soulignent que la démarche normative a un impact positif sur le renforcement de la qualité de l'environnement de travail physique. En revanche, en lien avec le management des ressources humaines, l'impact de la démarche normative sur les aspects psychosociaux de l'environnement de travail et sur la qualité des relations humaines et hiérarchiques est nuancé. Nous avons ensuite identifié les apports et les limites de la démarche normative, en accordant un intérêt particulier aux facteurs influençant la perception des acteurs sur les impacts – positifs, négatifs ou neutres – de la normalisation du management RH. Nous nous sommes ensuite appuyés sur nos résultats pour répondre à l'ensemble de nos questions de recherche ainsi que pour valider ou réfuter les hypothèses qui y étaient associées. Nous avons ainsi répondu à notre question de recherche centrale et nous avons validé notre hypothèse centrale en concluant à un impact globalement bénéfique mais nuancé de la normalisation du management RH sur la création de valeur organisationnelle, sur le développement du potentiel humain et sur la performance socio-économique. Enfin, nous nous sommes intéressés aux apports managériaux de la normalisation du management RH pour la Direction et pour les pilotes de processus et en particulier pour la fonction RH. A l'issue de nos développements, nous avons souligné en quoi la démarche de normalisation du management RH transformait la fonction RH et nous nous sommes projetés sur l'avenir de la fonction RH normalisée sous le référentiel ISO 30401:2018.

Conclusion Générale

En guise de conclusion, nous établissons une synthèse générale de la recherche en rappelant la problématique, la méthodologie suivie et les résultats dégagés. Ensuite nous mettrons en évidence les contributions de notre travail de recherche sur le plan théorique, méthodologique et managérial. Enfin, nous aborderons les limites de notre recherche et les perspectives de recherche possibles.

Synthèse de la recherche :

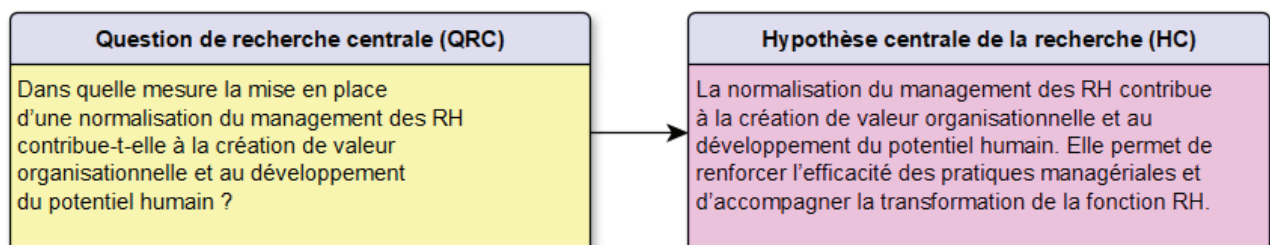
Notre recherche s'est intéressée aux impacts de la normalisation du management des RH sur les pratiques managériales et sur l'organisation des activités. Plus précisément, nous avons cherché à déterminer en quoi la normalisation du management RH contribuait à la création de valeur organisationnelle et au développement du potentiel humain et *in fine*, à la performance socio-économique. Notre recherche s'est appuyée sur la théorie socio-économique des organisations (Savall et Zardet, 2010). En lien avec cette approche théorique, nous avons associé les normes de management de la qualité (série ISO 9000) avec les normes de GRH (série ISO 30400) dans l'objectif de mettre en place une approche globale du management de l'organisation, impactant à la fois les structures et les comportements au sein de l'organisme en vue de leur équilibration (Cappelletti et Khouatra, 2004). L'intérêt de notre recherche a donc été de défendre la thèse d'une équifinalité dans l'atteinte de la performance socio-économique à partir de la mise en œuvre d'une démarche de normalisation du management RH. Pour ce faire, à travers le prisme de la création de valeur organisationnelle et du développement du potentiel humain, nous avons cherché à identifier en quoi la démarche normative contribuait à l'orthofonctionnement, à la qualité intégrale et à la création de valeur économique et sociale.

Le choix de notre sujet a été déterminé par le contexte d'expansion normative au sein de l'environnement socio-économique et par la publication d'une nouvelle série de normes internationales spécifiques au management des ressources humaines : les normes ISO 30400. Ces normes ont pour objet la normalisation des pratiques de GRH et portent notamment sur le management des connaissances (ISO 30401:2018), l'employabilité durable (ISO/TR

30406:2017), la gouvernance humaine (ISO 30408:2016) ou encore la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre (ISO 30409:2016). Ce contexte nous a conduit à nous questionner sur les impacts de la normalisation au sein des organisations, sur les performances et sur les motivations animant les décideurs dans le recours à la normalisation. De plus, du fait du caractère inédit des normes ISO de GRH, nous avons souhaité travailler sur les textes normatifs (série ISO 30400) afin de connaître leur contenu et afin de déterminer leurs impacts sur les acteurs, sur les pratiques managériales et sur la transformation de la fonction RH. Enfin, nous avons fait le constat qu'aucune étude ne portait sur l'articulation des normes de la série ISO 9000 (management de la qualité) avec les normes de la série ISO 30400 (management des RH). Or, dans le contexte d'un environnement tétranormalisé, parvenir à articuler les normes entre elles est un enjeu majeur pour les agents économiques (Savall et Zardet, 2005). C'est pourquoi, notre objet de recherche a consisté à étudier les impacts de l'articulation normative (ISO 9001 et ISO 30400) sur la création de valeur organisationnelle et sur le développement du potentiel humain.

Notre objet de recherche nous a ainsi amené à la formulation de notre question de recherche centrale que nous avons associée à notre hypothèse centrale, comme représenté par la figure suivante :

Figure 96 : Mise en relation de la question de recherche centrale et de l'hypothèse centrale de la recherche



Notre objet de recherche et la formulation de notre question de recherche centrale nous a orienté dans la construction de notre cadre théorique et de notre approche conceptuelle. Le noyau dur théorique de notre recherche, centré sur la théorie socio-économique, nous a permis de correctement appréhender les concepts de création de valeur organisationnelle et de développement du potentiel humain (Savall et Zardet, 2010). Cette approche a fait office de fil d'Ariane théorique tout au long de notre processus de recherche. Nous avons également mobilisé d'autres approches théoriques en lien avec la GRH (en nous focalisant sur l'approche configurationnelle associée au HR Scorecard) et en lien avec la normalisation, où nous nous

sommes particulièrement intéressés à l'approche de la Tétranormalisation (B. Becker, Huselid, et Ulrich 2001; Savall et Zardet 2005).

Notre recherche s'inscrit dans un contexte particulier. Celle-ci a été réalisée dans le cadre du dispositif CIFRE et s'est traduite par une intervention de 36 mois au sein d'une PMI spécialisée dans la fabrication de produits d'aménagements extérieurs en aluminium : la société CATALU. L'entreprise, qui compte parmi les leaders français dans son domaine d'activité, est tournée vers les professionnels du secteur privée (B to B). Son effectif est de près de 140 salariés, pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 18 000 K€. L'entreprise est la seule à être certifiée ISO 9001 parmi ses concurrents directs. CATALU a connu une forte croissance depuis sa création mais celle-ci s'est estompée au milieu des années 2010. La dégradation des résultats de l'entreprise (en grande partie liée aux évolutions sur le marché du portail en aluminium) a incité le Dirigeant de la société CATALU à mettre en place des actions visant à améliorer (ou du moins à préserver) les résultats et les parts de marché de l'entreprise. Forte de sa trésorerie, la Direction a maintenu d'importants investissements corporels et incorporels, en investissant dans le management notamment au travers d'un engagement plus fort dans les normes de management ISO. La volonté stratégique de l'organisme est de parvenir à maintenir un très haut niveau de qualité sur ses produits, tout en parvenant à réduire ses coûts pour gagner en compétitivité. A travers le recours à la démarche normative, la Direction recherche une meilleure maîtrise des processus (grâce aux normes ISO 9001 et ISO 9004) et une meilleure maîtrise des ressources humaines (grâce aux normes de gestion des ressources humaines ISO 30406, 30408 et 30409).

Les caractéristiques de notre recherche (CIFRE) nous ont conduits à adopter comme positionnement épistémologique le paradigme « constructiviste pragmatique », selon la conception de Von Glasersfeld et Le Moigne (1988, 1990). Ce positionnement est adapté à notre sujet de recherche et à la présence du chercheur sur le terrain d'observation scientifique, en interactions avec les acteurs de l'organisme. De plus, comme nous l'avons précisé au chapitre 6, notre thèse accorde une grande importance aux perceptions des acteurs et à leurs interprétations sur la mise en œuvre de la démarche normative. En cohérence avec notre positionnement épistémologique, nous avons fait le choix d'une approche de recherche qualimétrique à dominante qualitative qui a permis de décrire et de comprendre les phénomènes étudiés dans le contexte de l'observation et de la dynamique des acteurs (Savall, Zardet, et Boje 2004). Enfin, les caractéristiques de la recherche, marquées par l'alternance de phases d'immersions et de distanciations, nous ont incités à l'adoption d'un mode de

raisonnement décrivant une boucle récursive de type « déduction-induction-abduction » (Dumez, 2012).

En ce qui concerne notre approche méthodologique, afin de veiller à sa pertinence et à sa cohérence avec notre positionnement épistémologique et avec les particularités d'une thèse réalisée dans le cadre du dispositif CIFRE, nous avons adopté la « recherche-intervention » comme approche méthodologique. Ce choix méthodologique a permis une pleine exploitation de notre terrain de recherche pour toute la durée de la recherche et a favorisé une opérationnalisation de la thèse, qui était recherchée par les décideurs au sein de l'organisme (David, 2000; Plane, 2000). En effet, la recherche-intervention s'attache à la mise en place d'une transformation à la fois formalisée (à partir d'un projet de recherche) et contextualisée (au sein d'un terrain de recherche). La dimension transformative de la recherche a favorisé l'appropriation et l'intégration d'outils de gestion au cours de notre intervention. La recherche-intervention qui a été menée s'est décomposée en quatre phases : la phase de diagnostic, la phase de projet, la phase de mise en œuvre et la phase d'évaluation (Savall 2018, p. 37). Nous avons tout d'abord effectué des observations sur l'organisation générale des activités. Nous avons ensuite réalisé une démarche d'audit « *Horivert* » sur le personnel d'encadrement et sur le personnel de base (Savall et Zardet 2010). Cette démarche a été conduite en suivant le flux chronologique de réalisation des activités. Nous nous sommes en premier lieu focalisés sur le secteur coupe-usinage, puis sur le secteur montage-contrôle et enfin sur le secteur laquage. Ces secteurs ont fait l'objet de projets d'améliorations, essentiellement axés sur la réorganisation des flux de production, le renforcement des pratiques managériales et le développement des compétences et de la polyvalence. Parallèlement aux activités liées aux processus de production, un travail a été conduit au sein de la fonction RH et de la fonction qualité, afin de définir comment allaient être mobilisées les normes de GRH de la série ISO 30400 (30406:2017, 30408:2016 et 30409:2016) et les normes de management de la qualité (ISO 9004:2009 et ISO 9001:2015) au sein de l'organisme. Nous avons ensuite mis en œuvre notre projet de recherche en travaillant sur la mise en application de la normalisation du management RH et des outils associés et sur le respect des exigences et lignes directrices normatives. Pour ce faire, nous avons participé à la conduite du changement, aussi bien auprès de l'encadrement (en particulier de la fonction RH), que des managers et des collaborateurs (Autissier et Moutot, 2015). Enfin, au cours de la phase d'évaluation, nous avons déterminé quels étaient les impacts de la normalisation du management au sein de l'organisation. Nous nous sommes particulièrement intéressés à

l'impact de la norme sur le management des processus de production et sur le management des ressources humaines afin de cerner à la fois les structures et les comportements au sein de l'organisme. Nous avons ainsi pu déterminer l'impact de la normalisation du management RH sur la création de valeur organisationnelle et sur le développement du potentiel humain.

Pour ce faire, nous avons défini un protocole de collecte des matériaux. Du fait que nous ayons choisi une approche qualimétrique à dominante qualitative, les données collectées ont été de nature qualitative, quantitative et financière. La collecte des matériaux s'est faite par l'observation participante (en immersion dans les ateliers), par la réalisation d'entretiens semi-directifs, par l'étude de documents et par le suivi des indicateurs de production (taux de productivité, taux de chute, taux de non-conformité), des indicateurs sociaux (taux d'absentéisme, taux de turn-over, taux d'accidents de travail) et des indicateurs comptables et financiers (évolution du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée, des bénéfices et de la CHMCV). La réalisation d'entretiens semi-directifs a été le protocole de collecte des données qualitatives que nous avons privilégié. Pour réaliser les entretiens, nous nous sommes appuyés sur un guide d'entretien formalisé, structuré en 3 thèmes (management des processus de production, management des ressources humaines, stratégie et mise en œuvre de la démarche normative) et en 12 sous-thèmes (cinq sous-thème pour les thèmes 1 et 2 et deux sous-thèmes de pour le thème 3). Sur un effectif total de 137 salariés, notre périmètre d'intervention a concerné 117 acteurs de l'organisme. Sur ces 117 acteurs, nous avons interviewés 49 personnes, soit 42% des acteurs de notre périmètre. Afin de dégager des variables d'analyse, la population interviewée a été décomposée en catégories sur le plan hiérarchique et sur le plan fonctionnel. Sur le plan hiérarchique nous avons distingué l'encadrement, les managers et le personnel de base. Sur le plan fonctionnel nous avons distingué les services coupe-usinage, montage-clôture-contrôle, SAV-laquage-magasin-expédition et BE-maintenance-technique. Au total, nous avons réalisé 34 entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne d'une heure trente. Les entretiens ont été retranscrits de manière exhaustive et traités à partir d'outils informatiques : les logiciels Sonal et Sphinx iQ2.

Notre méthodologie de traitement et d'analyse des données a consisté sur le plan quantitatif et financier au suivi de l'évolution des taux et des indicateurs. En ce qui concerne nos données de nature qualitatives, nous avons réalisé une première analyse sur le logiciel Sonal en identifiant les mots clés et en rattachant les verbatim à nos thèmes et sous-thèmes. A la suite d'une « *lecture flottante* », nous avons fait ressortir les verbatim les plus pertinents par rapport à nos questions de recherche. Nous avons ensuite mis en forme nos entretiens pour pouvoir

les traiter sur le logiciel Sphinx iQ2. L'utilisation des fonctionnalités de l'outil nous a permis de réaliser différents traitements (émergence des concepts, exploration lexicale, orientation des sentiments) ainsi que l'analyse sémantique des verbatim et leur codage. Nous avons ensuite réalisé un export de l'ensemble des données sur Excel afin de construire notre arborescence de résultats. Cette arborescence a été structurée en thème, sous-thème, idées-clés, phrases témoin et idées-force. Ainsi, nous avons dégagés 71 idées-clés (25 idées-clés pour le thème 1, 31 idées-clés pour le thème 2 et 15 idées-clés pour le thème 3), chacune illustrée par des verbatim. Enfin, à partir de l'analyse des verbatim et du codage des données, nous avons ensuite pu effectuer une catégorisation qui traduit la perception (positive, négative ou neutre) des acteurs sur les impacts de la normalisation au sein de chaque sous-thème abordé. Nous avons ainsi pu faire émerger nos résultats de recherche.

La présentation des résultats de la recherche a été structurée à partir des trois grands thèmes de notre guide d'entretien. Dans une perspective qualimétrique, nos résultats qualitatifs ont été étayés par nos résultats de nature quantitative et financière. Le principal résultat sur le plan du management des processus de production (thème 1) est que la norme a un impact globalement positif. Nous avons identifié que la norme permettait une meilleure maîtrise et un meilleur contrôle des processus et qu'elle permettait également une meilleure maîtrise organisationnelle. La norme renforce la qualité de l'environnement de travail physique grâce à l'amélioration continue et à l'automatisation. De plus, la démarche normative sensibilise les acteurs à la satisfaction du client et la formalisation des objectifs (lors de l'entretien annuel) contribue à la qualité de la relation client-fournisseur interne, en matière de respect des délais et de qualité des produits. Nous avons également identifié que les gains de qualité permettaient la réduction des coûts liés à la non-qualité et que la norme générait des gains d'efficacité en production et qu'elle contribuait à la création de valeur ajoutée. Ces éléments ont été étayés sur le plan quantitatif et financier au travers de l'évolution des taux de productivité et de qualité (indicateurs de production), ainsi qu'au travers de l'évolution du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée (indicateurs comptables et financiers).

Notre principal résultat sur le plan du management des ressources humaines (thème 2) est que la norme a un impact globalement positif, malgré un impact très nuancé au niveau des relations humaines et hiérarchiques. Nous avons identifié que la norme permettait une meilleure organisation du travail et un gain de rigueur dans la réalisation des activités. Elle impacte positivement les comportements (reflexe qualité) et favorise le développement de canaux et d'outils de communication. Toutefois, nos résultats ont souligné que la démarche

normative entraînant une charge de travail supplémentaire pour les acteurs et qu'elle était source de contraintes, parfois perçues comme sans valeur ajoutée. Malgré l'accentuation des échanges d'informations, nos résultats soulignent que la qualité de la relation humaine et du climat social semble s'être dégradés, les acteurs percevant un manque de reconnaissance dans la relation avec la hiérarchie et un manque de liant humain au sein de l'organisme. La prise en compte du contexte de l'organisme nous a cependant permis de souligner que cette perception des acteurs s'expliquait en partie par des facteurs extérieurs, liés à l'accentuation de la concurrence au sein d'un marché mature. Enfin, nos résultats ont mis en avant l'impact positif de la normalisation du management RH sur la maîtrise des RH et sur le développement du potentiel humain. La norme favorise l'identification des compétences et des besoins en formation et permet d'épauler la fonction RH dans la réalisation d'actions de développement des compétences et de la polyvalence. Ainsi, nos résultats ont permis de souligner l'impact positif de la norme sur le développement du potentiel humain, mais également son impact très nuancé (voire négatif) sur la qualité de l'environnement de travail psychosocial et plus particulièrement sur les relations humaines et hiérarchiques. Ces éléments ont été étayés sur le plan quantitatif et financier au travers de l'évolution des indicateurs sociaux, relatifs à la formation, à l'absentéisme et au turn-over.

Notre principal résultat sur le plan de la stratégie et de la mise en œuvre de la démarche normative (thème 3) est que la norme a un impact globalement positif. Nous avons identifié que la norme permettait la mise en place d'un cadre favorisant un contrôle sur les activités et qui donnait de la visibilité à la Direction sur la situation de l'organisme. Nous avons identifié que la norme facilitait le pilotage de l'organisme, grâce au *reporting*, à la revue de Direction et à la remontée de données clés en provenance du terrain et de l'environnement (parties intéressées). Nous avons également identifié que la norme contribuait à la mise en œuvre de la stratégie, grâce à la définition des objectifs annuels et grâce à l'approche processus. Nos résultats indiquent également que les contraintes liées à la démarche normative s'avèrent bénéfiques à l'efficacité de l'organisme, bien que ce point soit nuancé. En effet, pour certains acteurs la démarche normative est perçue comme non pertinente et, pour eux, sa mise en œuvre ne permettrait pas de tirer les pleins bénéfices de la démarche, du fait que celle-ci porte d'avantage sur la forme (aspect documentaire) que sur le fond (amélioration du fonctionnement de l'organisme). Ainsi, ces résultats nous ont permis d'identifier que la démarche normative avait un impact positif sur la mise en œuvre de la stratégie et sur les relations de l'organisme avec l'environnement et qu'elle était un outil d'aide à la prise de

décision qui favorisait le pilotage de l'organisme et la mise en œuvre de la stratégie, bien que la pertinence de la mise en œuvre de la norme soit discutée par les acteurs.

Enfin, l'analyse des résultats nous a permis de répondre à nos questions de recherche et de valider ou de réfuter les hypothèses qui y étaient associées.

La réponse à notre question de recherche QR1 a permis de souligner que le recours à la normalisation du management RH était animé par la volonté stratégique de parvenir à mettre en place une organisation mieux structurée et plus efficace en interne. Il apparaît également que les normes des séries ISO 9000 et ISO 30400 ont pu être associées du fait de l'absence de contradiction entre les textes et du fait de leur complémentarité (renforcement du SMQ).

La réponse à la question QR2 a permis de mettre en avant que le recours à la normalisation du management RH avait un impact globalement positif mais nuancé sur la création de valeur organisationnelle. La norme a un impact positif sur les pratiques managériales mais le développement de la qualité du fonctionnement de l'organisme est bridé par la lourdeur et par les contraintes normatives. Enfin, l'impact de la norme sur la création de valeur sociale est apparu dans nos résultats comme étant faible.

La réponse à la question QR3 a permis d'identifier que la démarche normative RH avait un impact positif sur les actions visant au développement du potentiel humain, grâce à un meilleur suivi des compétences et à une meilleure identification des besoins en compétences lors de la réalisation des entretiens annuels. Nos résultats soulignent que la normalisation RH permet de valoriser et de renforcer la crédibilité la fonction RH.

Enfin, la réponse à la question QR4 a mis en avant que la normalisation du management RH contribuait au développement et à l'équilibration des structures et des comportements au sein de l'organisme, bien que cette équilibration soit imparfaite du fait de la création de coûts cachés et du fait que la démarche normative présente des lacunes sur le plan du développement de la performance sociale.

A partir de ces réponses, nous avons pu valider avec des réserves notre hypothèse centrale. La normalisation du management RH contribue globalement à la création de valeur organisationnelle et au développement du potentiel humain, cependant, la démarche normative génère de la lourdeur et des contraintes parfois sans valeur ajoutée (source de coûts cachés) et elle a un faible impact dans la création de valeur sociale.

Le tableau suivant permet de faire un récapitulatif sur la validation de nos hypothèses.

Tableau 92 : Récapitulatif de la validation de nos hypothèses de recherche

	HYPOTHESES DE RECHERCHE	REFUTATION OU VALIDATION
HC	Le recours à une association normative portant sur le management des RH contribue à la création de valeur organisationnelle et au développement du potentiel humain car l'articulation « normes de GRH » et « normes de management de la qualité » permet de renforcer l'efficacité des pratiques managériales et d'appuyer la fonction RH dans ses activités. (HC)	Validation (avec réserves : contraintes subies par les acteurs, coûts cachés et impact plus faible que prévu sur la création de valeur organisationnelle du fait de faiblesse dans la création de valeur sociale).
H1	Le choix d'un recours à la normalisation du management RH est animé par la volonté stratégique de se distinguer sur le marché au travers de la certification et de parvenir à mettre en place une organisation plus efficace en interne.	Validation partielle : le recours à la normalisation n'est pas animé par un objectif commercial)
H2	Le recours à la normalisation du management RH est source de coûts et de performances cachés mais permet globalement de favoriser la création de valeur organisationnelle.	Validation : la norme permet la création de valeur organisationnelle, bien qu'elle soit également source de coûts cachés.
H2.1	Le recours à la normalisation du management RH – associant normes de GRH et normes de management de la qualité - favorise la création de valeur organisationnelle par le renforcement de l'efficacité des pratiques managériales et par une meilleure maîtrise des processus.	Validation : l'impact positif de la norme sur le renforcement des pratiques managériales et sur la maîtrise des processus contribue à la création de valeur organisationnelle.
H2.2	Une association normative du management RH – portant sur la GRH et le management de la qualité - est source de qualité intégrale pour l'organisation, grâce à la mise en place d'une approche transversale du management sur les RH et sur les processus de production.	Validation (avec réserves : la qualité du fonctionnement de l'organisation qui est nuancée).
H3	Le recours à la normalisation du management RH permet le développement du potentiel humain.	Validation : la norme favorise les actions RH développant le potentiel humain.
H3.1	Le recours à la normalisation du management RH permet de reconsidérer la fonction RH et de valoriser les actions portant sur le développement du potentiel humain.	Validation : la norme permet de valoriser la fonction RH et lui apporte de la crédibilité.
H3.2	Le recours à la normalisation du management RH permet de renforcer la satisfaction des acteurs et d'impacter positivement leurs comportements en situation de travail.	Validation (avec réserves : la satisfaction des acteurs est nuancé au niveau de la relation humaine).
H4	Une association normative du management RH – portant sur la GRH et le management de la qualité - favorise le développement de la performance socio-économique au travers d'une action transversale du management qui contribue à l'équilibration des structures et les comportements de l'organisme.	Validation (avec réserves : des faiblesses sur le plan de la performance sociale nuisent à une équilibration des structures et des comportements optimaux pour le développement de la performance socio-économique durable).

En réponse à notre question de recherche centrale, nous avons souligné que la normalisation du management des RH contribuait d'une part au renforcement des pratiques managériales, à la maîtrise des processus et des activités, dont à la création de valeur organisationnelle

(malgré des faiblesses); et d'autre part, qu'elle contribuait aux actions visant au développement du potentiel humain.

Contributions et limites de la recherche :

Précisons à présent les contributions théoriques, méthodologiques et managériales de la thèse, ainsi que ses limites et les perspectives qu'elle ouvre.

Contributions théoriques conceptuelles :

Afin de mener à bien notre recherche, nous nous sommes appuyés sur un cadre théorique qui permettait de poser les fondements de notre recherche. Nous avons ainsi associé les théories de management des organisations (en particulier l'approche socio-économique), avec les théories relatives à la GRH (en particulier l'approche configurationnelle et le HR Scorecard) et les théories relatives à la normalisation (en particulier l'approche par la Tétranormalisation). En ce qui concerne la dimension théorique et conceptuelle de la recherche, nous avons cherché à appliquer les principes théoriques de la démarche socio-économique à la démarche de normalisation, dans une recherche d'équifinalité dans l'atteinte de la performance socio-économique. Ainsi, la principale contribution théorique et conceptuelle de notre recherche porte sur le fait que nous avons appliqué les concepts d'orthofonctionnement, de coûts cachés, de qualité intégrale, de développement et d'équilibration des structures et des comportements, de création de valeur économique et sociale et de développement de la performance socio-économique à la normalisation.

Mobiliser la théorie socio-économique de cette façon, nous a également conduit à nous questionner sur la normalisation et sur ce qui distingue une norme d'une approche théorique telle que la théorie socio-économique des organisations. En effet, nous avons souligné dans notre recherche que les outils de gestion et les approches théoriques qui les animent (mythes rationnels) pouvaient être considérés comme des normes, car elles présentent ce que nous pouvons qualifier de « lignes directrices » et elles offrent la promesse d'une amélioration des performances, dans le cas où ces lignes directrices seraient correctement appliquées. Cependant, ce qui distingue nettement les normes des approches théoriques est le fait qu'une norme soit reconnue en tant que tel, au niveau international pour l'ISO. Néanmoins, une approche théorique peut avoir une forte pertinence scientifique qui permet de lui donner du crédit et de faire consensus autour de ses principes. N'oublions pas que finalement, les

normes elles-mêmes sont constituées de « *mythes rationnels* » qui permettent de condenser « les meilleures pratiques » sur le sujet (David 2000, p. 11).

Approches théoriques du management des organisations :

En lien avec l'approche socio-économique et avec la théorie des ressources-internes, nos résultats ont permis de souligner que les aspects psychosociaux de l'environnement de travail étaient autant, voire plus importants que les aspects physiques. En effet, nous avons souligné que la qualité de l'environnement de travail psychosocial avait une influence directe sur le développement du potentiel humain. Nos résultats indiquent que d'une part, la dégradation de la relation humaine et hiérarchique (manque de reconnaissance) nuit à l'implication des acteurs et entraîne leur désengagement. D'autre part, les acteurs en situation de désengagement organisationnel ne souhaitent pas s'investir dans les actions de formation. Par conséquent, lorsque l'acteur est désengagé son énergie et son potentiel sont plus difficilement mobilisables, ce qui est dommageable pour l'acteur et pour l'organisme qui perd en retour sur investissement dans le développement du potentiel humain (d'après l'approche socio-économique) et qui perd en avantage stratégique (d'après la théorie des ressources internes) (Hamel et Prahalad, 1993).

Approches théoriques de la GRH :

En lien avec l'approche configurationnelle, nos résultats ont permis de souligner que la normalisation du management RH permet à la fonction RH d'avoir à la fois un « arrimage interne » et un « arrimage externe » (B. Becker et Huselid, 1998; Delery et Doty, 1996). En effet les normes ISO 30400 de GRH associées à l'outil PRO-RH ont permis à la fonction RH de gagner en cohérence et en pertinence dans ses pratiques grâce à l'utilisation d'un outil numérique permettant de centraliser l'ensemble des données RH (arrimage interne). De plus, la démarche normative a également favorisé l'harmonisation des pratiques de GRH avec les orientations stratégiques au sein de l'organisme, grâce à une meilleure maîtrise RH et à la conduite d'actions visant au développement de la polyvalence et des compétences des acteurs. Ensuite, en lien avec le modèle du HR Scorecard, nos résultats ont démontré que la démarche normative contribuait à renforcer les 4 rôles de la fonction RH : expert administratif, agent du changement, coach des salariés et partenaire stratégique (Ulrich, 1996, p. 24). Nous avons par ailleurs appliqué ce modèle aux acteurs en charge de la mise en application et de l'animation de la démarche normative, les « pilotes de la normalisation » (fonction RH et fonction QSE), en soulignant que la démarche normative renforçait leur pouvoir (Eriksson, 2014).

Approches théoriques de la normalisation :

La mobilisation de l'approche par la Tétranormalisation implique de considérer que les normes de la série ISO 9000 (qualité) et les normes de la série ISO 30400 (GRH), n'appartiennent pas au même pôle. En effet, dans cette approche, les normes ISO 9000 s'inscrivent dans le pôle « normes qualité-sécurité-environnement », alors que les normes ISO 30400 s'inscrivent dans le pôle « normes sociales », bien qu'un regroupement de ces deux pôles soit possible sous l'intitulé « normes à dominante sociétale » (Bessire, Cappelletti, et Pigé, 2010, p. 5). L'une des contributions de notre thèse est ici de considérer que ces deux ensembles de normes, parfaitement compatibles, appartiennent au même pôle normatif : le pôle des normes de management RH.

En lien avec l'approche par la Tétranormalisation, nous nous sommes questionnés sur les mécanismes de la normalisation et sur le phénomène d'expansion normative (Savall et Zardet, 2005). Nous nous sommes interrogés sur les facteurs qui incitaient les décideurs des organismes à s'engager dans la normalisation et à intégrer les normes en leur sein. A partir des fondements théoriques et conceptuels de la recherche, nous avons identifié que participer à l'élaboration des normes et les mobiliser de façon proactive était avantageux pour les organismes ; alors qu'à l'inverse, ne pas s'engager dans la normalisation représentait un risque (Mione, 2009). Ainsi, pour décrire la situation dans laquelle les agents économiques se retrouvent face au choix de s'engager ou non dans la normalisation, nous avons choisi de mobiliser la théorie des jeux en adaptant le modèle du dilemme du prisonnier à la normalisation. Nous avons ainsi présenté notre modèle du « dilemme de la normalisation », en concluant que l'investissement des organismes dans la normalisation constituait un équilibre de Nash, du fait de l'appétence des acteurs pour les gains et de leur aversion pour les pertes (sous l'influence des agents normalisateurs). Ainsi, nous pouvons présumer d'une accentuation de l'expansion normative, en accord avec l'approche par la Tétranormalisation. A notre connaissance, aucune étude n'a exposé la problématique de la normalisation de cette façon, ce qui représente une réelle contribution de notre thèse.

Contributions épistémologiques et méthodologiques :

La réalisation de la thèse a nécessité de poser les fondements épistémologiques et méthodologiques qui ont conditionné la conduite de notre recherche et la formulation des résultats.

Contributions épistémologiques :

En ce qui concerne notre positionnement épistémologique, la principale contribution de la thèse porte sur la description de notre cheminement intellectuel dans l'élection de notre paradigme de recherche. Nous savons que déterminer le positionnement épistémologique d'une recherche n'est pas toujours aisé pour les jeunes chercheurs. Dans le cadre de notre recherche, le paradigme épistémologique a été déterminé à la suite d'une réflexion nous ayant conduit d'un positionnement initialement de type « positiviste aménagé » vers un positionnement de type « constructiviste pragmatique » (Le Moigne, 1990). Ce déplacement dans notre positionnement s'explique du fait qu'au début de la recherche, nous avons déjà formalisé un projet de recherche avec des hypothèses prédéfinies et que par conséquent nous nous soyons tournés vers une approche « positiviste aménagé » qui paraissait appropriée à notre processus de recherche. Cependant, lors de l'immersion au sein du terrain de recherche, en interaction avec les acteurs, la dimension relativiste de la recherche s'est accentuée, jusqu'à ce que le caractère construit du réel apparaisse clairement. En effet, nous avons constaté sur le terrain, qu'à partir de mêmes faits, les perceptions des acteurs et leurs interprétations du réel divergeaient et guidaient différemment les comportements de chacun. Cette conception traduisait clairement une conception constructiviste de la recherche, d'autant plus que nous faisons partie de l'observation et que nous étions nous-même un acteur de l'organisme qui œuvrait à sa transformation. Nous étions ainsi un « praticien-réflexif » au sens de Schön, c'est-à-dire qui participe à la production des connaissances (Schon, 1984; Bolton, 2014). Après une exploration approfondie de la littérature nous avons identifié que le paradigme « constructiviste pragmatique », selon la conception de Von Glasersfeld et Le Moigne, était le plus approprié aux caractéristiques de la recherche et davantage en accord avec notre conception de la démarche scientifique (Von Glasersfeld 1988; Le Moigne 1990). L'une des contributions de notre recherche est de donner de la visibilité à ce paradigme particulièrement intéressant dans le cadre de la recherche-intervention (Avenier, 2011).

Contributions méthodologiques :

Notre approche méthodologique a été déterminée en cohérence avec notre positionnement épistémologique et avec les caractéristiques de notre recherche. Comme bien souvent lors de la réalisation d'une thèse CIFRE en sciences de gestion, nous avons choisi comme approche méthodologique la « recherche-intervention » (David, 2000). Cependant, l'une des contributions de notre recherche réside dans le type de recherche-intervention que nous avons

réalisé et dans ses apports pour notre recherche. En effet, nous avons réalisé une recherche-intervention qualimétrique (Cappelletti et al. 2009). Cette méthodologie nous a permis d'entretenir de fortes interactions avec les acteurs de l'organisme et de pleinement nous immerger au sein du terrain de recherche. Cette démarche s'est avérée particulièrement bénéfique car elle nous a permis d'avoir une bonne connaissance générale des phénomènes à l'œuvre au sein de l'organisme, d'avoir une vision globale et une approche systémique sur l'organisation *in vivo*, en percevant ce qui serait imperceptible pour un chercheur non immergé. De plus, l'approche qualimétrique nous a permis de croiser un nombre important de données en provenance de sources diverses et de réaliser une triangulation (Savall, Zardet, et Boje, 2004; Thietart *et al.*, 2014). Cette approche méthodologique nous a permis de structurer nos résultats, de les étayer et d'en renforcer la validité interne. Cependant, la réelle contribution de notre recherche sur le plan méthodologique repose sur la combinaison des outils que nous avons mobilisés. En effet, au cours de notre recherche nous avons mobilisé différents outils numériques que nous avons utilisés de façon complémentaire. Tout d'abord, ZOTERO a été précieux pour la construction de notre bibliographie. Ensuite, yEd Graph Editor et FreeMind nous ont été utiles pour réaliser des cartes mentales et la plupart des figures que nous avons présentées. Enfin, en ce qui concerne le traitement et l'analyse de nos données, nous avons associé de façon complémentaire les logiciels Sonal et Sphinx iQ2. Le logiciel Sonal nous a permis d'enregistrer les entretiens semi-directifs et de nous assister lors de la retranscription grâce au mode dictée de l'outil. L'utilisation de ce logiciel n'a été mentionnée dans aucun des travaux de recherche que nous avons lu. Pourtant, ce logiciel gratuit s'est avéré particulièrement utile dans notre recherche. Le logiciel Sphinx iQ2 a été développé par l'entreprise Le Sphinx, connu pour l'édition de logiciels d'analyse et de traitement des données quantitative, bien que l'entreprise propose également des solutions pour l'analyse des données qualitative. Lors de la revue de la littérature et de nos lectures, nous avons constatés que ce logiciel était relativement peu utilisé et que NVivo lui était souvent préféré pour l'analyse qualitative. Sphinx iQ2 est un outil intéressant qui permet de travailler à la fois sur des données de nature quantitative et qualitative, qui offre de nombreuses fonctionnalités permettant des traitements variés et qui génère automatiquement des synthèses des résultats. Cet outil s'est avéré précieux dans l'exploration et dans le codage des verbatim. Cependant, nous avons été relativement déçus par l'outil, car son utilisation s'est avérée complexe et certaines fonctionnalités disponibles nous ont finalement été peu utiles (Wanlin, 2007, p. 263).

Contributions managériales et prescriptions :

L'objectif premier d'une thèse en sciences de gestion réside dans ses contributions managériales, d'autant plus dans le cadre d'une recherche-intervention, où des préconisations sont attendues (David, 2000; Plane, 2000). Voici nos contributions managériales et nos préconisations.

Contributions managériales :

A l'issue de notre travail de recherche, les contributions managériales qui ont émergées sont nombreuses. En effet, nous avons traité les apports managériaux de la démarche de normalisation du management RH, à la fois sur le management des processus de production (apports pour les pilotes de processus), sur le management des ressources humaines (apports pour la fonction RH) et sur la mise en œuvre de la stratégie (apports pour la Direction).

En ce qui concerne le management des processus de production, l'une des principales contributions de notre thèse est de souligner que la normalisation du management RH a un impact positif sur la maîtrise des processus et des activités. Nos résultats ont souligné que cette maîtrise contribuait à la rationalisation des flux de production et se traduisait par l'amélioration de la productivité (diminution des temps de production et des délais) et par l'amélioration la qualité des produits (réduction des coûts de non qualité). De plus, nous avons souligné que la mise en œuvre de la démarche normative entraînait une délégation des responsabilités aux pilotes de processus qui doivent cependant suivre leurs indicateurs, satisfaire à leurs objectifs et effectuer un *reporting* sur les données clés.

En ce qui concerne le management des ressources humaines, l'une des principales contributions de notre thèse est de souligner que la normalisation du management RH a un impact positif sur la GRH. D'après nos résultats, la démarche normative contribue à une meilleure maîtrise des RH et au développement du potentiel humain grâce à l'utilisation d'un outil : un progiciel de SIRH, qui permet une meilleure identification des compétences et des besoins de formation. L'utilisation de cet outil permet à la fois de satisfaire aux lignes directrices et aux exigences normatives, et de contribuer au développement et à la transformation de la fonction RH. Au travers des apports de la démarche normative, la fonction RH est valorisée et gagne en crédibilité vis-à-vis des membres de l'organisation et de la Direction. Nos résultats soulignent en effet que (comme pour la fonction QSE avec l'ISO 9001), la démarche normative renforce les 4 rôles de la fonction RH. Cette dernière se

recentre sur son cœur de métier (expert), de plus, elle met en œuvre des méthodes et des outils de management (agent du changement), elle prend en compte les besoins et les attentes des salariés sur le plan de la formation (coach) et enfin, elle fait office de clé de voute entre la volonté stratégique et le terrain (partenaire stratégique) (Becker, Huselid, et Ulrich, 2001, Eriksson, 2014). Ainsi, dans les contributions managériales de notre thèse, nous soulignons que la démarche de normalisation participe au développement de la fonction en charge de sa mise en œuvre.

En ce qui concerne la stratégie de l'organisme, l'une des principales contributions de notre thèse est de souligner que la normalisation du management RH a un impact positif sur le pilotage de l'organisme et sur la mise en œuvre de la stratégie. La norme apporte de la visibilité au Dirigeant et l'aide dans ses prises de décisions grâce à la réalisation du reporting sur les données clés, en provenance du terrain et de l'environnement de l'organisme (parties intéressées). Enfin, nous soulignons que l'association des normes ISO 9000 sur la management de la qualité et ISO 30400 sur la GRH permettent de renforcer le système de management de la qualité (SMQ) sur la dimension RH de l'organisme. Les normes de GRH contribuent au développement du formalisme au sein de la fonction RH, à la définition de processus, d'outils et d'indicateurs RH qui vont ensuite intégrer le SMQ.

Préconisations :

La normalisation du management RH est globalement bénéfique à l'organisme et à ses acteurs. Nous constatons néanmoins que la démarche normative présente des faiblesses et des limites qui rendent nécessaires la formulation de préconisations managériales. Voici les principales préconisations que nous faisons aux organismes qui mettent en place une démarche de normalisation du management.

Par rapport au management des processus de production, nous préconisons aux organismes d'agir en faveur du développement de la qualité de l'environnement de travail physique. En effet, nos résultats ont souligné que l'absence de qualité sur certains équipements de production était un facteur de démotivation pour les acteurs, qui considèrent que cette situation est anormale au sein d'un organisme dont le système de management de la qualité est certifié. De plus, nous préconisons de veiller à la définition d'indicateurs et d'objectifs transversaux, qui favorisent la qualité de la relation client-fournisseur interne et la recherche d'un optimum bénéfique à l'efficacité de l'organisme.

En ce qui concerne le management des ressources humaines, nous préconisons aux organismes d'agir en faveur du développement de la qualité de l'environnement de travail psychosocial. En effet, nous avons identifié dans nos résultats que les acteurs de l'organisme avaient le sentiment d'une dégradation de la qualité des relations humaines et hiérarchiques, qui se traduisait par la perception d'un manque de reconnaissance et d'écoute et qui s'accompagnait par une augmentation de l'absentéisme et du turn-over. Nous soulignons ici que la norme peut être « déshumanisante » (Thibierge, 2017, p. 207). Nous préconisons donc aux organismes d'agir en faveur du renforcement du liant humain et de la qualité des relations humaines et hiérarchiques car c'est au travers de cette relation humaine qu'il est possible d'agir sur la reconnaissance et d'influer sur l'implication des acteurs. Par ailleurs, nos résultats ont souligné que l'implication des acteurs est déterminante dans le développement du potentiel humain car un acteur en situation de désengagement organisationnel sera moins investi dans les actions de formation.

En lien avec la mise en œuvre de la démarche normative, nous préconisons aux organismes de veiller à la pertinence de la démarche et à son adéquation avec les caractéristiques et les besoins de l'organisme. En effet, nos résultats ont souligné que la façon dont la norme est mise en œuvre et animée au sein de l'organisme impacte directement la perception des acteurs sur les bienfaits et les méfaits de la démarche normative et donc sur le succès de la démarche. Nous préconisons aux organismes de donner du sens aux contraintes générées par la mise en œuvre de la norme en soulignant les bénéfices que ces contraintes permettent pour l'organisme. Le respect de la démarche normative se fera alors davantage par adhésion que par crainte de sanctions. Par conséquent, la norme est un outil qui aide au renforcement des pratiques managériales.

Limites et perspectives de la recherche :

Limites de la recherche :

La réalisation de notre travail présente plusieurs limites. La principale limite réside dans le fait que nous avons réalisé notre recherche sur un cas unique : la société CATALU. En effet, si réaliser une recherche-intervention de type qualimétrique au sein d'un unique organisme favorise la validité interne des résultats, cela n'est pas le cas pour la validité externe de l'étude (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 38). La validité externe est souvent présentée en contradiction avec la validité interne du fait que cette dernière repose sur le contrôle des phénomènes

observés et étudiés, alors que la validité externe de la recherche appelle à la réalisation d'une étude généralisable (Gavard-Perret et *al.* 2018). Effectivement, la réalisation d'une recherche-intervention sur un cas unique pose la question de la généralisation des résultats. Néanmoins, cette limite n'en est pas une dans le cadre d'une recherche dont l'ancrage épistémologique est constructiviste, car au sein d'un tel paradigme de recherche la généralisation des résultats n'a aucun sens. De plus, nous opposons à cette limite le principe de la contingence générique, qui souligne le fait que les éléments contingents présentent des caractéristiques profondes qui sont génériques car régulières et invariantes. Un élément de nature contingente est alors la manifestation de la « souplesse » du caractère universel des phénomènes (Savall, 1990). À partir de ce principe nous pouvons supposer que la réalisation de l'étude dans un autre organisme et dans un autre contexte présenterait quelques similitudes dans les résultats. Néanmoins, afin de dégager des invariants, il est nécessaire de reproduire l'étude (Boko et Bonnet, 2018, p. 224).

Ce dernier point ouvre sur une seconde limite de notre recherche. Celle-ci concerne l'identification de l'impact de la démarche normative sur l'organisme. En effet, comme nous l'avons précisé dans nos développements et dans la présentation de nos résultats, il est relativement difficile d'isoler les impacts bénéfiques et négatifs de la démarche normative sur l'organisme, du fait de la présence d'une multitude de facteurs qui interfèrent dans cette relation. L'un des principaux facteurs que nous avons identifié est lié au contexte de la recherche-intervention. Nous avons en effet souligné que l'organisme faisait face à une forte accentuation de la concurrence au sein d'un marché devenu mature. Cette situation a d'importantes répercussions aussi bien sur le plan des résultats comptables et financiers (réduction des marges) que sur le plan social (accentuation de la pression aux objectifs et dégradation des relations humaines et hiérarchiques). Cette difficulté est commune aux recherches portant sur le sujet de la normalisation, ce qui empêche de conclure fermement sur les effets positifs ou négatifs des normes de management (Rolland 2009, p. 38). Face à cette limite, nous avons accordé une grande importance aux résultats de nature qualitative et aux perceptions des acteurs. De plus, l'une des fortes limites de notre recherche repose sur le manque de recul par rapport à l'évaluation des résultats. Nous sommes conscients que plusieurs mois – voire années – supplémentaires seraient nécessaires pour permettre de constater les évolutions au sein de l'organisme à moyen et long terme et pour évaluer avec plus de précision les impacts de la normalisation du management RH sur la création de valeur organisationnelle et sur le développement du potentiel humain.

A ces limites s'en ajoutent d'autres. Sur le plan méthodologique, du fait du caractère longitudinal de la recherche-intervention, nous avons subi des effets de « maturation » (les perceptions des acteurs évoluent et la situation n'est plus la même entre le premier et le dernier acteur interviewé) et de « mortalité expérimentale » (turn-over des acteurs du périmètre d'intervention) (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 51). Enfin, l'une des limites de notre recherche repose sur le fait que par manque de temps et du fait de la charge de travail de la responsable RH, nous n'avons pu réaliser des approfondissements dans l'étude des normes de GRH et mettre en œuvre l'opérationnalisation de l'ensemble des textes. Nous aurions également souhaité pouvoir étudier la norme de système de management ISO 30401:2018 dans le contexte du terrain de recherche, ce qui n'a pas été le cas du fait de sa publication tardive et du fait que la Responsable RH ne souhaitait pas s'engager dans un dispositif normatif davantage contraignant.

L'ensemble de ces limites ouvrent des perspectives de prolongement à notre recherche.

Perspectives de la recherche :

Cette recherche appelle à la réalisation d'études complémentaires sur le sujet. Bien que la normalisation du management RH soit un sujet très spécifique qu'il est relativement difficile d'étudier, la réalisation d'études complémentaires permettrait de renforcer la validité externe de la recherche. Multiplier les cas d'études permettrait également de réduire l'effet d'interférences des facteurs multiples que nous avons décrit dans les limites de la recherche, par l'identification des régularités et des variabilités (Boko et Bonnet, 2018). L'impact de la démarche normative sur l'organisme et sur ses acteurs, ainsi que sur la création de valeur organisationnelle et sur le développement du potentiel humain seraient alors plus précis. Réaliser des études sur des échelles temporelles variées permettrait également de cerner les impacts de la norme à court, moyen et long terme.

Dans le contexte d'expansion normative que nous avons décrit, où faire preuve de proactivité en matière de normalisation s'avère primordial pour accroître les opportunités et réduire les risques sur le marché, la réalisation de ces nouvelles études serait fortement motivée par l'intérêt scientifique du sujet et par son importance pour les professionnels de la GRH du fait des impacts de la norme sur la transformation de la fonction RH. C'est pourquoi V. Anderson lance « un appel à l'action » à l'intention des chercheurs et des praticiens des ressources humaines (DRH) pour prendre part à la normalisation de la GRH et pour influencer sur les orientations de la norme (Anderson, 2017, p. 338). En effet, en matière de normalisation de la

GRH, les perspectives sont nombreuses pour les responsables des ressources humaines. Comme l'indique C. Bocean et C. Sitnikov, la normalisation des pratiques de GRH pourrait provoquer une harmonisation et une mise en cohérence de la GRH au niveau international et transformer la fonction RH. Ces normes pourraient également donner à tous un accès aux « meilleures pratiques RH », en développant ainsi les connaissances et les compétences des professionnels RH. Enfin, elles pourraient permettre aux organismes de travailler à partir d'indicateurs communs. Cette normalisation de la GRH au niveau mondial apparaît pour les auteurs comme une certitude, car les ressources humaines sont les ressources les plus importantes pour l'organisme et disposer des meilleures pratiques RH est source d'avantage concurrentiel (Bocean et Sitnikov, 2015, p. 21). De plus, d'après U. Eriksson, la normalisation de la GRH apporte à la fonction RH de la légitimité et une reconnaissance de la fonction comme une profession majeure et à part entière (avec des connaissances spécifiques) au sein des organismes (Eriksson 2017; 2014, p. 3). Enfin, comme le soutient L. Breton-Kueny, les normes de GRH du corpus ISO 30400 offrent trois grands avantages aux professionnels des RH. Tout d'abord ces normes permettent « *une meilleure compréhension des enjeux de demain* », car elles offrent un « *cadre pour adopter une démarche proactive* » et qu'elles permettent « *d'accompagner les transformations impactant les ressources humaines dans le sens de la performance sociale pour une performance économique durable* »¹⁶⁴. Ensuite, les normes ISO 30400 permettent « *une professionnalisation de la fonction RH* », par l'acquisition de compétences spécifiques (dont notamment au travers l'intégration au sein de la fonction de nouveaux outils tels que les progiciels de SIRH). Enfin, les normes de GRH permettent de faire entrer la fonction RH dans une « *démarche d'amélioration continue* », dans la cadre de la mise en œuvre de la démarche normative et de ses apports à moyen et long terme (Breton-Kueny et Bensalem, 2018).

Parmi les normes de GRH à fort potentiel dans la transformation de la fonction RH que nous avons peu ou que nous n'avons pas pu mobiliser, nous revenons sur la norme ISO 30408:2016 et sur l'ISO 30401:2018. L'un des principaux prolongements de notre recherche serait la réalisation d'une étude sur la mise en œuvre de ces normes au sein d'un organisme. En effet, l'ISO 30408:2016, qui porte sur la gouvernance humaine, est une norme particulièrement intéressante car elle appelle à reconsidérer la dimension humaine au sein des organisations,

¹⁶⁴ Propos de L. Breton-Kueny, recueilli par J. Le Bolzer et publié dans le journal Les Echos, « Des normes internationales de gestion RH pour quoi faire ? », le 06/10/2018. [En ligne] <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/management/developper-son-leadership/0302277117205-des-normes-internationales-de-gestion-rh-pour-quoi-faire-323928.php> [consulté en février 2019].

l'humain jouant un rôle central pour assurer la pérennité de l'organisme sur le long terme. Cette norme offre au professionnel RH et à la Direction un « cap managérial » nécessaire pour impacter les comportements managériaux et véhiculer de nouvelles pratiques de management. Enfin, l'ISO 30401:2018 apparaît comme la plus puissante des normes du corpus ISO 30400, car cette norme de GRH est une norme d'exigence qui appelle à la certification du système de management des connaissances. Cette norme nous conduit à nous questionner sur l'avenir de la fonction RH. La question que nous pouvons nous poser est de savoir quel serait l'impact de l'ISO 30401:2018 sur la fonction RH. Est-ce que nous pouvons nous attendre à une (r)évolution de la fonction, telle que l'a connue la fonction qualité avec la norme ISO 9001 ?

Bibliographie

A

Adraoui, H. E. (2015). Effets de la GRH sur la performance : Validation du modèle configurationnel auprès d'un échantillon de 92 entreprises au Maroc. *Question(s) de management*, n° 11(3), 43-56.

AFNOR. (2013). *Parler normes couramment. L'essentiel*. Consulté à l'adresse <https://normalisation.afnor.org/wp-content/.../06/Parler-normes-couramment-3.pdf>

AFNOR. (2015). *Rapport annuel 2015*. Consulté à l'adresse <http://groupe.afnor.org/pdf-portail/rapport-annuel-2015.pdf>

AFNOR. (2016a). *Etude de l'impact économique de la normalisation*. Consulté à l'adresse https://marketing.afnor.org/Etude/ImpactEconomiqueNormalisation?_ga=2.2836857.852320539.1557743625-414653265.1556896752

AFNOR. (2016b). *Rapport annuel 2016*. Consulté à l'adresse <https://www.groupeafnor.org/wp-content/uploads/2017/06/RA-AFNOR-2016-FR.pdf>

AFNOR. (2017). *Rapport annuel 2017*. Consulté à l'adresse http://groupe.afnor.org/rapport-activite/index.html?_ga=2.116393605.2064916374.1557387548-414653265.1556896752#page=1

Akerlof, G. A. (1970). The Market for « Lemons »: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.

Alami, S., Desjeux, D., & Garabuau-Moussaoui, I. (2013). *Les méthodes qualitatives* (2e édition). Paris: Presses Universitaires de France - PUF.

Allard-Poesi, F. (2003). *Coder les données, In Giordano, Conduire un projet de recherche une perspective qualitative*.

Allard-Poesi, F., & Maréchal, G. (2014). Construction de l'objet de la recherche. In, Thietart, R.-A, et al., (dir.), *Méthodes de recherche en management* (4e édition, p. 47-76). Paris: Dunod.

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche In, Thietart, R.-A, et al., (dir.), *Méthodes de recherche en management* (4e édition, p. 14-46). Paris: Dunod.

Alvesson, M. (2003). Methodology for Close up Studies—Struggling with Closeness and Closure. *Higher Education*, 46(2), 167-193.

Anderson, V. (2017). HRD standards and standardization: where now for human resource development ? *Human resource development international*, 20(4), 327-345.

Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M., & Fabi, B. (2004). Systèmes De Gestion Des Ressources Humaines Et Performance Organisationnelle. *Annals of Public & Cooperative Economics*, 75(3), 497-524. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00260.x>

Ardoino, J. (2016). Regards sur les phénomènes contemporains de « Mondialisation-globalisation ». *Le sociographe*, N° 55(3), 9-17.

Argyris, C., Putman, R., & Smith, D. M. (1985). *Action science*. San Francisco: Jossey-Bass.

Autissier, D. (2001). Nature des changements produits par une mission d'audit interne. *Comptabilite - Controle - Audit*, Tome 7(2), 87-103.

Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2015). *Le changement agile—Se transformer rapidement et durablement*. Paris: Dunod.

Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2016). *Méthode de conduite du changement—4e éd. - Diagnostic, Accompagnement, Performance* (4e édition). Dunod.

Avenier, M. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : Post-modernisme ou pragmatisme ?, Abstract. *Management & Avenir*, n° 43 (3), 372-391. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>

Avenier, M., & Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In, Gavard-Perret, M.-J., (dir.) *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion 2e édition : Réussir son mémoire ou sa thèse*. (2e édition, p. 11-62). Montreuil: PEARSON EDUCATION.

Avenier, M. J., & Thomas, C. (2011, décembre 12). *Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de réflexion*. Consulté à l'adresse <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00644303/document>

Averseng, C. (2011). *Management des processus et réduction de l'équivocité: Un cas d'adaptation d'une organisation industrielle aux contraintes de normalisation* (Phdthesis, Université Montpellier II - Sciences et Techniques du Languedoc). Consulté à l'adresse <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00833249/document>

Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'ÆGIS*, 7(2), 33-46.

Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : Principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 10, 37-62.

Ayming. (2018). *10ème Baromètre de l'Absentéisme et de l'Engagement*. Consulté à l'adresse <https://www.ayming.fr/insights/barometres-livres-blancs/barometre-de-labsenteisme-et-de-lengagement/>

B

Bachelard, G. (1975). *La formation de l'esprit scientifique, Contribution a une psychanalyse de la connaissance objective*. Librairie philosophique J. Vrin.

Ballé, M., & Beauvallet, G. (2016). *Le management Lean 2e édition* (2e édition). Montreuil: Pearson Education.

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (2e édition). Paris: Presses Universitaires de France - PUF.

Baribeau, O. (2009). Analyse des données des entretiens de groupe. *Association pour la recherche qualitative*, 28(1), 133-148.

Barlatier, P. J. (2018). Les études de cas. In, Chevalier F., Cloutier L. M., Mitev N., *Les méthodes de recherche du DBA*. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/les-methodes-de-recherche-du-dba--9782376871798-page-126.htm>

Barrette, J., & Carrière, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 58(3), 427-453.

Baumard, P., & Ibert, J. (2014). Quelles approches avec quelles données ? In, Thietart, R.-A., et al., (dir.), *Méthodes de recherche en management* (4e édition, p. 106-129). Paris: Dunod.

Bazinet, M., Nissan, D., Reilhac, J.-M., & Peyrat, O. (2015). *Au coeur de l'ISO 9001:2015 : Une passerelle vers l'excellence*. Association française de normalisation.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-802.

Becker, B., & Huselid, M. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.

Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The Hr Scorecard : Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Becker, G. S. (1965). A Theory of the Allocation of Time. *The Economic Journal*, 75(299), 493-517. <https://doi.org/10.2307/2228949>

Beirao, G., & Cabral, J. A. S. (2002). The reaction of the Portuguese stock market to ISO 9000 certification. *Total Quality Management*, 13(4), 465-474. <https://doi.org/10.1080/09544120220149278>

Bensedrine, J., & Demil, B. (1998). L'approche néo-institutionnelle des organisations. In H.Laroche et J.P Nioche, *Repenser la stratégie* (p. 85-110). Paris: Vuibert.

Bernstein, R. J. (1983). *Beyond Objectivism and Relativism : Science, Hermeneutics, and Praxis*. Philadelphia: UNIV OF PENNSYLVANIA PR.

Berry, M. (2000). *Diriger des theses de " terrain "*. Consulté à l'adresse <http://www.anales.org/gc/2000/resumes/decembre/07-gc-resum-FR-AN-AL-ES-decembre-2000.html#07FR>

Bertacchini, Y. (2015). *Traité d'Initiation à l'usage de l'Apprenti-Chercheuren Sciences Humaines & Sociales épistémologie-méthodologie* (P. Technologiques, Éd.). Consulté à l'adresse <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01393230>

Besseyre des Horts, C.-H. (2016). Les compétences en management et stratégie des équipes RH. In, Scouarnec et Poilpot-Rocaboy, *Quels métiers RH pour demain ? . Transformation de la fonction et compétences nouvelles* (p. 7-15).

Bessire, D., Cappelletti, L., & Pigé, B. (2010). *Normes : Origines et conséquences des crises*. Paris: Economica.

Bia-Figueiredo, M., Gillette, Y., & Morley, C. (2011). *Processus métiers et S.I. - Gouvernance, management, modélisation—3e édition* (3e édition). Paris: Dunod.

Blake, R., R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid : Key orientations for achieving production through people*. Houston: Gulf Pub. Co.

Bocean, C., G., & Sitnikov, C., S. (2015). Setting International standards in human resources. *Management & Marketing Journal*, 13(1), 16-22.

Boiral, O. (2006). La certification ISO 14001 : Une perspective néo-institutionnelle. *Management International*, 10(3), 67-79.

Boiral, O. (2012). ISO 9000 and Organizational Effectiveness : A Systematic Review. *The Quality Management Journal*, 19(3), 16-37.

- Boje, D. M., & Rosile, G.-A. (2003). Comparison of socio-economic and other transorganizational development methods. *Journal of Organizational Change Management*, 16(1), 10-20.
- Boje, D., & Rosile, G.-A. (2010). L'éthique et les ailes de la tétranormalisation : Proposition ontologique du réalisme agentiel, in Bessire D., Cappelletti L., Pigé B. (coord.). *Recherche en gestion. Normes : Origines et conséquences des crises* (p. 206-212). Paris: Economica.
- Boko, V., & Bonnet, M. (2018). Pratiquer une recherche-intervention qualimétrique. In, Chevalier F., Cloutier L. M., Mitev N., *Les méthodes de recherche du DBA*. Cormelles-Le-Royal: Editions EMS.
- Bolton, G. E. J. (2014). *Reflective Practice : Writing and Professional Development* (4th Revised edition). Los Angeles: SAGE Publications Ltd.
- Bonnafeuf-Boucher, M., Rendtorff, J. D., & Freeman, R. (2014). *La théorie des parties prenantes*. Paris: La Découverte.
- Bonnet, D. (2015). La lutte contre l'emprise des pièges de l'intersubjectivité. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXI(52), 171-194.
- Bonnet, D. (2016). L'évaluation du risque stratégique incertain. Mise en perspective au sein d'un consortium de coopératives agricoles à l'aune de l'approche socio-économique. *Communication & Organisation*, (50), 161-178.
- Bonnet, M. (2010). Assouplir les normes. *Revue internationale de psychosociologie*, XV(36), 17-20.
- Bonnet, M., & Beck, E. (2010). Contribution de la théorie socio-économique à l'audit de la qualité de vie au travail. Exemple d'un audit socio-économique dans une entreprise de chimie. *Revue Management et Avenir*, (38), 138-150.
- Bournois, F., & Bourion, C. (2009). La question de la quête d'une revue classée qui accepte un papier fondé. *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XV(35), 267-294.
- Boussard, V., Jubert, F., Albanel, X., Draï, E., Collectif, & Catlla, M. (2006). *Au nom de la norme : Les dispositifs de gestion entre normes organisationnelles et normes professionnelles*. Paris: Editions L'Harmattan.
- Botzem, S., & Dobusch, L. (2012). Standardization Cycles: A Process Perspective on the Formation and Diffusion of Transnational Standards. *Organization Studies*, 33(5), 5-6.
- Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : Mode d'emploi*. Les Editions d'organisation.

Brenet, P., Villarmois, O. D. la, Khouatra, D., Mousli, M., Cappelletti, L., & Pigé, B. (2016). *Management et contrôle de gestion—DSCG 3—Manuel, applications et corrigés* (Edition 2016). Nathan.

Breton-Kueny, L., & Bensalem, F. (2018). *Les normes internationales pour accompagner la transformation des RH* (1^{re} éd.). Afnor.

Brulhart, F., Guieu, G., & Maltese, L. (2010). Théorie des ressources. *Revue française de gestion*, (204), 83-86.

Brunsson, N., & Jacobsson, B. (2000). *A world of standards*, Oxford University Press.

Brunsson, N., Rasche, A., & Seidl, D. (2012). The Dynamics of Standardization : Three Perspectives on Standards in Organization Studies. *Organization Studies*, 33(5), 613-632.

Bruyne, P. de, Herman, J., & Schoutheete, M. de. (1974). *Dynamique de la recherche en sciences sociales : Les pôles de la pratique méthodologique*. Presses universitaires de France.

Bryden, A. (2012). Métrologie et normalisation : Des chronologies imbriquées. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, N° 67(3), 12-12.

Buono, A. F., Savall, H., & Cappelletti, L. (2018). *La Recherche-Intervention dans les entreprises et les organisations : De la conception à la publication*. Charlotte: Information Age Publishing.

Burlaud, A., & Zarlowski, P. (2003). Introduction—Le contrôle externe—Quelles modalités pour quels enjeux ? *Revue française de gestion*, no 147(6), 9-18.

C

Cappelletti, L. (2010a). La Recherche-intervention : Quels usages en contrôle de gestion ? *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*, 1-26. Consulté à l'adresse <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00481090>

Cappelletti, L. (2010b). Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ?, Toward a socio-economic model for measuring human capital? *Revue française de gestion*, (207), 139-152.

Cappelletti, L. (2012). *Le contrôle de gestion de l'immatériel—Une nouvelle approche du capital humain*. Paris: Dunod.

Cappelletti, L. (2013). Le choc de simplification n'aura pas lieu. *Le Monde*. Consulté à l'adresse https://www.lemonde.fr/economie/article/2013/11/15/le-choc-de-simplification-n-aura-pas-lieu_3514385_3234.html

- Cappelletti, L., Delattre, M., Moulette, P., & Noguera, F. (2009). *Contribution De La Recherche Intervention A L'Observation Des Pratiques En Grh* (N° halshs-00758798). Consulté à l'adresse HAL website: <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/halshs-00758798.html>
- Cappelletti, L., & Dufour, N. (2017). Manager le bombardement normatif. *Chronique d'expert : Harvard Business Review*, 18/01/2017.
- Cappelletti, L., & Khouatra, D. (2004). Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle. *Comptabilité Contrôle Audit*, 10(1), 127-146.
- Cappelletti, L., & Khouatra, D. (2012). L'implantation d'un système de contrôle de gestion au sein d'entreprises libérales : Cas des offices de notaires, Setting up a management control system in independent professions : the case of notary public offices. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome 15(1), 79-103.
- Cappelletti, L., & Noguera, F. (2005). Le développement durable de la valeur du temps de travail humain : Une réponse à la mondialisation, Abstract. *Management & Avenir*, (6), 183-200.
- Cappelletti, L., & Noguera, F. (2016). Les compétences en reporting et création de valeur RH. In, Scouarnec et Poilpot-Rocaboy, *Quels métiers RH pour demain ? Transformation de la fonction et compétences nouvelles* (p. 60-64). Consulté à l'adresse <https://www.decitre.fr/livres/quels-metiers-rh-pour-demain-transformation-de-la-fonction-et-competences-nouvelles-9782100743117.html>
- Cappelletti, L., Noguera, F., & Plane, J.-M. (2012). La normalisation du management des ressources humaines : Le cas des professions libérales réglementées. *Revue de gestion des ressources humaines*, (85), 36-52.
- Cappelletti, L., Pigé, B., & Zardet, V. (2015). *Dynamique normative : Arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*. (1^{re} éd.). Cormelles-Le-Royal: Editions EMS.
- Cappelletti, L., Voyant, O., & Savall, H. (2018). La méthode des coûts cachés : Bilan d'étape en mode praticien réflexif de quarante années d'application. *Transitions numériques et informations comptables*, 1-15. Consulté à l'adresse <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01907797>
- Carré, J.-J., Dubois, P., & Malinvaud, E. (1972). *La croissance française : Un essai d'analyse économique causale de l'après-guerre*. Seuil.
- Chalmers, A. F. (1990). *Qu'est-ce que la science ? Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend*. Paris: Le Livre de Poche.
- Champy, J., & Hammer, M. (2003). *Le Reengineering : Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances* ([Nouv. éd.]). Paris: Dunod.

Chanal, V., Lesca, H., & Martinet, A.-C. (2015). Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue française de gestion*, N° 253(8), 213-229.

Charles-Pauvers, B., & Peyrat-Guillard, D. (2012). *L'implication (ou l'engagement ?) au travail : Quoi de neuf?* Présenté à Nancy. Consulté à l'adresse <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-01532385.html>

Charmillot, M., & Dayer, C. (2007). Démarche compréhensive et méthodes qualitatives : Clarifications épistémologiques. *Recherches qualitatives*, (Hors-série), 126-139.

Charreire Petit, S., & Huault, I. (2008). From Practice-based Knowledge to the Practice of Research : Revisiting Constructivist Research Works on Knowledge. *Management Learning*, 39(1), 73-91. <https://doi.org/10.1177/1350507607085173>

Charreire, S., & Durieux, F. (1999). Explorer et tester. In, Thietart, R. A. *et al.*, (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 57-80). Paris: Dunod.

Charreire, S., & Durieux, F. (2014). Explorer et tester : Les deux voies de la recherche. In, Thietart, R.-A., *et al.*, (dir). *Méthodes de recherche en management* (4e édition, p. 77-104). Paris: Dunod.

Charreire, S., & Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche : Une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 4(3), 31-55.

Chevalier, F., & Meyer, V. (2018). Les entretiens. In, Chevalier F., Cloutier L. M., Mitev N., *Les méthodes de recherche du DBA*. Cormelles-Le-Royal: Editions EMS.

Chevalier, F., & Stenger, S. (2018). L'observation. In, Chevalier F., Cloutier L. M., Mitev N., *Les méthodes de recherche du DBA*. Cormelles-Le-Royal: Editions EMS. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/les-methodes-de-recherche-du-dba--9782376871798-page-94.htm>

Choffel, D., & Meyssonier, F. (2005). Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard. *Comptabilite - Controle - Audit, Tome 11(2)*, 61-81.

Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing Action Research in Your Own Organization*. (4e édition). Los Angeles: Sage Publication Ltd.

Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (2005). *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec.

Colyvas, J. A., & Powell, W. W. (2006). Roads to Institutionalization : The Remaking of Boundaries Between Public and Private Science. *Research in Organizational Behavior*, 27, 305-353. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(06\)27008-4](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(06)27008-4)

Corbett, C., Montes-Sancho, M., & Kirsch, D. (2005). The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the United States : An Empirical Analysis. *Management Science*, 51, 1046-1059. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0358>

Corbett, C., & Yeng, A. C. L., (2008). Special Issue on Meta-Standards in Operations Management: Cross-Disciplinary Perspectives. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 1-2. <https://doi.10.1016/j.ijpe.2007.02.044>

Corbin, J. M., & Strauss, A. C. (2008). *Basics of Qualitative Research : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd Revised edition). Los Angeles: SAGE Publications Inc.

Corbin, J. M., & Strauss, A. C. (2015). *Basics of Qualitative Research : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4th Revised edition). Los Angeles: SAGE Publications Inc.

Costes, A. (2016). *Rapport annuel 2016 AFNOR*. Consulté à l'adresse <https://www.groupeafnor.org/wp-content/uploads/2017/06/RA-AFNOR-2016-FR.pdf>

Croizean, J.-P., Robert-Demontrond, P., Bouillé, J., & Allano-Frey, M. (2016). Discours et pratiques en matière de stratégie carbone : Le cas de la grande distribution intégrée en France. *Discursos y prácticas en materia de la estrategia del carbono: el caso de la gran distribución integrada en Francia.*, 20(4), 26-44.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système—Les contraintes de l'action collective*. Paris: Editions du Seuil.

Crozier, Michel, & Friedberg, E. (2014). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Paris: Points.

Cuzacq, N. (2012). *Le cadre normatif de la RSE, entre soft law et hard law*. Consulté à l'adresse <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00881860>

D

David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *Communication - colloque de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS).*, 23.

David, A. (2000). La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? *IX^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, 1-22. Montpellier.

David, A., Armand, H., & Laufer, R. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : Éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Paris: Presse des Mines.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurations. Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. <https://doi.org/10.2307/256713>

Demetrescoux, R. (2017). *Lean Management—Pour une performance solide et durable*. Dunod.

Denis, J.-P., Martinet, A.-C., & Silem, A. (2016). *Lexique de gestion et de management—9e éd.* (9e édition). Paris: Dunod.

Desreumaux, A. (2015). *Théorie des organisations* (3^e éd.). Editions EMS.

Detrie, J.-P. (2005). *Strategor : Politique générale de l'entreprise* (4e édition). Paris: Dunod.

Dias, A. (2010). La crise actuelle du capitalisme et les processus de tétranormalisation. In, Bessire D., Cappelletti L., Pigé B. (coord.), *Normes : Origine et conséquences des crises*, (p. 44-51). Paris: Economica.

Dias Lopes da Silva, O., & Sandra Toledo de Sousa, Á. (2016). Gestion de la qualité dans la recherche en sciences sociales et humaines : Articulation entre les méthodes qualitatives et quantitatives. *Association pour la recherche qualitative, Hors-série*(18), 171-181.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). *The New Institutionalism in Organization Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Direction des risques professionnels. (2019). *Risque accident du travail : Statistiques sur la sinistralité de l'année 2017 suivant la nomenclature d'activités française (NAF)* (Etude statistique N° 2019 040). Consulté à l'adresse <http://www.risquesprofessionnels.ameli.fr/statistiques-et-analyse/sinistralite-atmp/dossier/nos-statistiques-sur-les-accidents-du-travail-par-ctn.html>

Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'AEGIS*, (7), 47-58.

Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? *Le Libellio d'AEGIS*, 8(3), 3-9.

Durkheim, E. (1898). *Représentations individuelles et représentations collectives*. 3-22.

E

Eber, N. (2006). *Le dilemme du prisonnier*. Paris: La Découverte.

Eber, N. (2018). *Théorie des jeux—4e éd.* (4e édition). Dunod.

Eriksson, Y. U. (2014). Global standards for Human resources : A profession that governs ? *The international Journal of Interdisciplinary Global Studies*, 8(2), 1-8.

Eriksson, Y. U. (2017). Global HRM standards as boundary objects : A device to enhance legitimacy and status. *Personnel Review*, 46(6), 1089-1103. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0013>

Eve, A. (2014). *Appropriation d'une norme de management et son influence sur les attitudes au travail pour la maîtrise de l'activité de l'organisation : Le cas de la norme ISO 9001* (Phdthesis, Université de Rouen, France). Consulté à l'adresse <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-01574348/document>

Eve, A., Ghier, L., & Sprimont, P.-A. (2017). Perception de la norme de management de la qualité iso 9001 et son influence sur l'attitude des salariés du secteur du transport routier de marchandises : Une approche exploratoire. In, Le Goff J. et al. (dir.), *Puissances de la norme : Défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains* (p. 73-91). Caen, France: Éditions EMS, management & société.

Eve, A., & Sprimont, P.-A. (2016). Perceptions et attitudes liées à la norme ISO 9001 : Une analyse auprès de salariés opérationnels. *Perceptions and Attitudes relating to ISO 9001: an Investigation with Operational Personnel.*, 22(1), 27-52.

Everaere, C. (1997). *Management de la flexibilité*. Paris: Economica.

F

Fenneteau, H. (2015). *Enquête : Entretien et questionnaire - 3e édition* (3e édition). Dunod.

Fonseca, L. M. (2015). From quality gurus and TQM to ISO 9001:2015 : A review of several quality paths. *International Journal for Quality Research (IJQR)*, 9(1), 167-180.

Fourmy, M. (2011). *Ressources humaines, strategie et creation de valeur*. Paris: Maxima Laurent du Mesnil.

Frantin, E. (2012). *Management la Démarche LEAN Méthode Exemples Simulations Niveau B*. Paris: Ellipses Marketing.

Freeman, R. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Luc, Marshfield: Pitman Publishing.

Freeman, R. (2010). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Cambridge New York Melbourne Madrid Cape Town Singapore: Cambridge University Press.

G

Gagnon, O., & Arcand, G. (2011). Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle. *Revue internationale sur le travail et la société*, 9(2), 1-23.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., & Haon, C. (2012). Collecter les données par l'enquête. In, Gavard-Perret, M.-J., et al. (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion 2e édition : Réussir son mémoire ou sa thèse*. (2e édition, p. 106-155). Montreuil: PEARSON EDUCATION.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion 2e édition : Réussir son mémoire ou sa thèse* (2e édition). Montreuil: PEARSON EDUCATION.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion 3ème édition : Réussir son mémoire ou sa thèse* (3e édition). PEARSON.

Gavard-Perret, M.-L., & Helme-Guizon, A. (2012). Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. In, Gavard-Perret, M.-J., et al., (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion 2e édition : Réussir son mémoire ou sa thèse*. (2e édition, p. 275-304). Montreuil: Pearson Education.

Ghertman, M. (2003). Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. *Revue française de gestion*, no 142(1), 43-63.

Giddens, A. (1987). *La constitution de la société*. Paris: PUF.

Giddens, A. (2012). *La constitution de la société : Eléments de la théorie de la structuration*. Paris: Presses Universitaires de France - PUF.

Gilbert, P., & Charpentier, M. (2004). *Comment évaluer la performance RH? Question universelle, réponses contingentes*. GREGOR, IAE Paris.

Gillet-Goinard, F., & Maimi, L. (2015). *Toute la fonction production—2ed. - Savoir-être, savoir-faire, savoirs* (2e édition). Paris: Dunod.

Gratacap, A., & Médan, P. (2013). *Management de la production—4ème édition—Concepts. Méthodes. Cas*. (4e édition). Paris: Dunod.

Graziani, M. (2014). *L'impact de la normalisation sur le management de l'entreprise*. Consulté à l'adresse <https://creg.ac-versailles.fr/L-impact-de-la-normalisation-sur-le-management-de-l-entreprise>

Grenier, C., & Josserand, E. (2014). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. In, Thietart, R.-A, *et al.*, (dir.), *Méthodes de recherche en management* (4e édition, p. 129-167). Paris: Dunod.

Grolleau, G., Mzoughi, N., & Pekovic, S. (2013). Is Business Performance Related to the Adoption of Quality and Environmental-Related Standards? *Environmental and Resource Economics*, 54(4), 525-548. <https://doi.org/10.1007/s10640-012-9604-0>

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. London: Sage.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1998). Competing paradigms in qualitative research. In *The Landscape of Qualitative Research : Theories and Issues* (p. 195-220). Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, Inc.

H

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75-84.

Héricher, A., & Blanchet, V. (2012). Gestion des ressources humaines. In, Blancher, V., et Carimentrand, A., *Dictionnaire du commerce équitable*. 139-146). Versailles: Editions Quæ.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behavior* (5ème). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hila, R. E., & Amaazoul, H. (2013). Impacts de la Tétranormalisation sur les pratiques de RSE. *Recherches en Sciences de Gestion*, (96), 199-216.

Hohmann, C. (2012). *Lean Management : Outils - Méthodes - retours d'expériences - Questions/réponses* (1^{re} éd.). Eyrolles.

Hosotani, K. (1997). *Le guide qualité de résolution de problème - le secret de l'efficacité japonaise*. Les réalités de l'entreprise. Paris: Dunod.

Hoyle, D. (2017). *ISO 9000 Quality Systems Handbook-updated for the ISO 9001 : 2015 standard: Increasing the Quality of an Organization's Outputs* (7 edition). London ; New York: Routledge.

Huault, I. (2009). P. DiMaggio et W. W. Powell : Des organisations en quête de légitimité in, S. Charreire-Petit & I. Huault (dir.). *Les grands auteurs en management* (2^e éd., p. 119-133). Colombelles: Editions EMS.

Huberman, A.-M., & Miles, M.-B. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e édition). Bruxelles; Paris: De Boeck.

Hugues, O. (2011). *Réconcilier la qualité et le contrôle de gestion ! : La démarche ABM : méthodes et outils pour mesurer les coûts et piloter la performance*. (1^{re} éd.). Afnor.

I

Igalens, J., & Penan, H. (1994). *La normalisation* (Presses Universitaires de France). Paris.

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : À la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, N° 102(3), 23-34.

INSEE. (2015). Fabrication de produits métalliques. *Insee Dossier Nord-Pas-de-Calais*, (6), 64-69.

ISO. (2008). *Norme européenne et française ISO 9001 Novembre 2008, Système de management de la qualité—Exigences*. La Plaine Saint-Denis: AFNOR Editions.

ISO. (2009). *Norme internationale ISO 9004 Troisième édition 2009-11-01, Gestion des performances durables d'un organisme—Approche par le management de la qualité*. La Plaine Saint-Denis: AFNOR Editions.

ISO. (2015a). *Manuel des membres de l'ISO*. Consulté à l'adresse https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso_membership_manual.pdf

ISO. (2015b). *Norme française NF EN ISO 9000 Octobre 2015, Systèmes de management de la qualité—Principes essentiels et vocabulaire*. La Plaine Saint-Denis: AFNOR Editions.

ISO. (2015c). *Norme française NF EN ISO 9001 15 Octobre 2015, Systèmes de management de la qualité—Exigences*. La Plaine Saint-Denis: AFNOR Editions.

ISO. (2016a). *Norme internationale ISO 30400 Septembre 2016, Management des ressources humaines—Vocabulaire*. La Plaine Saint-Denis: AFNOR Editions.

ISO. (2016b). *Norme internationale ISO 30408 Première édition 2016-09-01, Management des ressources humaines—Lignes directrices sur la gouvernance humaine*. La Plaine Saint-Denis: AFNOR Editions.

ISO. (2016c). *Norme internationale ISO 30409 Première édition 2016-09-01, Management des ressources humaines—Gestion prévisionnelle de la main d'œuvre*. La Plaine Saint-Denis: AFNOR Editions.

ISO. (2017a). *Norme internationale ISO 30407 Première édition 2017-03, Management des ressources humaines—Coût par recrutement*. La Plaine Saint-Denis: AFNOR Editions.

ISO. (2017b). *Rapport technique ISO/TR 30406 Première édition 2017-05, Management des ressources humaines, Management de l'employabilité durable pour les organisations*. La Plaine Saint-Denis: AFNOR Editions.

ISO. (2018). *Norme internationale ISO 30401 Novembre 2018, Systèmes de management des connaissances—Exigences*. La Plaine Saint-Denis: AFNOR Editions.

ISO 9001. (2015). ISO 9001:2015(fr), Systèmes de management de la qualité—Exigences. Consulté 9 janvier 2018, à l'adresse <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr>

ISO/IEC. (2004). *GUIDE 2:2004—Normalisation et activités connexes—Vocabulaire général*. La Plaine-Saint-Denis: AFNOR Editions.

ISO/IEC. (2018a). *Directives ISO/IEC, Partie 1—Supplément ISO consolidé—Procédures spécifiques à l'ISO*. Consulté à l'adresse <https://www.iso.org/fr/directives-and-policies.html>

ISO/IEC. (2018b). *Directives ISO/IEC, Partie 2—Principes et règles de structure et de rédaction des documents ISO et IEC*. Consulté à l'adresse <https://www.iso.org/fr/directives-and-policies.html>

J

Jacobs, K. (2013, novembre 12). Does HR need professional standards? *hrmagazine*. Consulté à l'adresse <https://www.hrmagazine.co.uk/article-details/does-hr-need-professional-standards>

Joannidès, V., & Berland, N. (2008). Grounded theory : Quels usages dans les recherches en contrôle de gestion ? *Comptabilite - Controle - Audit, Tome 14(3)*, 141-162.

Joannin, P. (2004). *Enjeux et impact du lobbying auprès des institutions communautaires*. Consulté à l'adresse <https://www.robert-schuman.eu/fr/syntheses/0140-enjeux-et-impact-du-lobbying-aupres-des-institutions-communautaires>

Jonquière, M. (2016). Les compétences en normalisation. In, Scouarnec et Poilpot-Rocaboy, *Quels métiers RH pour demain ? Transformation de la fonction et compétences nouvelles* (p. 65-70).

Journé, B. (2012). Collecter les données par l'observation. In, Gavard-Perret, M-J., et al., (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion 2e édition : Réussir son mémoire ou sa thèse*. (2e édition, p. 165-206). Montreuil: Pearson Education.

Jovanovic, F., Mankiw, G. N., & Taylor, M. P. (2019). *Principes de l'économie* (5^e éd.). DE BOECK SUP.

K

- Kant, E. (1848). *Critique de la raison pratique* (J. Barni, Trad.). Paris: Germer-Baillière.
- Kant, E. (1869). *Critique de la raison pure* (J. Barni, Trad.). Paris: Germer-Baillière.
- Kaplan, R.-S., & Norton, D.-P. (1996). *Le tableau de bord prospectif*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R.-S., & Norton, D.-P. (2003). *Le tableau de bord prospectif* (Nouv. présentation). Paris: Editions d'Organisation.
- Keynes, J. M. (2016). *The General Theory of Employment, Interest, and Money* (1^{re} éd.). San Diego: Mariner Books.
- Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 95(2), 211-237.
- Kuhn, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

L

- Lambert, A., & Boulard, J.-C. (2013). *Rapport de la mission de lutte contre l'inflation normative*. Ministère de la réforme de l'Etat de la décentralisation et de la fonction publique, ministère délégué chargé de la décentralisation.
- Lambert, G., & Loos-Baroin, J. (2004). Certification ISO 9000 et création de connaissances opérationnelles ou conceptuelles:une étude de cas. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 7(1), 53-79.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1994). *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*. Editions d'Organisation.
- Le Goff, J., & Onnée, S. (2017). Réguler, contrôler, agir : Les praticiens face à la norme. In, Le Goff J., et al., (dir.), *Puissances de la norme : Défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains* (p. 19-29). Caen, France: Éditions EMS, management & société.
- Le Goff, J., Onnée, S., Sueur, J.-P., & Thibierge, C. (2017). *Puissances de la norme : Défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains*. Caen, France: Éditions EMS, management & société.
- Le Moigne, J.-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Dunod.

- Le Moigne, J.-L. (1995). *Le constructivisme. Tome 2 : Des épistémologies*. Paris: ESF Editeur.
- Lee, A. S. (1991). Integrating Positivist and Interpretive Approaches to Organizational Research. *Organization Science*, 2(4), 342-365.
- Leibniz, G. W. (1710). *Essais de Théodicée sur la bonté de Dieu, la liberté de l'homme et l'origine du mal*. Amsterdam.
- Levine, D. I., & Toffel, M. W. (2010). Quality Management and Job Quality : How the ISO 9001 Standard for Quality Management Systems Affects Employees and Employers. *Management Science*, 56(6), 978-996.
- Lewin, K. (1936). *Topological Psychology* (MacGraw Hill). New York.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science : Selected theoretical papers (Edited by Dorwin Cartwright.)*. Oxford, England: Harpers.
- Loneux, C. (2016). La Responsabilité Sociale des Entreprises comme Soft Law : Formes et enjeux de régulation, de dialogue et de frontières. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (9). <https://doi.org/10.4000/rfsic.2284>

M

- March, J. G. (1991). *Décisions et organisations*. Paris: Editions d'Organisation.
- March, J.-G., & Simon, H.-A. (1993). *Les Organisations. Problèmes psychosociologiques, 2ème édition 1995 (2e éd)*. Paris: Bordas Editions.
- Martinet, A.-C., Alvarez, F., Colombo, G., Corbel, P., & Collectif. (2007). *Sciences du management : Epistémique, pragmatique et éthique*. Paris: Vuibert.
- Maurand-Valet, A. (2017). Normes de systèmes de management et légitimité. In, Le Goff J., et al., (dir.), *Puissances de la norme : Défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains* (p. 159-176). Caen, France: Éditions EMS, management & société.
- Maurand-Valet, Anne. (2011). Choix méthodologiques en Sciences de Gestion : Pourquoi tant de chiffres ? *Management Avenir*, n° 43(3), 289-302.
- Maurel, C., & Tensaout, M. (2014). Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale, A model of representation and evaluation of the global performance. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome 20(3), 73-99.

- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative Research Design : An Interactive Approach*. Sage.
- McLuhan, M., Gordon, W. T., Nevitt, B., & Innis, H. A. (2005). *Marshall McLuhan : The medium is the message*. Ginko Press.
- McMahan, G. C., Virick, M., & Wright, P., M. (1999). Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited : Progress, Problems and Prospects. *Personnel and Human Resources Management*, 99-122.
- Meier, O., & Schier, G. (2008). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? *Management Avenir*, n° 20(6), 179-198.
- Mercier, J., & Bélanger, L. (2006). *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*. Québec: Presses Université Laval.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutional organizations : Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Michelot, C. (2002). Lewin Kurt (1890-1947). In *Vocabulaire de psychosociologie : Références et postions* (p. 505-517). Toulouse: ERES.
- Miller, P., & Rose, N. (2008). *Governing the Present : Administering Economic, Social and Personal Life*. Cambridge Malden: Polity Press.
- Mimbang, J. B., & Steenkiste, I. V. (2014). *La théorie des jeux : Nash et le dilemme du prisonnier*. Namur: 50Minutes.fr.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1984). *Structure & Dynamique Des Organizations*. Les Editions D'Organisation.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Safari en pays stratégie : L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Paris: Pearson.
- Mione, A. (2006). Les normes comme démarche collective. *Revue française de gestion*, no 167(8), 105-122.
- Mione, A. (2009). *Les enjeux stratégiques de la norme*. La Plaine-Saint-Denis: Association française de normalisation.
- Mione, A. (2017). Puissance et impuissance des normes techniques. In, Le Goff J., et al., (dir)., *Puissances de la norme : Défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains* (p. 123-138). Caen, France: Éditions EMS, management & société.

Moigne, J.-L. L. (2012). *Les épistémologies constructivistes* (4^e éd.). Paris: PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE - PUF.

Montoussé, M. (2013). *Analyse économique et historique des sociétés contemporaines—Cours et sujets corrigés—Classes préparatoires voie économique 1^{ère} et 2^{ème} années* (3^e édition). Rosny-sous-Bois: Bréal.

Moscarola, J. (2018). Visualisation de données et infographie dynamique : le logiciel Sphinx. In, Chevalier F., Cloutier L. M., Mitev N., *Les méthodes de recherche du DBA*. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/les-methodes-de-recherche-du-dba--9782376871798-page-340.htm>

Morel, C. (2018). *Les décisions absurdes III : L'enfer des règles - Les pièges relationnels*. Paris: Gallimard.

Mougin, Y. (2013). *Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEP* : La Plaine Saint-Denis: Association française de normalisation.

Mucchielli, A., & Paillé, P. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01>

N

Nahmias, S. (2004). *Production and Operations Analysis* (5th Revised edition). Boston: McGraw Hill Higher Education.

Naro, G. (2006). Les indicateurs sociaux et leur utilisation dans le cadre du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting. *Les actes de la DGESCO*, 43-72. Paris.

Naro, G., & Noguera, F. (2008). L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : Enjeux et perspectives des « Sustainability Balanced Scorecards », Abstract. *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), 24-38.

Nash, J., F. (1951). Non-cooperative Games. *Annals of Mathematics*, 54(2), 286-295.

Neumann, J. V., Morgenstern, O., Kuhn, H. W., & Rubinstein, A. (2007). *Theory of Games and Economic Behavior* (60th Anniversary Commemorative). Princeton, N.J. ; Woodstock: Princeton University Press.

Nguyen-Duy, V., & Luckerhoff, J. (2007). Constructivisme/positivisme : Où en sommes-nous avec cette opposition? *Actes du colloque Recherche Qualitative: Les questions de l'heure*. *Association pour la recherche qualitative*, (5), 4-17.

Nicolas, E. (2014). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Dunod.

Noël, A. (2011). *Conduite d'une recherche : Mémoires d'un directeur*. Montréal: JFD Editions.

Noguera, F., & Khouatra, D. (2004). Gestion Des Ressources Humaines Et Création De Valeur Organisationnelle : Concepts Et Outils De Mesure. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (53), 43-54.

Noguera, F., & Tronc, B. (2019). Les nouveaux défis des cabinets d'odontologie : Vers une normalisation du management et de la GRH. *Management Avenir*, N° 110(4), 171-194.

O

Ocler, R., & al. (2012). *Fantômes, mythes, non-dits et quiproquo : Analyse de discours et organisation*. Paris: Harmattan.

Onisep. (2011). La menuiserie industrielle. *Onisep Pays de la Loire, Horizons*, (6), 1-28.

P

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales—4e éd.* (4e édition). Armand Colin.

Pellissier-Tanon, A. (2001). L'induction, au coeur du dilemme des savoirs en sciences de gestion. *Stratégies, Actualité et futurs de la recherche*, 55-66.

Pénard, T. (2004). *La théorie des Jeux et les outils d'analyse des comportements stratégiques*. Consulté à l'adresse <http://perso.univ-rennes1.fr/thierry.penard/biblio/manueljeux.pdf>.

Peretti J.-M., (2007). *Ressources humaines*. Vuibert, Paris, 571 p

Peretti, J. M., Mansouri M., Fustier B. (2009), La Tétranormalisation et la gestion des résultats. L'exemple de LVMH, *Revue internationale de psychosociologie*, 36(15), pp. 267-289.

Pérez R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*. Paris: La Découverte.

Perez, Y. A. (2008). La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : Retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain. *Humanisme et Entreprise*, n° 288(3), 101-113.

Perret, V., & Seville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. In, Thietart R.A. et al., *Méthodes de recherche en management* (3e Edition, p. 13-33). Paris: Dunod.

Perroux, F. (1975). *Unités actives et mathématiques nouvelles : Révision de la théorie de l'équilibre économique général*. Paris: Dunod.

- Pesqueux, Y. (2004). La notion de performance globale. *5 Forum international ETHICS, Tunis, Tunisie*. Consulté à l'adresse <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006/document>
- Pesqueux, Y. (2007). Normes et apprentissage organisationnel, *Cahier de recherche de l'ISC*, n°16, 2^e trimestre 2007, pp. 182-197
- Pesqueux, Y. (2015, novembre 28). *Du changement organisationnel*. Consulté à l'adresse <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01235164/document>
- Petit, E. (2013). *Le dilemme du prisonnier*. Consulté à l'adresse http://www.aunege.org/ressources/pdf/dilemme_prisonnier.pdf
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36(2), 9.
- Piaget, J. (1937). *La construction du réel chez l'enfant*. Delachaux et Niestlé.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris: Gallimard.
- Pierce, C., S. (1958). *Collected Papers of Charles Sanders Peirce* (Vol. 7-8 edited by A.W. Burks). Cambridge: Harvard University Press.
- Piketty, T. (2015). *L'économie des inégalités* (7e édition). Paris: La Découverte.
- Plane, J.-M. (2000). *Méthodes de recherche-intervention en management* (4e édition). Paris: Editions L'Harmattan.
- Plane, J.-M. (2005). Recherche-intervention et innovations managériales. In, Roussel P., Wacheux, F., *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (De Boeck, p. 139-155). Bruxelles.
- Plane, J.-M. (2012). *Théorie et Management des organisations* (3e édition). Malakoff: Dunod.
- Plane, J.-M. (2013). *Théorie des organisations—4ème édition* (4e édition). Dunod.
- Plane, J.-M. (2017). *Théorie des organisations—5e éd.* (5e édition). Dunod.
- Plane, J.-M. (2018). De la recherche-intervention à la production de connaissances. In, Buono A., et al., (dir.), *La Recherche-Intervention Dans Les Entreprises Et Les Organisations : De La Conception a La Publication* (p. 61-87). Charlotte: Information Age Publishing.
- Point, S. (2018). *L'analyse des données qualitatives : Voyage au centre du codage*, In, Chevalier et al., *Les méthodes de recherche du DBA*. Editions EMS. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/les-methodes-de-recherche-du-dba--9782376871798-page-262.htm>

Porter, M. E. (1986). *L'Avantage concurrentiel*. Paris: InterEditions.

Porter, M. E. (1999). *Choix stratégique et concurrence*. Paris: Economica.

Prévost, P., & Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. PU Montréal.

Q

R

Rapatout, B., Labreuveux, J., & Bréus, L. (2015). *Technicien territorial—Technicien principal Catégorie B - 2015—2016* (Edition 2015-2016). Paris: Foucher.

Rasolofo-Distler, F., & Zawadzki, C. (2013). Epistémologie et méthodologie des CIFRE : Illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 16(4), 49-62.

Robert-Demontrond, P. (2010). Le goût de l'observation. Comprendre et pratiquer l'observation participante en sciences sociales. *Décisions Marketing*, (57), 75.

Rolland, S. (2009). Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : Les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers. *Management Avenir*, n° 29(9), 31-51.

Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. In, Roussel P. et Wacheux F., (dir.), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (p. 101-137). Bruxelles: De Boeck Supérieur.

Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles: De Boeck.

Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Le design de la recherche. In, Thietart, R.-A, et al., (dir.), *Méthodes de recherche en management* (4e édition, p. 168-196). Paris: Dunod.

Ruwet, C. (2017). Pour en finir avec la confusion entre normes et standards. Quelques repères pour situer la normalisation dans l'espace-temps normatif. In, Le Goff J., et al., *Puissances de la norme : Défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains* (p. 53-71). Caen, France: Éditions EMS, management & société.

S

Sampaio, P., Saraiva, P., & Guimarães Rodrigues, A. (2009). ISO 9001 Certification Research : Questions, Answers and Approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), 38-58.

- Sardan, J.-P. O. de. (2008). *La rigueur du qualitatif: Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Louvain-La-Neuve: Editions Academia.
- Sastourné-Gastou, C. (2019, juin 29). *Gouvernance humaine : Apports managériaux d'une normalisation du management RH*. Présenté au colloque international, La gouvernance dans tous ses états, Montpellier.
- Saubesty-Vallier, C. (2006, juin 13). *Quels apports du codage des données qualitatives ?* 1-25. Genève.
- Savall, H. (1990). *Enrichir le Travail Humain* (Nouvelle édition). Paris: Economica.
- Savall, H. (2008, octobre). *Tétranormalisation et performance durable : Comment répondre à des normes multiples et contradictoires ?* Présenté à États généraux du management.
- Savall, H. (2018). La recherche-intervention d'ordre qualimétrique. In, Buono A., et al., *La Recherche-Intervention Dans Les Entreprises Et Les Organisations : De La Conception a La Publication* (p. 17-42). Charlotte: Information Age Publishing.
- Savall, H., & Buono, A. F. (2007). *Socio-Economic Intervention in Organizations : The Intervener-Researcher and the SEAM Approach to Organizational Analysis*. Charlotte, N.C: Information Age Publishing.
- Savall, H., & Delors, J. (1975). *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*. Paris: Dunod.
- Savall, H., & Zardet, V. (2005). *Tétranormalisation : Défis et dynamiques*. Paris: Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (2010). *Maîtriser les coûts et les performances cachés* (5e édition). Paris: Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (2012). Le non-dit dans la théorie socio-économique des organisations : Situations de management et pièces de théâtre in, Ocler et al., *Fantasmés, mythes, non-dits et quiproquo : Analyse de discours et organisation* (p. 227-250). Paris: Harmattan.
- Savall, H., & Zardet, V. (2014). *Reconstruire l'entreprise—Les fondements du management socio-économique*. Paris: Dunod.
- Savall, H., Zardet, V., & Boje, D. (2004). *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique : Observer l'objet complexe*. Paris: Economica.
- Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique* (2e édition). Genève; Écully: ISEOR.

Savall, H., Zardet, V., & Pasquier, S. (2005). *Ingénierie stratégique du roseau* (2e édition). Paris: Economica.

Savall, H., Zardet, V., Péron, M., & Bonnet, M. (2015). *Le capitalisme socialement responsable existe* (1^{re} éd.). Cormelles-le-Royal: Editions EMS.

Schon, D. A. (1984). *The Reflective Practitioner : How Professionals Think In Action*. New York: Basic Books.

Scouarnec, A. (2005). Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH. *Management Avenir*, n° 4(2), 111-138.

Seno, B., & Gillet-Goïnard, F. (2011). *Le grand livre du responsable qualité* (1^{re} éd.). Paris: Editions d'Organisation.

SHRM. (2011, mars 3). ISO Approves U.S. Proposal for International Standards on Human Resource Management. Consulté 11 décembre 2017, à l'adresse SHRM website: <https://www.shrm.org/about-shrm/press-room/press-releases/pages/isoapprovesusproposal.aspx>

Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118. <https://doi.org/10.2307/1884852>

Simon, H.-A. (1969). *The Sciences of the Artificial*. Cambridge: M.I.T. Press, Cambridge, Mass.

Smith, A., & Krueger, A. B. (2003). *The Wealth of Nations* (Annotated edition). New York, N.Y: Bantam Classics.

Smith, W. L., Boje, D. M., & Foster, T. W. (2014). A tetranormalization intervention of the Financial Accounting Standards Board (FASB) and the International Accounting Standards Board (IASB). *Institut de Socio-Économie Des Entreprises et Des Organisations*, (99), 65-101.

Solal, P. (2017). Théorie des jeux coopératifs : Applications en sciences économiques et politiques Introduction. *Revue d'économie politique*, Vol. 127(4), 455-465.

Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374. <https://doi.org/10.2307/1882010>

Stock, S., Nicolakakis, N., Messing, K., Turcot, A., & Raiq, H. (2013). Quelle est la relation entre les troubles musculo-squelettiques (TMS) liés au travail et les facteurs psychosociaux ? Survol de diverses conceptions des facteurs psychosociaux du travail et proposition d'un nouveau modèle de la genèse des TMS. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (15 2). <https://doi.org/10.4000/pistes.3407>

Suchmann, M. (1995). Managing legitimacy. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

T

Thibierge, C. (2017). Postface : Puissances de la norme et densification normative. In Le Goff J., et al., *Puissances de la norme : Défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains* (p. 195-208). Caen, France: Éditions EMS, management & société.

Thibierge, C., & Alii. (2014). *La densification normative : Découverte d'un processus*. (1^{re} éd.). Paris: Editions Mare et Martin.

Thietart, R.-A. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.

Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management—4ème édition* (4e édition). Paris: Dunod.

Tremblay, R.-R., & Perrier, Y. (2006). *Savoir plus : Outils et méthodes de travail intellectuel* (2e édition). Montréal: Chenelière Education.

Turinetti, A. (2018). *La Normalisation : Étude en droit économique*. Connaissances & Savoirs.

U

UIMM. (2018). *Résultats absentéisme 2017 Branche de la Métallurgie—23 avril 2018*. Consulté à l'adresse <http://www.uimm-mp.com/2018/04/05/breves-de-la-commission-sociale-9/resultats-absenteisme-2017-branche-de-la-metallurgie/>

Ulrich, Dave. (1996). *Human Resource Champions*. Harvard Business Review Press.

Ulrich, Dave, & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.

Ulrich, Dave, & Brockbank, W. (2015). *Rh : Creation de Valeur pour l'Entreprise* (Première édition). Bruxelles: DE BOECK UNIVERSITE.

Ulrich, David, Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside In : Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York: McGraw-Hill Professional.

Umbhauer, G. (1988). Théorie des jeux et économie industrielle. *Revue d'économie industrielle*, 45, 77-88.

Usunier, J.-C. (2000). La conception du plan de recherche. In, Usunier, et al., *Introduction à la recherche en gestion* (2e éd., p. 29-59). Paris: Economica.

Usunier, J.-C., Easterby-Smith, M., & Thorpe, R. (2000). *Introduction à la recherche en gestion* (2e éd.). Paris: Economica.

V

Verstraete, T. (2007). À la recherche des sciences de gestion. *Revue française de gestion*, n° 178-179(9), 91-105.

Vinot, D. (2011). L'accompagnement à la recherche dans le cadre des recherches-interventions en sciences de gestion. *Projectics / Proyectica / Projectique*, n°8-9(2), 185-197.

von Glasersfeld. (1988). Introduction à un constructivisme radical. In, Watzlawick P., *L'Invention de la réalité. Contributions au constructivisme*. (p. 19-43). Paris: Seuil.

von Glasersfeld, E. (2001). The Radical Constructivist View of Science. *Foundations of Science*, 6(1), 31-43. <https://doi.org/10.1023/A:1011345023932>

von Neumann, J. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press.

Voyant, O. (2012). *Le potentiel humain au cœur de la performance économique*. cd-rom. Grenoble.

Voyant, O., & Bonnet, M. (2016). Mobilisation des acteurs internes et prospective stratégique : Cas d'expérimentation dans une PME d'ingénierie. *Revue Management & Avenir*, (89), 15-34.

Voyant, O., Bonnet, M., Tabchoury, P., & Datry, F. (2017). Contribution of the socio-economic management control to steering balanced and sustainable company overall performance. *Society and Business Review*, 12(2), 216-234. <https://doi.org/10.1108/SBR-11-2016-0067>

Voynet-Fourboul, C. (2011). Le codage des données qualitatives : Un voyage pragmatique. *Le Libellio d'AEGIS*, 7(3), 19-27.

W

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Economica.

Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : Une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Association pour la recherche qualitative, Hors-série*(3), 243-272.

Weber, M. (1905). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (trad. J. Chavy). Paris: Plon.

Weidmann, J., Konishi, M., & Gonin, F. (2016). Le travail avec des objectifs et récompenses de groupe est-il bénéfique ? *Gestion, Vol. 41(4)*, 32-35.

Williamson, O. E. (1973). Markets and Hierarchies : Some Elementary Considerations. *American Economic Review*, 63(2), 316-325.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1998). Transaction Cost Economics : How It Works ; Where it is Going. *De Economist*, 146, 23-58.

X

Y

Yahchouchi, G. (2007). Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion*, (224 225), 85-92.

Yanow, D., & Schwartz-Shea, P. (2006). *Interpretation and Method : Empirical Research Methods and the Interpretive Turn*. Armonk: M.E. Sharpe.

Yin, R. K. (1989). *Case study research : Design and methods*. London: SAGE Publications.

Youssef, H. B., Grolleau, G., & Jebzi, K. (2005). L'utilisation stratégique des instances de normalisation environnementale. *Revue internationale de droit économique*, t. XIX, 4(4), 367-388.

Z

Zardet, V. (2018). Méthodologie de conduite d'une recherche-intervention... Jusqu'à publier. In, Buono A., et al., *La Recherche-Intervention Dans Les Entreprises Et Les Organisations : De La Conception a La Publication* (p. 43-60). Charlotte: Information Age Publishing.

Zardet, V, & Bonnet, M. (2010). Intensification actuelle de la tétranormalisation : Risques et bonnes pratiques émergentes. In, Bessire D., Cappelletti L., Pigé B. (coord.), *Normes : Origines et conséquences des crises* (p. 23-34). Paris: Economica.

Annexes

Annexe 1 : Traitement et analyse des données sur Sonal.....	484
Annexe 2 : Traitement et analyse des données sur Sphinx iQ2.....	492
Annexe 3 : Présentation des idées-clés et des idées-forces par sous-thèmes.....	500
Annexe 4 : Présentation détaillée des résultats par sous-thèmes.....	505
Annexe 5 : Analyse des résultats par catégorisation de la population.....	517
Annexe 6 : Visuels de PRO-RH sur l'évaluation à chaud des formations et sur la bibliothèque de compétences.....	523

Annexe 1 : Traitement et analyse des données sur Sonal

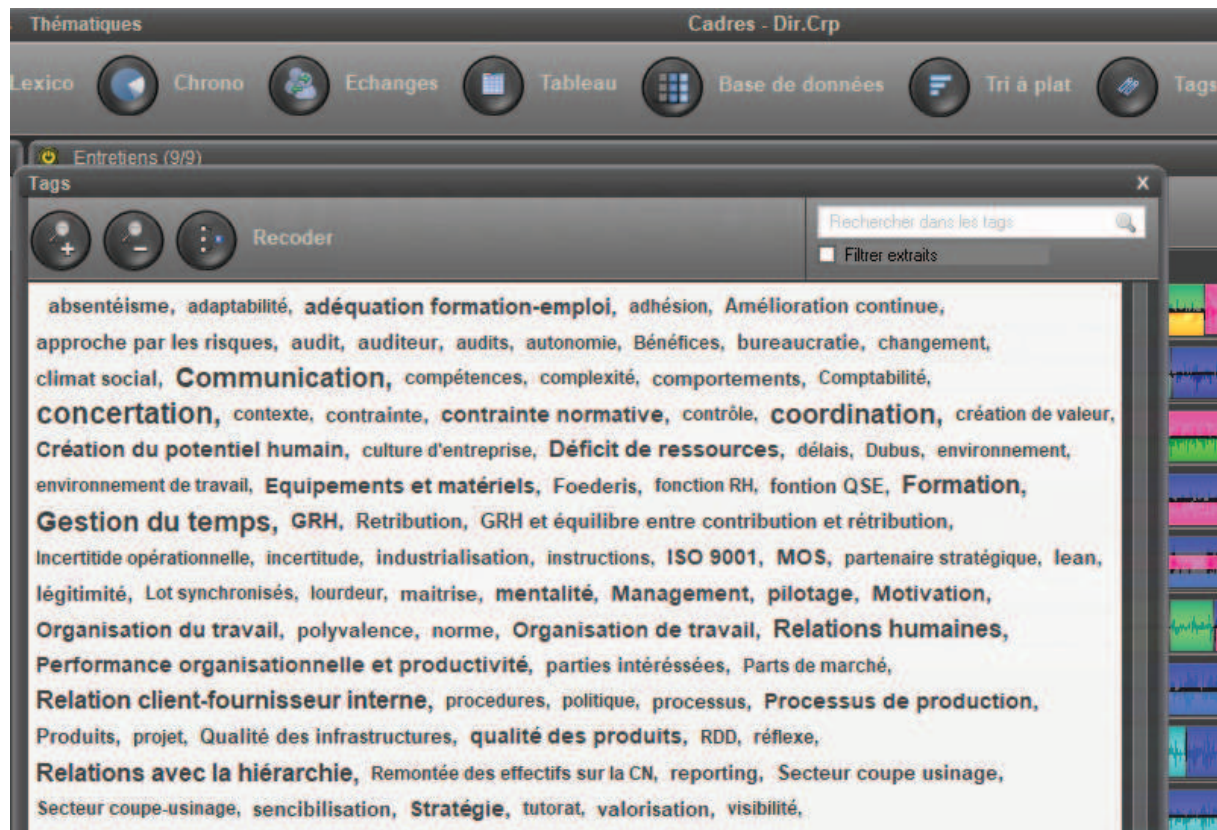
Analyse lexicale sur Sonal (illustration, non exhaustif) :

CORPUS « Cadres-Dir » :

Mots clés du corpus « Tags »

[absentéisme](#), [adaptabilité](#), [adéquation formation-emploi](#), [adhésion](#), [Amélioration continue](#), [approche par les risques](#), [audit](#), [auditeur](#), [audits](#), [autonomie](#), [Bénéfices](#), [bureaucratie](#), [changement](#), [climat social](#), [Communication](#), [compétences](#), [complexité](#), [comportements](#), [Comptabilité](#), [concertation](#), [contexte](#), [contrainte](#), [contrainte normative](#), [contrôle](#), [coordination](#), [création de valeur](#), [Création du potentiel humain](#), [culture d'entreprise](#), [Déficit de ressources](#), [délais](#), [Dubus](#), [environnement](#), [environnement de travail](#), [Equipements et matériels](#), [PRO-RH](#), [fonction RH](#), [fonction QSE](#), [Formation](#), [Gestion du temps](#), [GRH](#), [GRH et équilibre entre contribution et rétribution](#), [Incertitude opérationnelle](#), [incertitude](#), [industrialisation](#), [instructions](#), [ISO 9001](#), [lean](#), [légitimité](#), [Lot synchronisés](#), [lourdeur](#), [maîtrise](#), [Management](#), [mentalité](#), [MOS](#), [Motivation](#), [norme](#), [Organisation de travail](#), [Organisation du travail](#), [partenaire stratégique](#), [parties intéressées](#), [Parts de marché](#), [Performance organisationnelle et productivité](#), [pilotage](#), [politique](#), [polyvalence](#), [procédures](#), [processus](#), [Processus de production](#), [Produits](#), [projet](#), [Qualité des infrastructures](#), [qualité des produits](#), [RDD](#), [réflexe](#), [Relation client-fournisseur interne](#), [Relations avec la hiérarchie](#), [Relations humaines](#), [Remontée des effectifs sur la CN](#), [reporting](#), [Rétribution](#), [Secteur coupe usinage](#), [Secteur coupe-usinage](#), [sensibilisation](#), [Stratégie](#), [tutorat](#), [valorisation](#), [visibilité](#)

Nuage de mots par rapport à la fréquence des mots clés : Corpus « Cadres - Dir ».



Analyse lexicale Sonal :

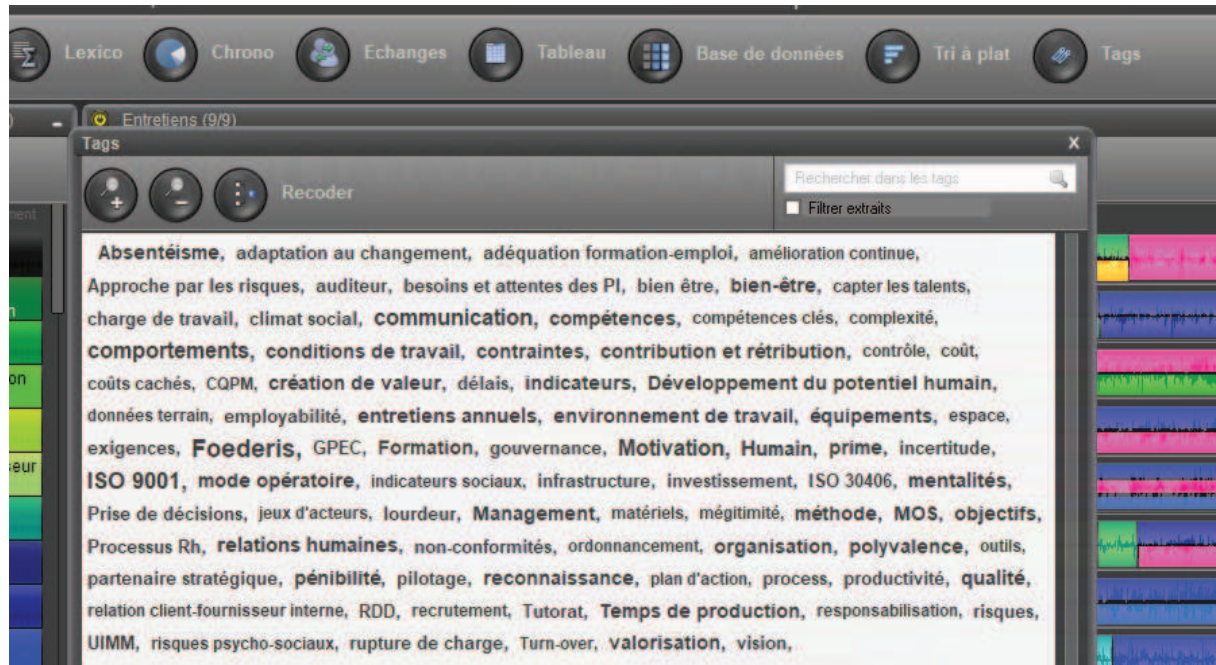
75505 formes (100%) 4860 formes différentes		Formes	Freq.	1	10	100	1000	10000	Nb Ent.	Nb Xtr.
<input type="checkbox"/>	35	faire	403						5	51
<input type="checkbox"/>	37	parce	397						5	55
<input type="checkbox"/>	47	temps	297						5	44
<input type="checkbox"/>	51	quand	261						5	51
<input type="checkbox"/>	52	qu'il	258						5	51
<input type="checkbox"/>	58	aujourd'hui	230						5	43
<input type="checkbox"/>	60	voilà	216						5	44
<input type="checkbox"/>	61	aussi	216						5	50
<input type="checkbox"/>	66	comme	201						5	47
<input type="checkbox"/>	67	était	196						5	40
<input type="checkbox"/>	70	qu'on	181						5	40
<input type="checkbox"/>	71	après	170						5	42
<input type="checkbox"/>	72	choses	168						5	41
<input type="checkbox"/>	77	norme	153						4	20
<input type="checkbox"/>	78	est-ce	153						5	44
<input type="checkbox"/>	79	place	148						5	38
<input type="checkbox"/>	80	cette	146						5	48
<input type="checkbox"/>	82	rapport	143						5	44
<input type="checkbox"/>	84	avoir	142						5	42
<input type="checkbox"/>	88	avait	132						5	35
<input type="checkbox"/>	90	machine	123						5	27
<input type="checkbox"/>	92	alors	120						5	40
<input type="checkbox"/>	93	travail	119						5	41
<input type="checkbox"/>	94	entreprise	119						5	30
<input type="checkbox"/>	97	moment	116						5	42
<input type="checkbox"/>	99	etcetera	111						5	35
<input type="checkbox"/>	100	chose	111						5	36
<input type="checkbox"/>	104	mettre	105						5	38
<input type="checkbox"/>	106	travailler	104						5	34
<input type="checkbox"/>	110	niveau	99						5	38
<input type="checkbox"/>	113	autre	93						5	38
<input type="checkbox"/>	114	formation	93						5	19
<input type="checkbox"/>	116	opérateurs	89						2	22

CORPUS « Laquage-Magasin :

Mots clés du corpus « Tags »

[Absentéisme](#), [adaptation au changement](#), [adéquation formation-emploi](#), [amélioration continue](#), [Approche par les risques](#), [auditeur](#), [besoins et attentes des PI](#), [bien être](#), [bien-être](#), [capter les talents](#), [charge de travail](#), [climat social](#), [communication](#), [compétences](#), [compétences clés](#), [complexité](#), [comportements](#), [conditions de travail](#), [contraintes](#), [contribution et rétribution](#), [contrôle](#), [coût](#), [coûts cachés](#), [CQPM](#), [création de valeur](#), [délais](#), [Développement du potentiel humain](#), [données terrain](#), [employabilité](#), [entretiens annuels](#), [environnement de travail](#), [équipements](#), [espace](#), [exigences](#), [PRO-RH](#), [Formation](#), [gouvernance](#), [GPEC](#), [Humain](#), [incertitude](#), [indicateurs](#), [indicateurs sociaux](#), [infrastructure](#), [investissement](#), [ISO 30406](#), [ISO 9001](#), [jeux d'acteurs](#), [lourdeur](#), [Management](#), [matériels](#), [légitimité](#), [mentalités](#), [méthode](#), [mode opératoire](#), [MOS](#), [Motivation](#), [non-conformités](#), [objectifs](#), [ordonnancement](#), [organisation](#), [outils](#), [partenaire stratégique](#), [pénibilité](#), [pilotage](#), [polyvalence](#), [plan d'action](#), [prime](#), [Prise de décisions](#), [process](#), [Processus Rh](#), [productivité](#), [qualité](#), [RDD](#), [reconnaissance](#), [recrutement](#), [relation client-fournisseur interne](#), [relations humaines](#), [responsabilisation](#), [risques](#), [risques psycho-sociaux](#), [rupture de charge](#), [temps de production](#), [Turn-over](#), [Tutorat](#), [UIMM](#), [valorisation](#), [vision](#)

Nuage de mots par rapport à la fréquence des mots clés : Corpus « Laquage-Magasin ».



CORPUS « Montage » :

Mots clés du corpus « Tags »

[Améliorations](#), [Attribution de la charge de travail](#), [BE](#), [Cap](#), [Communication-coordination-concertation](#), [Compétences](#), [Conflits](#), [Contribution-Rétribution](#), [Contrôle](#), [Création de valeur et performance](#), [Crédibilité](#), [Définition des responsabilités](#), [Délais](#), [Déplacements](#), [Entente](#), [PRO-RH](#), [formation emploi](#), [Gain de productivité](#), [Gestion dans l'urgence](#), [Gestion du temps](#), [Ilot CN](#), [Incertitude](#), [Infrastructure](#), [Maintenance](#), [Marché](#), [mentalité](#), [Méthodes de travail](#), [Mise en œuvre stratégique](#), [Mobilisation des ressources](#), [Mode opératoire](#), [Motivation](#), [Non conformités](#), [norme](#), [Organisation des flux](#), [Organisation du travail](#), [Pénibilité](#), [Performance organisationnelle](#), [Planification des activités](#), [Planning](#), [Polyvalence](#), [Produits](#), [Qualité](#), [Reengineering](#), [Relation client-fournisseur interne](#), [Relations entre responsables](#), [Relations humaines](#), [Rémunération](#), [Répartition de la charge de travail entre les postes](#), [Sens au travail](#), [Tutorat](#), [Valeur ajoutée](#)

Nuage de mots par rapport à la fréquence des mots clés : Corpus « Montage ».

Analyse lexicale Sonal :

Forme	Fréquence	Forme	Fréquence	Forme	Fréquence	Forme	Fréquence
14	953	faire+	11	35			
17	896	avoir+	11	35			
37	383	qu'il	11	33			
39	363	pouvoir+	11	32			
40	337	dire+	11	29			
42	311	parce	11	34			
47	285	après	11	34			
48	284	temps	11	29			
52	238	alors	11	31			
54	234	chose(s)+	11	31			
58	222	aller+	11	30			
61	213	quand	10	34			
62	211	est-ce	10	26			
64	207	comme	11	30			
66	203	travail	11	27			
68	181	rapport	11	32			
69	175	aussi	11	27			
70	160	devoir+	11	28			
71	159	portail	10	25			
74	153	montage	10	29			
77	148	entre	10	30			
78	144	nouveau	8	25			
79	144	qualité	10	17			
80	143	pense	11	26			
81	134	entreprise	10	18			
82	134	[123]+	10	23			
85	122	moins	10	25			
88	111	organisation	10	19			
90	104	problème	10	25			
91	103	travailler	10	24			
92	101	beaucoup	10	24			
93	101	aujourd'hui	10	25			
95	97	vouloir+	11	26			
97	95	toujours	11	23			
99	90	mieux	10	28			
101	89	autre	11	26			
102	86	niveau	11	23			
104	84	personne	11	22			
106	83	portails	10	27			

Traitement sur Sonal :

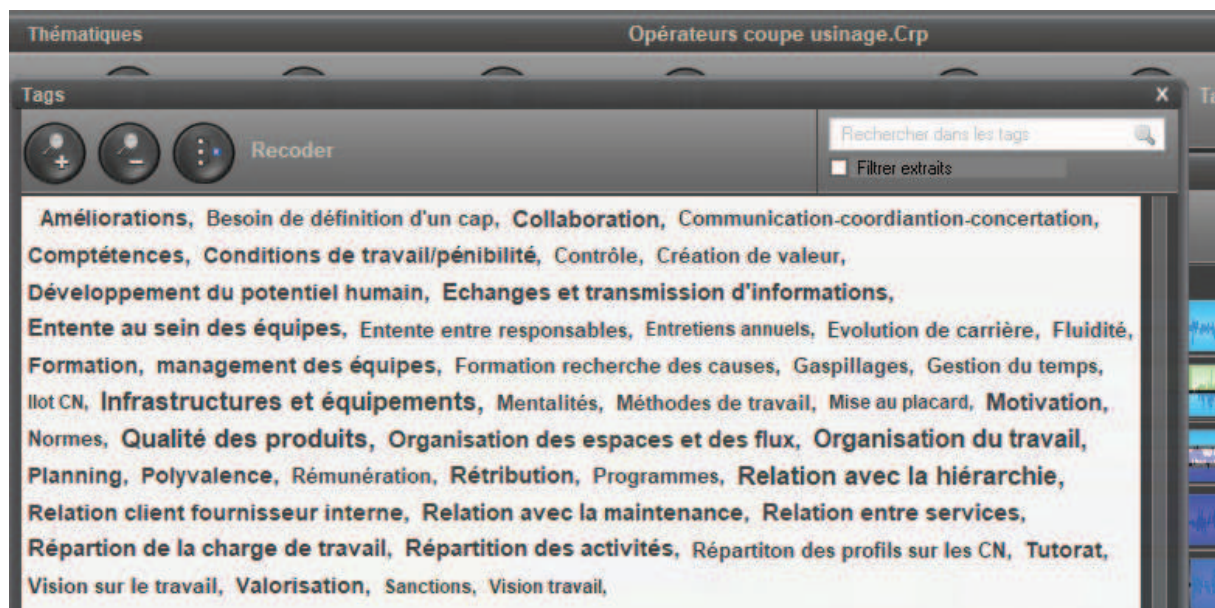


Corpus « Opérateurs coupe-usinage »

Mots-clés du Corpus « Opérateurs coupe-usinage »

[Améliorations](#), [Besoin de définition d'un cap](#), [Collaboration](#), [Communication-coordination-concertation](#), [Compétences](#), [Conditions de travail/pénibilité](#), [Contrôle](#), [Création de valeur](#), [Développement du potentiel humain](#), [Echanges et transmission d'informations](#), [Entente au sein des équipes](#), [Entente entre responsables](#), [Entretiens annuels](#), [Evolution de carrière](#), [Fluidité](#), [Formation](#), [Formation recherche des causes](#), [Gaspillages](#), [Gestion du temps](#), [Ilot CN](#), [Infrastructures et équipements](#), [management des équipes](#), [Mentalités](#), [Méthodes de travail](#), [Mise au placard](#), [Motivation](#), [Normes](#), [Organisation des espaces et des flux](#), [Organisation du travail](#), [Planning](#), [Polyvalence](#), [Programmes](#), [Qualité des produits](#), [Relation avec la hiérarchie](#), [Relation avec la maintenance](#), [Relation client fournisseur interne](#), [Relation entre services](#), [Rémunération](#), [Répartition de la charge de travail](#), [Répartition des activités](#), [Répartition des profils sur les CN](#), [Rétribution](#), [Sanctions](#), [Tutorat](#), [Valorisation](#), [Vision sur le travail](#), [Vision travail](#)

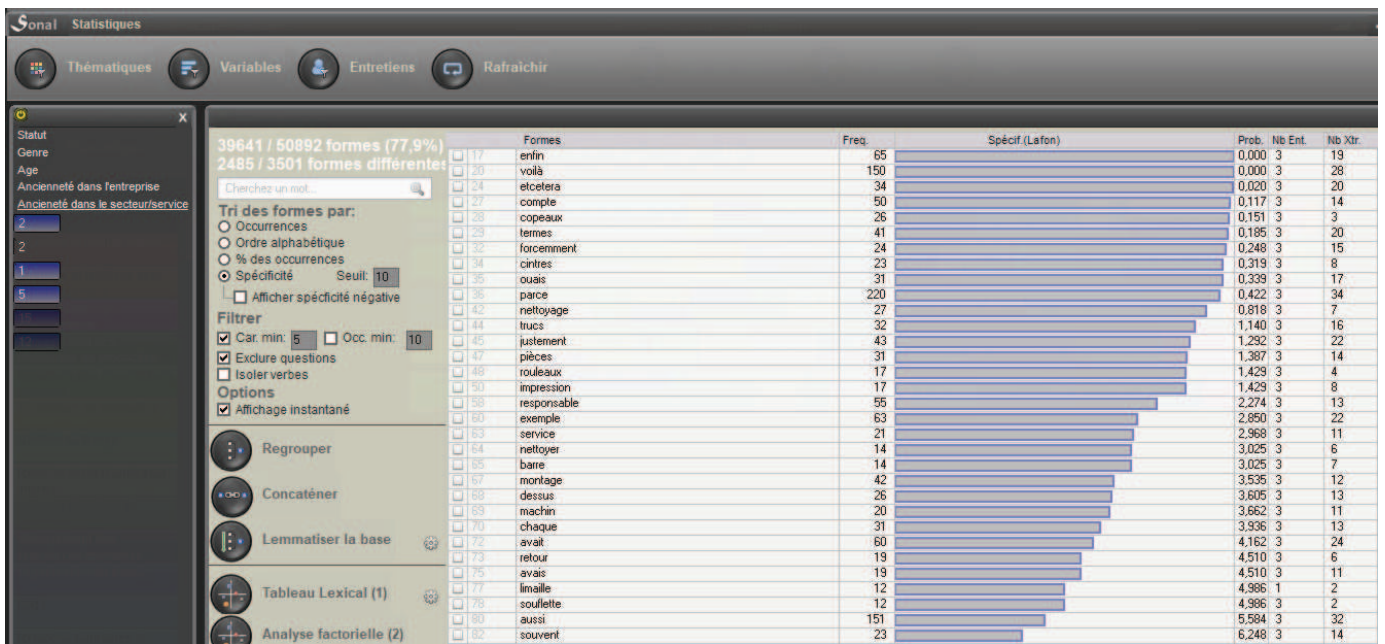
Nuage de mots par rapport à la fréquence des mots clés : Corpus « Opérateurs coupe-usinage ».



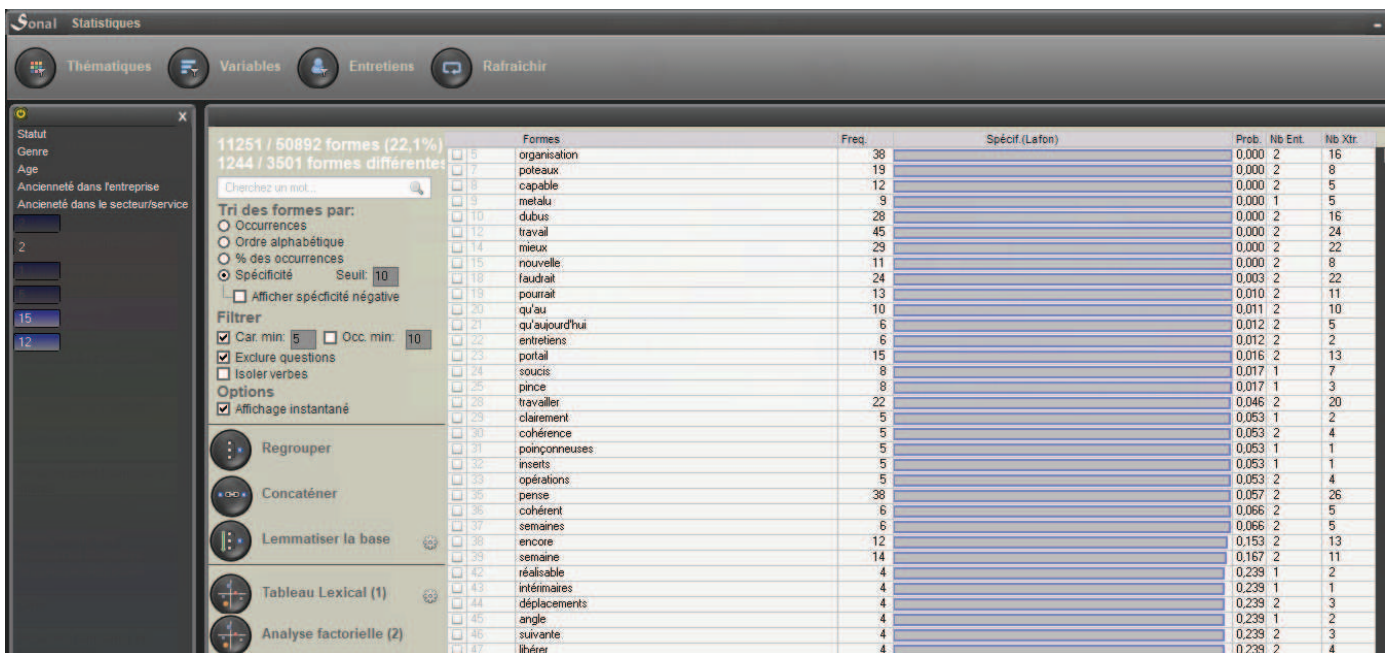
Analyse lexicale Sonal :

Formes	Freq.	1	10	100	1000	10000	Nb Ent.	Nb Xtr.
36	après	278					5	34
37	faire	273					5	34
41	parce	260					5	34
46	qu'il	231					5	32
53	quand	182					5	31
54	aussi	182					5	32
60	temps	165					5	31
62	voilà	164					5	28
63	est-ce	163					5	33
73	rapport	142					5	31
74	comme	142					5	30
77	entre	128					5	29
78	avoir	127					5	32
85	travail	106					5	24
86	machine	105					5	26
88	pense	104					5	26
91	moins	101					5	29
94	choses	98					5	24
100	alors	88					5	26
102	autre	83					5	29
104	chose	80					5	28
105	niveau	80					5	31
106	problème	80					5	23
110	qualité	75					5	17
112	était	74					5	23
114	exemple	72					5	22
116	avait	69					5	24
119	vraiment	68					5	26
122	enfin	66					4	19
124	mettre	62					5	21
125	responsable	62					5	13
128	formation	60					5	13

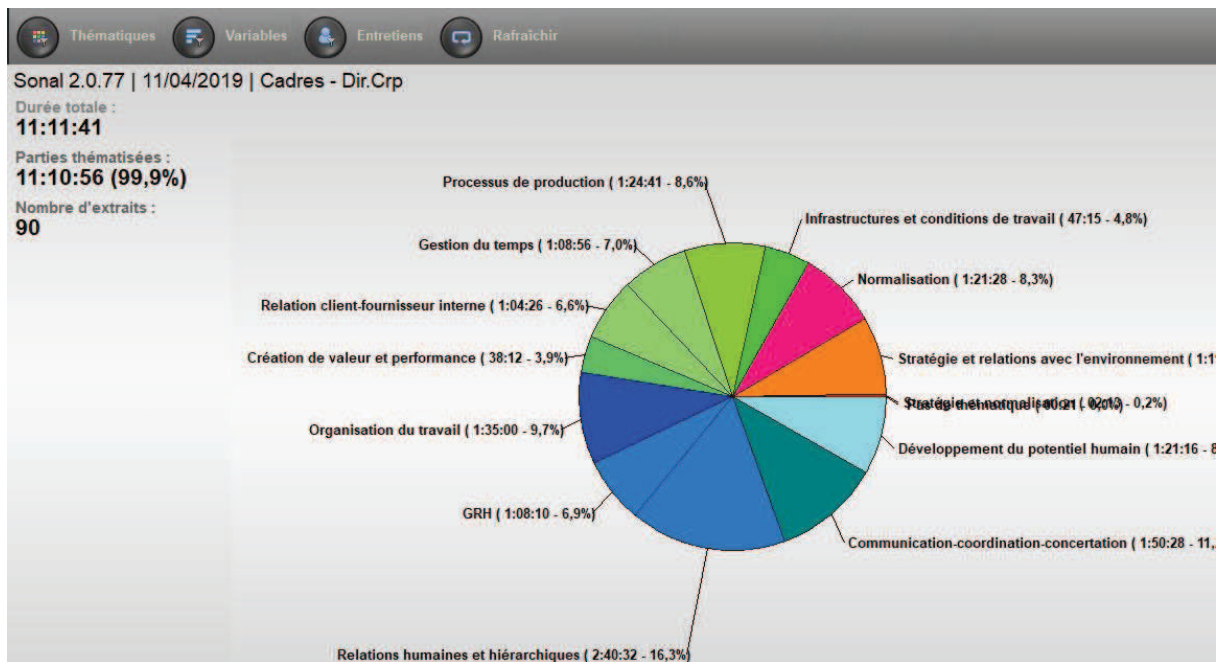
Tri : ancienneté inférieure à 10 ans :



Tri : ancienneté supérieure à 10 ans :



Synthèse de la répartition des thèmes corpus « Cadre-Dir ».



Annexe 2 : Traitement et analyse des données sur Sphinx iQ2

Analyse lexicale :

15. R_Mots

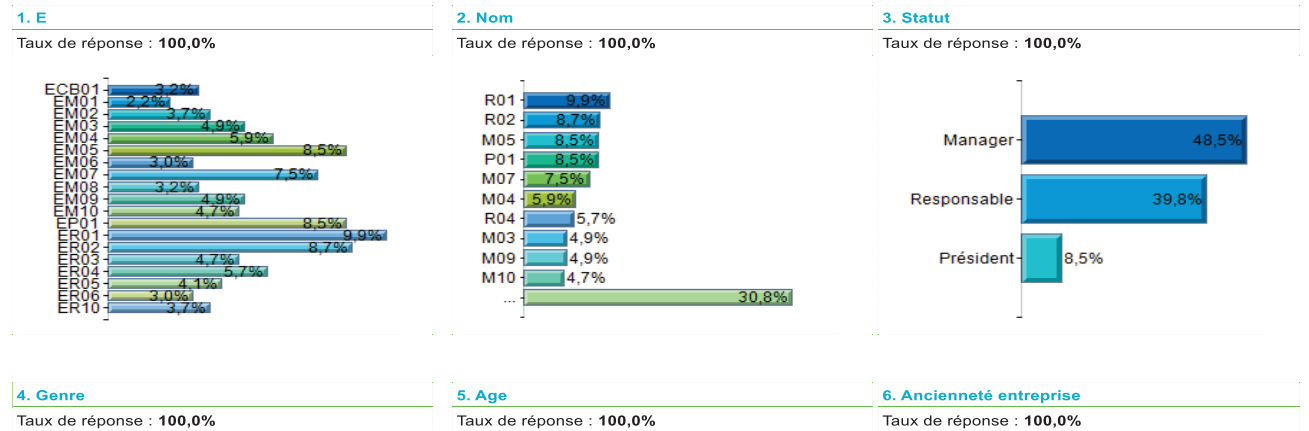
	Effectifs	% Obs.	Ecart
Non-réponse	3	0,4%	- TS
faire	476	58,8%	+ TS
aller	262	32,3%	+ TS
falloir	286	35,3%	+ TS
pouvoir	307	37,9%	+ TS
parce que	289	35,7%	+ TS
dire	224	27,7%	+ TS
oui	249	30,7%	+ TS
travailler	303	37,4%	+ TS
penser	193	23,8%	+ TS
personne	172	21,2%	+ TS
chose	182	22,5%	+ TS
temps	119	14,7%	+ PS
savoir	161	19,9%	+ TS
permettre	167	20,6%	+ TS
entreprise	222	27,4%	+ TS
devoir	158	19,5%	+ TS
bon	152	18,8%	+ TS
aujourd'hui	0	0%	- TS
norme	102	12,6%	
voir	142	17,5%	+ TS
problème	168	20,7%	+ TS
qualité	121	14,9%	+ PS
formation	92	11,4%	
non	111	13,7%	
année	104	12,8%	
passer	129	15,9%	+ S
objectif	76	9,4%	- S

toujours	109	13,5%	
nouveau	101	12,5%	
outil	80	9,9%	- PS
portail	73	9%	- S
mettre	147	18,1%	+ TS
niveau	75	9,3%	- S
produit	138	17%	+ TS
vouloir	113	14%	
donner	112	13,8%	
demander	111	13,7%	
alors que	93	11,5%	
client	66	8,1%	- TS
machine	67	8,3%	- TS
important	97	12%	
arriver	96	11,9%	
iso	51	6,3%	- TS
opérateur	70	8,6%	- TS
un peu	82	10,1%	- PS
plus de	87	10,7%	- PS
équipement	107	13,2%	
mieux	73	9%	- S
gens	72	8,9%	- S
vrai	90	11,1%	
poste	68	8,4%	- TS
organisation	107	13,2%	
trouver	78	9,6%	- S
service	108	13,3%	
responsable	71	8,8%	- S
amélioration	94	11,6%	
pro Rh	0	0%	- TS
façon	72	8,9%	- S

Synthèse sur les entretiens individuels :

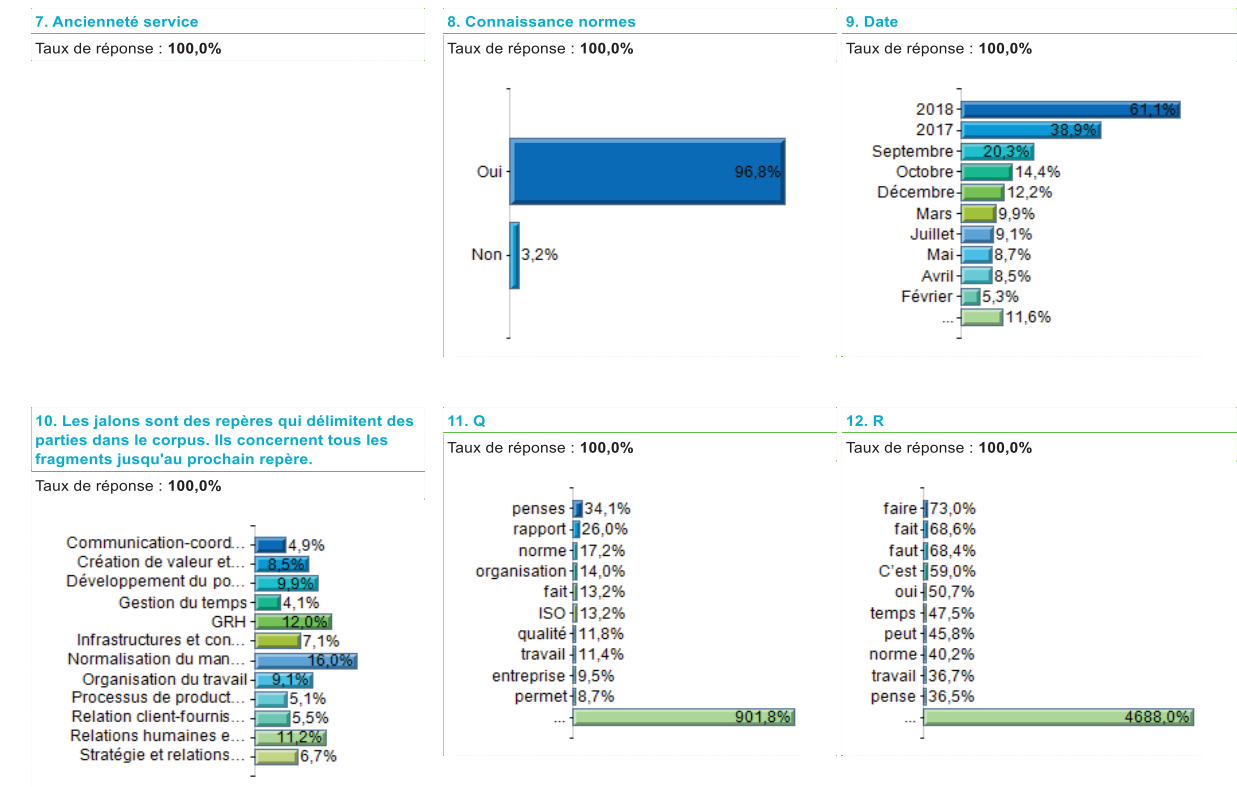
09-04-19 - ENT. INDIV - COD
1 / 3

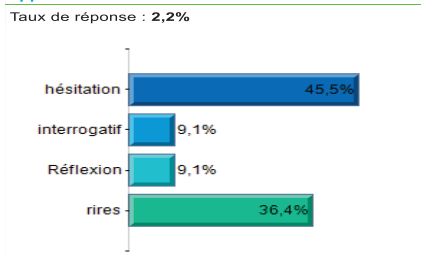
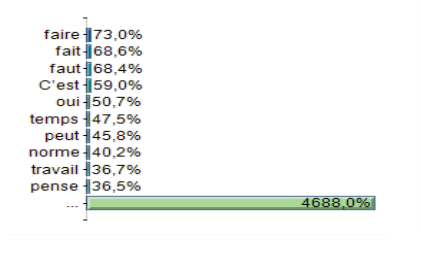
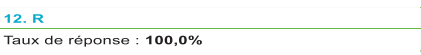
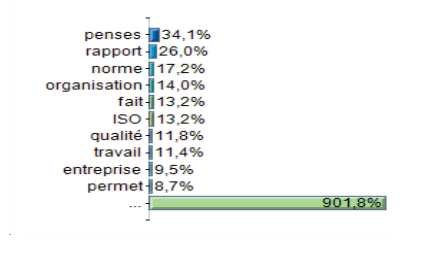
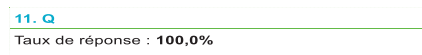
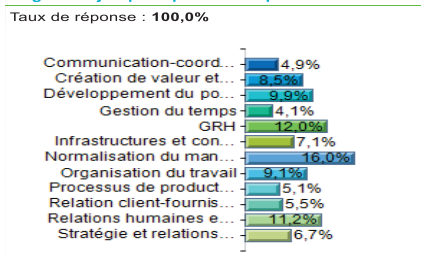
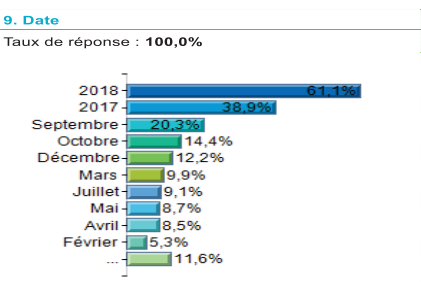
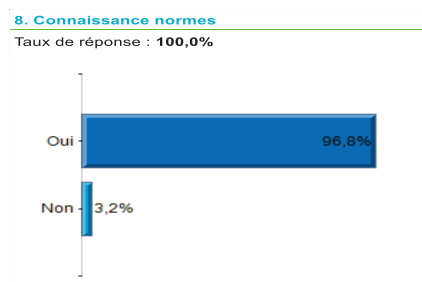
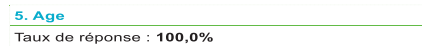
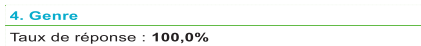
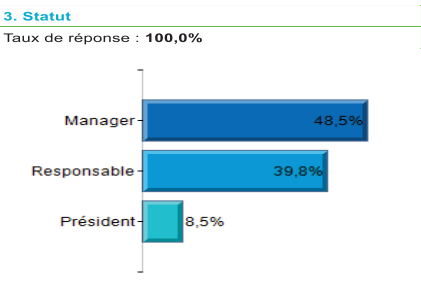
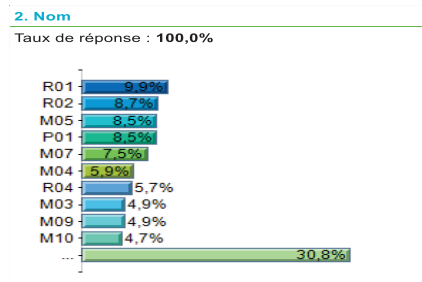
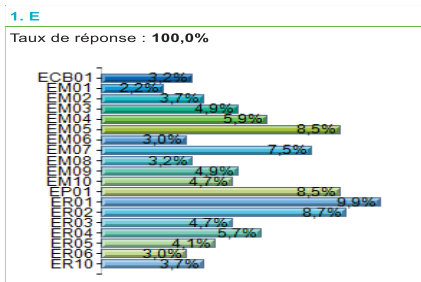
Echantillon total
Nombre d'observations :493



09-04-19 - ENT. INDIV - COD
2 / 3

Echantillon total
Nombre d'observations :493

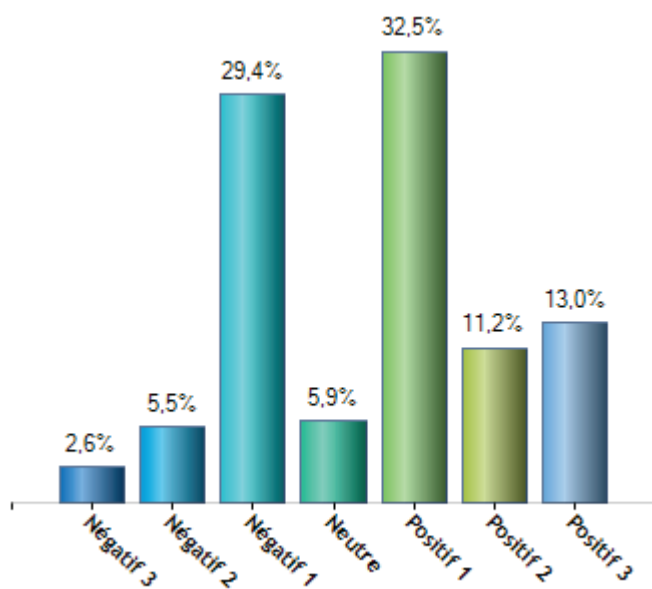




Orientation des sentiments :

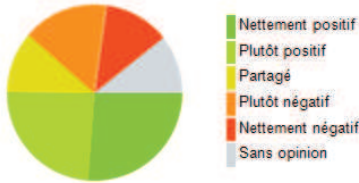
42. R_IntensitOpinion

	Effectifs	% Obs.	Ecart
Négatif 3	13	2,6%	- TS
Négatif 2	27	5,5%	- TS
Négatif 1	145	29,4%	+ TS
Neutre	29	5,9%	- TS
Positif 1	160	32,5%	+ TS
Positif 2	55	11,2%	- PS
Positif 3	64	13%	
Total	493	100%	




Orientation des sentiments :

 Orientation des réponses et sentiments



La tendance dominante dans les réponses reflète une orientation positive.

 Documentation : 100%

	Positif	Négatif
Longueur	43 mots	48 mots
Mots spécifiques	pouvoir norme qualité formation bon	problème personne produit chose aujourd'hui
Contextes spécifiques	Création de valeur et performance Développement du potentiel humain	

Sentiments analysés :

 Caractérisation selon l'orientation et les sentiments



	Effectifs	Longueur moyenne	Les 5 mots spécifiques	Concept spécifique	Sentiment spécifique	Contexte spécifique	Classe spécifique	Indice de richesse relative
Nettement positif	212	29	pouvoir - formation - penser - qualité - norme	Classification				0,75
Plutôt positif	194	59	pouvoir - norme - mettre - bon - contrainte	Equipement industriel				1,44
Partagé	91	39	dire - personne - problème - norme - service	Emploi et salaire			Classe n° 3	1,01
Plutôt négatif	128	65	aller - dire - problème - personne - produit	Emploi et salaire				1,56
Nettement négatif	98	24	savoir - problème - chose - machine - passer	Théâtre, cinéma				0,64
Sans opinion	87	12	faire - penser - temps - passer - norme	Emploi et salaire				0,35

Dépouillement de la grille thématique sur l'ensemble des entretiens (collectifs et individuels) :

- Sur 810 observations, 810 ont une réponse effective (100 %) et 810 ont été codées.

Nom	Effectifs	%
2.MRH	554	68,4%
2.3 Relations humaines et hiérar.	221	27,3%
2.1 Organisation du travail	179	22,1%
2.2 GRH	166	20,5%
2.4 Communication-coord.-concert.	140	17,3%
2.5 Développement du pot. humain	115	14,2%
1.MPP	397	49%
1.5 Création de valeur et performance	137	16,9%
1.1 Infrastructures et conditions de trav.	109	13,5%
1.2 Processus de production	104	12,8%
1.4 Relation client-fournisseur interne	85	10,5%
1.3 Gestion du temps	69	8,5%
Comp. et Struc.	381	47%
C-N - Percep. norma. au sein de l'orga. + C+	278	34,3%
C-MO - Percep. pilotes process/managers-N	157	19,4%
S-N - Pertinence norme sur PP	89	11%
S-MO - Percep. pilotes process/manager-PP	70	8,6%
C-N - Perceptions norma. et sa légitimité	63	7,8%
3. Strat. et Norma.	333	41,1%
3.2 Normalisation du mana.	292	36%
3.1 Stratégie et relation envir.	98	12,1%
DPH et CVO	234	28,9%
CVO-N - Perception impact CVO / performance	133	16,4%
CVO-MO - Percep. pilotes process/managers-M	81	10%
DPH-N - Pertinence norme sur DPH	60	7,4%
DPH-MO - Percep. pilotes process/managers-RH	57	7%
Total observations : 810		

Dépouillement de la grille thématique

- Les pourcentages expriment la proportion des répondants ayant cité chacun des thèmes.

Annexe 3 : Présentation des idées-clés et des idées forces par sous-thèmes

Tableau 1 : Présentation des idées-clés du thème 1 (S-T 1.1, 1.2 et 1.3)

Désignation	Num	Libellé	Fréq	Num	Libellé	Fréq	Num	Libellé	Fréq
THEME	1.	MANAGEMENT DES PROCESSUS DE PRODUCTION							
Sous-Thèmes	1.1	Infrastructures et conditions de travail		1.2	Processus de production		1.3	Gestion du temps	
Idées-clés	1.1.1	La norme contribue à réduire la pénibilité par l'amélioration des équipements dans un contexte d'industrialisation	20	1.2.1	La norme renforce la maîtrise, le contrôle et l'organisation et des process et la traçabilité	24	1.3.1	La norme n'empêche pas un manque de maîtrise des temps de production en fabrication	14
Idées-clés	1.1.2	L'environnement physique de travail normalisé impacte la motivation des acteurs et peut être facteur d'absentéisme	20	1.2.2	La norme renforce l'industrialisation par le renforcement du formalisme de l'approche processus	15	1.3.2	La norme contribue à la réduction des délais de production et des délais de livraison aux clients	13
Idées-clés	1.1.3	La norme n'empêche pas un manque de qualité des équipements et de l'environnement physique	14	1.2.3	La norme favorise l'efficacité grâce à l'approche processus, la standardisation et la rationalisation des flux	13	1.3.3	Les contraintes normatives sont perçues comme une perte de temps, sans valeur ajoutée	10
Idées-clés	1.1.4	La gestion et l'amélioration des équipements nécessitent des compétences rares	7	1.2.4	La norme a pour point faible la transversalité entre processus, qui sont morcelés et distincts, ainsi que l'ordonnancement	8	1.3.4	La norme ne permet pas la planification et la réalisation rapide d'améliorations sur les équipements de façon réactive	10
Idées-clés	1.1.5	L'amélioration des équipements passe par une sollicitation des opérateurs qui participent au projet	6	1.2.5	La disparité de logiques dans les processus de production nuit à l'écoulement du flux	3	1.3.5	La maîtrise des temps est indispensable à la tenue des objectifs de production	5
Idées-clés	1.1.6	Les méthodes de travail et le cœur de métier sont touchés par la pénibilité	5	1.2.6	Un manque de fluidité et d'espace, nuit à la productivité, à la qualité et est pénible pour les acteurs	20	1.3.6	L'absence de maîtrise des temps nuit à la planification d'améliorations en production	6
Idées-clés	1.1.7	L'absence de service méthodes nuit à l'amélioration des équipements et machines	6	1.2.7	La disparité des gammes empêche de rationaliser efficacement le flux de production	6	1.3.7	La norme ne permet pas une maîtrise des temps de développement et conception	1
Idées-clés	1.1.8	La pénibilité nuit à la productivité et à la qualité en plus de fatiguer les acteurs	6	1.2.8	-	0	1.3.8	La norme n'empêche pas un manque de réactivité dans les interventions en relation client-fournisseur	2
Idées-clés	1.1.9	-	0	1.2.9	-	0	1.3.9	Les temps de production et la productivité dépendent de la motivation des acteurs	3
Idée-force	1.1.1	Globalement, la norme impacte favorablement les infrastructures, les conditions de travail et l'environnement de travail physique, malgré un manque de réactivité dans la mise en œuvre d'améliorations	84	1.2.1	La norme impacte favorablement les processus de production. Elle contribue à une meilleure maîtrise et un meilleur contrôle des activités ce qui permet de rationaliser les flux de de favoriser l'industrialisation	89	1.3.1	L'impact de la norme sur la gestion des temps est très nuancé. La norme contribue à la réduction des temps de production, tout en augmentant les temps de traitement et de suivi des données, parfois considérés comme inutiles. Les temps ne sont pas bien maîtrisés	64

Tableau 2 : Présentation des idées-clés du thème 1 (S-T 1.4 et 1.5)

Désignation	Num.	Libellé	Fréq.	Num.	Libellé	Fréq.
THEME		MANAGEMENT DES PROCESSUS DE PRODUCTION				
Sous-Thèmes	1.4	Relation client-fournisseur interne		1.5	Création de valeur et performance	
<u>Idées-clés</u>	<u>1.4.1</u>	<u>La norme entraîne une focalisation sur son service (processus) et une recherche d'optimum local uniquement</u>	19	<u>1.5.1</u>	<u>La norme est source de création de valeur et de performance car elle favorise l'amélioration continue et l'adaptabilité</u>	15
<u>Idées-clés</u>	<u>1.4.2</u>	<u>La norme contribue à la qualité de la relation client-fournisseur interne grâce à la définition des objectifs individuels et collectifs</u>	16	<u>1.5.2</u>	<u>La norme contribue à la qualité des produits et à réduire les coûts (dont cachés) (apport sur le qualitatif)</u>	24
<u>Idées-clés</u>	<u>1.4.3</u>	<u>La relation client-fournisseur interne dépend de la qualité des relations humaines et de la relation managériale</u>	11	<u>1.5.3</u>	<u>Les gains et coûts générés par la démarche normative sont difficilement mesurable (limites d'objectivité sur le quantitatif)</u>	5
<u>Idées-clés</u>	<u>1.4.4</u>	<u>La qualité de la relation client-fournisseur interne dépend de la planification / disponibilité des intervenants (BE/support)</u>	9	<u>1.5.4</u>	<u>La norme est bénéfique pour l'organisation mais l'excès de contrainte neutralise son effet positif</u>	10
<u>Idées-clés</u>	<u>1.4.5</u>	<u>La norme sensibilise les acteurs sur l'importance de la notion de "client-interne"</u>	2	<u>1.5.5</u>	<u>La norme génère de la performance grâce à la prise en compte des parties intéressées (PI), dont le client</u>	2
<u>Idées-clés</u>	<u>1.4.6</u>	<u>L'industrialisation entraîne une sur-sollicitation des services supports (BE/méthodes)</u>	3	<u>1.5.6</u>	<u>La norme génère de la valeur ajoutée pour la fonction RH</u>	1
<u>Idées-clés</u>	<u>1.4.7</u>	-	0	<u>1.5.7</u>	<u>La norme génère de la performance grâce à la standardisation et la rationalisation des flux</u>	4
<u>Idées-clés</u>	<u>1.4.8</u>	-	0	<u>1.5.8</u>	<u>La qualité des produits se fait au prix de l'urgence et d'une mauvaise qualité du fonctionnement en interne</u>	2
<u>Idées-clés</u>	<u>1.4.9</u>	-	0	<u>1.5.9</u>	<u>Les exigences qualité peuvent varier en fonction des situations et des urgences en production</u>	2
<u>Idée-force</u>	<u>1.4</u>	<u>L'impact de la norme sur la relation client-fournisseur interne est nuancé, mais globalement positif grâce à la définition des objectifs relatifs à cette relation. Cependant, la norme a pour effet de recentrer les acteurs sur leurs propres processus. La qualité de la relation est liée à la qualité de la relation humaine</u>	60	<u>1.5</u>	<u>L'impact de la norme sur la création de valeur économique et sur la performance de l'organisme est positivement perçu par les acteurs. La norme contribue à la qualité des produits et à l'efficacité en production, grâce à l'amélioration continue et une meilleure maîtrise des processus et des activités</u>	65

Tableau 3 : Présentation des idées-clés du thème 2 (S-T 2.1, 2.2 et 2.3)

Désignation	Num	Libellé	Fréq	Num	Libellé	Fréq	Num	Libellé	Fréq
THEME	2.	MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES							
Sous-Thèmes	2.1	Organisation du travail		2.2	GRH		2.3	Relations humaines et hiérarchiques	
Idées-clés	2.1.1	La norme génère une augmentation de la charge de travail pour les acteurs (temps de suivi et traitements)	11	2.2.1	L'entretien annuel est un outil managérial qui contribue à motivation et à l'implication sur les objectifs (dont qualité)	7	2.3.1	La norme génère de la pression sur l'atteinte des objectifs et des résultats chiffrés et créer une distanciation du lien social	18
Idées-clés	2.1.2	La norme génère une augmentation des contraintes pour les acteurs (obligation de traçabilité et de rendre compte)	18	2.2.2	La mobilisation d'outils RH permet de réduire les contraintes de la norme liées au management RH (entretiens)	6	2.3.2	La norme n'empêche pas un sentiment de manque de reconnaissance et d'écoute dans la relation avec les supérieurs	23
Idées-clés	2.1.3	La norme créer du formalisme et peut favoriser de la bureaucratisation (focalisation sur les données)	7	2.2.3	La norme contribue à une meilleure maîtrise RH et au pilotage des RH par la fonction RH	3	2.3.3	L'environnement psychosocial est un fort facteur d'engagement, d'implication et de motivation pour les acteurs	17
Idées-clés	2.1.4	La norme sensibilise à la démarche qualité et impacte les comportements au travers des procédures et des instructions	19	2.2.4	La norme contribue à soutenir la fonction RH dans ses actions et à la légitimer vis-à-vis des autres acteurs (crédit)	3	2.3.4	Développer un environnement de travail psychosocial sain passe par la relation humaine	14
Idées-clés	2.1.5	La norme impacte les mentalités et les comportements et devient une démarche naturelle (réflexe qualité des acteurs)	18	2.2.5	La fonction RH manque de temps et de ressources pour déployer pleinement les lignes directrices de la norme	2	2.3.5	Les pratiques managériales RH influencent les comportements des acteurs et la perception de la norme (mise en œuvre)	5
Idées-clés	2.1.6	La norme contribue à donner les moyens de travailler avec organisation et est source de rigueur bénéfique pour l'activité	17	2.2.6	La norme favorise une adéquation entre le poste et la formation (mais difficile si désengagement des acteurs)	3	2.3.6	La norme stimule l'échange avec le N+1 en rendant moins contraignante la réalisation des entretiens annuels (outils SIRH)	13
Idées-clés	2.1.7	La norme crée des standards sur l'organisation du travail par les indicateurs, procédures et instructions (maîtrise positive)	8	2.2.7	La norme n'empêche pas une augmentation de l'absentéisme et du turn-over par manque de perspectives	9	2.3.7	Lors des entretiens annuels seuls les points négatifs sont soulignés par le N+1, sans réel échange	3
Idées-clés	2.1.8	L'énergie consacrée inutilement à la norme serait plus utile en production (présence sur le terrain, travail à valeur ajoutée)	5	2.2.8	L'absentéisme est en partie généré par le manque de reconnaissance et d'écoute	11	2.3.8	La communication permet d'entretenir de bons rapports entre niveaux hiérarchiques, ce qui est indispensable	5
Idées-clés	2.1.9	La norme avec les standards, les procédures et instructions fait des acteurs des exécutants sans vision	2	2.2.9	L'absentéisme peut être dû à la politique RH (système de primes et de rémunération parfois démotivant et congés)	11	2.3.9	Un environnement de travail psychosocial dégradé rend la pénibilité physique et mentale moins supportable	3
Idées-clés	2.1.10	La qualité du fonctionnement de l'organisation est perçue par les acteurs et influence leur implication (engagement)	8	2.2.10	L'absentéisme est causé par le désengagement des acteurs et la recherche du son seul intérêt personnel	4	2.3.10	Le manque de retours et de rapidité dans la réalisation d'amélioration démotive les acteurs (manque de réactivité)	4
Idée-force	2.1	L'impact de la norme sur l'organisation de travail est très nuancé. La norme contribue à une meilleure organisation du travail au travers de la déclinaison des processus, procédures et instructions. Cependant, la norme génère une charge de travail supplémentaire et est source de contraintes	137	2.2	L'impact de la norme sur la GRH est globalement positif. La norme favorise une meilleure maîtrise des RH et soutient les actions de la fonction RH. La norme et le management impactent les comportements et contribuent à l'implication des acteurs au travers de la réalisation des entretiens annuels.	59	2.3	L'impact de la norme sur les relations humaines et hiérarchiques est très nuancé. La norme accentue l'échange d'informations, cependant l'industrialisation et l'accentuation du formalisme qu'elle crée peut entraîner une dégradation de la relation humaine et de la reconnaissance	108

Tableau 4: Présentation des idées-clés du thème 2 (S-T 2.4 et 2.5)

Désignation	Num.	Libellé	Fréq.	Num.	Libellé	Fréq.
THEME		MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES				
Sous-Thèmes	2.4	Communication - coordination - concertation		2.5	Développement du potentiel humain	
<u>Idées-clés</u>	<u>2.4.1</u>	<u>La norme favorise la communication entre les responsables et la Direction (revue de Direction et reporting)</u>	4	<u>2.5.1</u>	<u>La norme contribue à une meilleure identification des besoins compétences (dont les compétences clés)</u>	12
<u>Idées-clés</u>	<u>2.4.2</u>	<u>La norme permet un suivi plus efficace des informations et encourage le développement de canaux de communication</u>	6	<u>2.5.2</u>	<u>La norme permet de préparer et suivre les formations lors de l'entretien annuel et contribue à l'implication du manager</u>	15
<u>Idées-clés</u>	<u>2.4.3</u>	<u>La norme favorise l'échange d'informations et l'utilisation des TIC dans la relation client-fournisseur interne (production)</u>	13	<u>2.5.3</u>	<u>La norme favorise le développement des apprentissages, compétences et de la polyvalence des acteurs</u>	9
<u>Idées-clés</u>	<u>2.4.4</u>	<u>Malgré la norme, il existe un manque de communication (urgence et communication remplacée par les documents)</u>	12	<u>2.5.4</u>	<u>L'enrichissement de la polyvalence et des compétences créé de la motivation bénéfique à l'entreprise et aux acteurs</u>	9
<u>Idées-clés</u>	<u>2.4.5</u>	<u>Une bonne communication dépend des compétences de l'interlocuteur et de la maîtrise des outils de communication /TIC</u>	9	<u>2.5.5</u>	<u>La norme réduit le risque de manque de compétences grâce à la standardisation, aux procédures et instructions</u>	8
<u>Idées-clés</u>	<u>2.4.6</u>	<u>Les entretiens annuels brident la communication avec le N+1 le reste de l'année</u>	7	<u>2.5.6</u>	<u>La norme avec les procédures et instructions dégrade les compétences des acteurs qui deviennent des exécutants</u>	1
<u>Idées-clés</u>	<u>2.4.7</u>	<u>Les relations humaines dégradées nuisent à la communication-concertation-coordination</u>	9	<u>2.5.7</u>	<u>La polyvalence permet d'améliorer la productivité et de réduire les ruptures de charge</u>	7
<u>Idées-clés</u>	<u>2.4.8</u>	<u>L'urgence en production sur l'atteinte des objectifs créer un manque de communication qui entraîne de la démotivation</u>	9	<u>2.5.8</u>	<u>Faire de la formation est inutile sur les personnes désengagées qui ne s'y investissent pas</u>	11
<u>Idées-clés</u>	<u>2.4.9</u>	<u>La communication sur le terrain permet d'identifier les problématiques dans l'activité de production</u>	2	<u>2.5.9</u>	<u>L'analyse des compétences est trop éloignée du terrain et perd en pertinence, impactant la pertinence des formations</u>	4
<u>Idées-clés</u>	<u>2.4.10</u>	-	0	<u>2.5.10</u>	<u>L'industrialisation et la diversification appellent à la formation car nécessitent des compétences plus pointues</u>	3
<u>Idées-clés</u>	<u>2.4.11</u>	-	0	<u>2.5.11</u>	<u>Le tutorat présente des défauts car il est nuisible aux bonnes pratiques (dérives dans la transmission)</u>	7
<u>Idées-clés</u>	<u>2.4.12</u>	-	0	<u>2.5.12</u>	<u>Faire de la formation est inutile lors qu'elle n'est pas mise à profit rapidement sur le terrain (mise en pratique)</u>	4
<u>Idées-clés</u>	<u>2.4.13</u>	-	0	<u>2.5.13</u>	<u>La formation sur les machines s'apparente davantage à de l'information qu'à de la formation approfondie</u>	2
<u>Idée-force</u>	<u>2.4</u>	<u>L'impact de la norme sur la communication-coordination-concertation est nuancé, mais globalement positif. La norme contribue à la qualité des échanges d'informations sur les données, qui sont facilités par le développement des canaux de communication et l'utilisation d'outil (TIC).</u>	71	<u>2.5</u>	<u>L'impact de la norme sur le développement du potentiel humain est globalement positif. La norme incite à la mise en place d'actions visant au développement des compétences et à la polyvalence en vue de l'atteinte des objectifs sur le plan qualitatif et quantitatif.</u>	92

Tableau 5 : Présentation des idées-clés du thème 3 (3.1 et 3.2)

Désignation	Num	Libellé	Fréq	Num	Libellé	Fréq
THEME	3.	STRATEGIE ET NORMALISATION				
Sous-Thèmes	3.1	Stratégie et relation avec l'environnement		3.2	Normalisation du management	
Idées-clés	3.1.1	<u>La recours à la norme est un impératif stratégique car elle a une "autorité supérieure" et de la légitimité (reconnue de tous)</u>	9	3.2.1	<u>La norme génère une contrainte sur les acteurs qui permet de se projeter et prendre du recul, ce qui est bénéfique à l'organisme</u>	15
Idées-clés	3.1.2	<u>Le recours à la norme se fait dans une finalité purement organisationnelle et non commerciale</u>	3	3.2.2	<u>Les contraintes générées par la norme sont parfois considérées comme sans valeur ajoutée et inutile à l'efficacité au travail</u>	10
Idées-clés	3.1.3	<u>La norme renforce les relations avec l'environnement et parties intéressées en interne / externe (besoins des salariés et clients)</u>	5	3.2.3	<u>La norme créer de la pression, du stress, une crainte de la sanction et du "flicage" (approche bureaucratique sur les résultats)</u>	8
Idées-clés	3.1.4	<u>La norme facilite le pilotage de l'organisation et aide à la prise de décisions grâce au suivi et au reporting des données</u>	2	3.2.4	<u>La norme est moins lourde aujourd'hui qu'il y a quelques années, sous référentiel ISO 9001:2000 (mise en œuvre)</u>	6
Idées-clés	3.1.5	<u>La normalisation favorise l'autonomie et la délégation des prises de décisions aux pilotes de processus (responsables)</u>	3	3.2.5	<u>La norme est correctement maîtrisée et appliquée comme indiqué par les audits externes (LRQA)</u>	2
Idées-clés	3.1.6	<u>La norme favorise la mise en œuvre de la stratégie via les entretiens annuels et un projet commun au sein de l'entreprise</u>	5	3.2.6	<u>La démarche normative porte davantage sur la forme que sur le fond et ne vise principalement qu'à satisfaire l'auditeur externe</u>	10
Idées-clés	3.1.7	<u>La norme n'est pas ou n'est plus pertinente pour l'entreprise car trop lourde / sclérosante pour l'organisme (frein à la réactivité)</u>	5	3.2.7	<u>Le respect de la norme se fait autant, voire davantage, par crainte de sanctions que par une réelle adhésion à la démarche</u>	9
Idées-clés	3.1.8	<u>La norme soutien les impératifs de développement des structures, d'innovation et de diversification des produits</u>	9	3.2.8	<u>La mise en œuvre de la norme nécessite la mobilisation d'outils et de méthodes permettant le respect de ses lignes directrices</u>	7
Idées-clés	3.1.9	<u>La diversification des produits est mal appréhender ce qui pénalise le fonctionnement de l'organisation</u>	13	3.2.9	<u>La mise en œuvre de la norme est inadaptée ou non pertinente pour en tirer les pleins bénéfices, notamment par manque de relais</u>	6
Idées-clés	3.1.10	<u>La norme permet d'échanger avec des auditeurs, d'obtenir des conseils et de s'ouvrir sur l'environnement</u>	3	3.2.10	<u>La norme offre de la crédibilité et du pouvoir aux pilotes de la normalisation (fonction QSE et fonction RH)</u>	6
Idées-clés	3.1.11	-	0	3.2.11	<u>La norme renforce la charge de travail des pilotes de la normalisation (expert) et en fait des acteurs du changement</u>	4
Idées-clés	3.1.12	-	0	3.2.12	<u>L'approche par les risques est utile mais les plans d'actions ne sont pas tous réalisés s'ils visent d'autres services ou processus</u>	3
Idées-clés	3.1.13	-	0	3.2.13	<u>La norme n'est pas perçue ou est ignorée par les acteurs qui ne s'y intéressent pas</u>	7
Idées-clés	3.1.14	-	0	3.2.14	<u>La norme ISO 9001:2015 est davantage centrée sur l'humain et est compatible avec les normes de la série ISO 30400</u>	2
Idées-clés	3.1.15	-	0	3.2.15	<u>La norme à une influence sur les comportements et peu créer des résistances au changement</u>	2
Idée-force	3.1	<u>L'impact de la norme sur la stratégie et la relation entre l'organisme et son environnement est perçu de façon positive. La norme contribue à la mise en œuvre de la stratégie et aux relations avec les parties intéressées. La pertinence de la norme est toutefois questionnée.</u>	57	3.2	<u>La norme permet de définir un cadre et d'engendrer une rigueur dans la réalisation des activités. Certaines contraintes subies par les acteurs sont bénéfiques pour l'organisme alors que d'autres n'ont aucune valeur ajoutée sur l'efficacité des activités et portent davantage sur la forme que sur le fond.</u>	97

Annexe 4 : Présentation détaillée des résultats par sous-thèmes

Tableau 6 : Résultats détaillés et apports de la normalisation pour le sous-thème 1.1

Désignation	Résultats détaillés et apports de la norme (ST 1.1 Infrastructures et conditions et travail)	%
<u>Impact positif de la norme</u>	L'influence de la norme sur les pratiques managériales se traduit par une recherche d'amélioration des équipements et infrastructures ainsi que plus largement de l'environnement physique de travail (préhenseurs ; tables de montage ; outils d'aide à la manutention). La norme favorise la sensibilisation des acteurs aux risques au travail (5 minutes flash). Les principes de l'amélioration continue et les objectifs qualitatifs contribuent à la qualité des équipements. De plus la norme fait entrer l'entreprise dans un système davantage industrialisé et automatisé qui améliore la qualité de l'environnement physique de travail.	59%
<u>Impact négatif de la norme</u>	La norme accentue la pression sur l'atteinte des résultats, ce qui crée un contexte où la production est la priorité (atteinte des objectifs qualitatifs et quantitatifs au quotidien). La norme nuit à la réactivité ce qui a pour conséquence d'entraîner de l'inertie dans la mise en place de projets d'amélioration. Du fait du manque de réactivité, lorsque l'environnement de travail physique est dégradé, il le reste relativement longtemps, ce qui impacte négativement la motivation des acteurs.	23%
<u>Impact neutre de la norme</u>	Absence de perception de l'effet de la norme sur la qualité des équipements. L'amélioration de l'environnement physique de travail n'est pas influencée par la norme mais par le rapport coûts-bénéfices déterminé par la Direction en fonction de la situation de l'entreprise. Les améliorations se font lorsqu'elles sont nécessaires et que le coût investi sera amorti, sur la plan qualitatif, quantitatif (productivité) et humain (risque d'accidents de travail, d'absentéisme).	18%
<u>Impact global de la norme</u>	La perception globale des acteurs est que la norme impacte favorablement l'environnement de travail physique. La norme contribue à la sensibilisation des acteurs à la pénibilité et favorise l'industrialisation de l'organisme ce qui se traduit par une accentuation de l'automatisation qui réduit la pénibilité. Pour autant les interviewés soulignent un manque de réactivité dans les actions d'amélioration de l'environnement physique de travail. La qualité de l'environnement physique de travail est un facteur d'implication des acteurs.	
<u>Facteurs explicatifs</u>	Travailler sur la qualité de l'environnement de travail fait partie des recommandations normatives (ISO 9001:2015 art. 7.1.3 Infrastructures et 7.1.4 Environnement pour la mise en œuvre des processus ; ISO 9004:2009 art. 6.5 Infrastructure et 6.6 Environnement de travail ; ISO/TR 30406:2017 art. 7.7 Conditions de travail et 8.3 Environnement de travail sain et sécurisé). De plus, le niveau d'exigence qualité issue de la norme est perçu par les acteurs, qui sont ensuite d'autant plus exigeants sur la qualité des infrastructures. Le manque de réactivité dans les actions d'améliorations est alors davantage souligné.	
<u>Situation initiale avant normalisation réf. ISO:2000 (2007)</u>	Situation d'une entreprise artisanale qui commence à intégrer des machines numériques ; pas de sensibilisation formalisée sur la pénibilité (Absence des 5' flash)	
<u>Situation avant intervention (2016)</u>	Sensibilisation des managers et acteurs, et réalisation d'actions de sensibilisation (5' flash)	
<u>Evolution de la situation (après intervention)</u>	Poursuite de l'amélioration des infrastructures et de l'automatisation. Etudes sur la pénibilité. Investissements importants en équipement et réorganisation des activités permettant de réduire la pénibilité (industrialisation)	
<u>Apports de la norme</u>	La norme contribue à l'amélioration de l'environnement de travail physique (ISO 9001 et 30400), bien que la mise en place d'actions de QVT (qualité de vie au travail) liées à la norme 30408, n'aient pas pu être pleinement déployées au cours de l'intervention.	

Tableau 7 : Résultats détaillés et apports de la normalisation pour le sous-thème 1.2

Désignation	Résultats détaillés et apports de la norme (ST 1.2 Processus de production)	%
<u>Impact positif de la norme</u>	L'influence de la norme sur les processus de production se traduit par la définition précise des processus et des responsabilités, ce qui contribue au renforcement de la maîtrise, du contrôle et de la traçabilité au sein des activités. De plus, l'impact de la norme sur le développement de la rigueur, dans le contrôle, la maîtrise des processus et des activités accentue le formalisme et la tendance à l'industrialisation de l'entreprise. La maîtrise des processus permet de rationaliser l'activité et de gagner en efficacité.	78%
<u>Impact négatif de la norme</u>	La démarche normative a pour point faible la transversalité des processus, qui sont morcelés et distincts du fait que chacun des acteurs se focalise sur son propre processus. Malgré l'existence de la norme, des dysfonctionnements sont perçus dans l'ordonnancement des activités. De plus, le manque de fluidité et d'espace en production, nuit à la productivité, à la qualité et est pénible pour les acteurs.	12%
<u>Impact neutre de la norme</u>	Absence de perception de l'impact de la norme sur les processus de production ou effet neutre de la norme. Les processus de productions sont liés à la nature de la production (sur-mesure) et à la diversité des modèles et des gammes, ainsi que de la disparité entre les logiques de production, alternant entre logique en flux tendu et logique en ilot. L'évolution des processus de production suit l'évolution classique d'une entreprise en croissance, indépendant de la norme.	10%
<u>Impact global de la norme</u>	La perception globale des acteurs est que la norme impacte favorablement les processus de production. La norme contribue à une meilleure maîtrise, un meilleur contrôle des processus de production et des activités ainsi qu'une plus grande traçabilité des données. Les processus sont mieux structurés, ce qui permet de gagner en efficacité et d'accompagner l'entreprise vers l'industrialisation. La faiblesse de la démarche normative dans l'approche processus porte sur les interactions et les enchaînements entre les différents processus.	
<u>Facteurs explicatifs</u>	La définition précise des processus fait partie des exigences de la démarche normative (ISO 9001:2015 art. 4.4 SMQ et ses processus ; ISO 9004:2009 art. 7 Management des processus ; ISO 30409:2016 art. 5.3 Processus de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre). Pour chacun des processus de l'organisme, des logigrammes, des éléments d'entrée et de sortie, des éléments utiles, des responsabilités, des participants, des actions, des ressources, de la documentation, des indicateurs, des objectifs sont formalisés, contribuant ainsi à la maîtrise des activités.	
<u>Situation initiale avant normalisation réf. ISO:2000 (2007)</u>	Absence de formalise dans la définition des processus. PMI à l'organisation centralisée.	
<u>Situation avant intervention (2016)</u>	Existence de processus formalisés qui couvrent la plupart des activités.	
<u>Evolution de la situation (après intervention)</u>	Création de processus RH formalisés inexistant jusque-là. Actualisation régulière des processus. Amélioration des flux de production avec mise en place d'une démarche de reengineering pour repenser l'écoulement des flux de production	
<u>Apports de la norme</u>	Les apports de la norme sur les processus de production sont clairement identifiables. La norme contribue au formalisme des processus et ainsi à une meilleure organisation, une meilleure maîtrise et un meilleur contrôle sur les activités, en vue de parvenir au mieux à l'atteinte des objectifs.	

Tableau 8 : Résultats détaillés et apports de la normalisation pour le sous-thème 1.3

Désignation	Résultats détaillés et apports de la norme (ST 1.3 Gestion du temps)	%
<u>Impact positif de la norme</u>	Grâce à l'impact positif de la norme sur les infrastructures et sur les processus de production, la norme contribue à une rationalisation des activités qui sont alors réalisés avec plus d'efficacité, ce qui permet une réduction des temps de production et des délais de livraison. De plus, une production d'une meilleure qualité permet de diminuer les temps de régulation de la non-qualité et donc de contribuer à réduire les pertes de temps. Enfin, la norme contribue à une meilleure mise en application de la stratégie au travers des entretiens annuels dont l'amélioration des temps de production fait partie.	37%
<u>Impact négatif de la norme</u>	La norme génère des contraintes pour les acteurs et une charge de travail supplémentaire qui est perçue comme une perte de temps car sans valeur ajoutée. Ces temps consacrés au suivi et au traitement des données en lien avec la norme, serait plus utile à la réalisation de l'activité en elle-même. La norme ne permet pas d'avoir une maîtrise précise des temps de réalisation des activités de production ce qui rend plus difficile la planification d'actions d'amélioration. L'amélioration des temps de production n'apparaît pas comme étant flagrante.	30%
<u>Impact neutre de la norme</u>	Absence de perception de l'impact de la norme ou effet neutre. Malgré la présence de la norme, les temps de réalisation des activités ne sont pas maîtrisés au sein de plusieurs processus de l'entreprise. Cette absence de maîtrise des temps s'explique par la nature de la production (sur-mesure) et par la diversité des modèles et des gammes. La productivité dépend en grande partie de l'implication des acteurs.	33%
<u>Impact global de la norme</u>	La perception globale des acteurs est très nuancée sur l'impact de la norme sur la gestion des temps. La norme contribue à la réduction des temps de production sans pour autant permettre une maîtrise précise des temps dans la réalisation des diverses activités de l'entreprise. Cette absence de maîtrise des temps nuit à la planification d'actions d'améliorations sur les machines et équipements. La norme crée une charge de travail supplémentaire dans le suivi et le traitement des données, ce qui est parfois perçue comme une perte de temps sans valeur ajoutée.	
<u>Facteurs explicatifs</u>	L'impact de la norme sur la réduction des temps s'explique par une meilleure maîtrise des processus de production, par la rationalisation des activités dans une tendance à l'industrialisation et par le gain de qualité qui contribue à la diminution des temps de régulation de la non-qualité, comme l'indique l'art. 6.2 de la norme ISO 9004:2009. Cette amélioration des délais de production est également fortement soutenue par la volonté stratégique de l'organisme, dont la déclinaison est favorisée par la norme au travers la définition des objectifs lors des entretiens annuels.	
<u>Situation initiale avant normalisation réf. ISO:2000 (2007)</u>	Absence de suivi des temps de façon formalisée. Temps de production variables et délais de livraison élevé.	
<u>Situation avant intervention (2016)</u>	Suivi des temps de production de façon formalisée, forte réduction des délais de livraison	
<u>Evolution de la situation (après intervention)</u>	Amélioration des temps de production par réduction des temps morts et réorganisation des activités. Mise en place d'actions visant à une meilleure maîtrise des temps de production.	
<u>Apports de la norme</u>	L'apport de la normalisation sur la gestion des temps est très nuancé. Globalement, la norme contribue indirectement à la mise en place d'actions ayant pour effet une réduction des temps de production, bien qu'elle génère une charge de travail supplémentaire parfois chronophage.	

Tableau 9 : Résultats détaillés et apports de la normalisation pour le sous-thème 1.4

Désignation	Résultats détaillés et apports de la norme (ST 1.4 Relation client-fournisseur interne)	%
<u>Impact positif de la norme</u>	La norme contribue à la qualité de la relation client-fournisseur interne principalement grâce la maîtrise des processus, qui favorise un travail sur leurs interactions, donc sur la relation client-fournisseur interne. De plus, la norme permet de mieux définir les objectifs des processus en faisant de la livraison de produits de qualité au client interne un objectif majeur. Enfin, les effets de la norme sur la communication et l'échange d'informations favorisent également la qualité de cette relation	49%
<u>Impact négatif de la norme</u>	La norme et l'approche processus ont pour effet néfaste le cloisonnement des processus, dont les objectifs, les indicateurs et les résultats sont suivis avec précision. De ce fait, chacun des acteurs recherche davantage la satisfaction des objectifs propres à son processus en évitant les non-conformités, quitte à ce que celles-ci incombent au processus suivant (recherche d'un optimum local et non global). La transversalité dans les processus apparait comme une faiblesse de l'approche normative.	27%
<u>Impact neutre de la norme</u>	Absence de perception de l'impact de la norme sur la relation client-fournisseur interne ou effet neutre. La bonne réalisation des activités suffit à satisfaire le client interne. La qualité de la relation est déterminée par les caractéristiques de la production (différence de logique de production et d'objectifs entre les différents services).	24%
<u>Impact global de la norme</u>	La perception globale des acteurs est très nuancée sur l'impact de la norme sur la relation client-fournisseur interne. La norme contribue globalement à la qualité de la relation grâce à l'approche client et la recherche de qualité au sein de l'ensemble des processus. Cependant, du fait notamment de la crainte des non-conformités et de la nécessité d'atteinte des objectifs qualitatifs et quantitatifs, dans un contexte d'augmentation de la charge de travail, les acteurs recherchent prioritairement l'intérêt de leur processus (optimum local). La qualité de la relation client-fournisseur interne dépend de la qualité de la relation humaine.	
<u>Facteurs explicatifs</u>	Pour satisfaire le client final, chaque acteur de l'organisation doit œuvrer pour satisfaire son client interne. La maîtrise des processus permet de travailler sur leurs interactions, donc sur la relation client-fournisseur interne (ISO 9001:2015 art. 0.3 Approche processus). De plus, la norme permet de mieux définir les objectifs des processus et fait de la livraison de produits de qualité au client interne un objectif majeur (ISO 9001:2015 art. 6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre ; ISO 9004:2009 art. 5.3.3 Déploiement et 7.3 Responsabilité et autorité relatives au processus).	
<u>Situation initiale avant normalisation réf. ISO:2000 (2007)</u>	Relation client-fournisseur interne de type artisanal avec peu de ruptures de charge	
<u>Situation avant intervention (2016)</u>	Relation client-fournisseur interne de type semi-industriel avec ruptures de charge et production sur deux sites dissociés. Actions visant à la qualité des produits pour satisfaire le client interne sur le plan qualitatif, quantitatif et temporel	
<u>Evolution de la situation (après intervention)</u>	Poursuite des actions visant à la qualité des produits pour satisfaire le client interne sur le plan qualitatif, quantitatif et temporel.	
<u>Apports de la norme</u>	Au travers de l'approche processus et de la définition des objectifs, la norme contribue à la qualité de la relation client-fournisseur interne, le client interne étant alimenté par son fournisseur de façon satisfaisante sur le plan qualitatif, quantitatif et temporel.	

Tableau 10 : Résultats détaillés et apports de la normalisation pour le sous-thème 1.5

Désignation	Résultats détaillés et apports de la norme (ST 1.5 Création de valeur et performance)	%
<u>Impact positif de la norme</u>	La norme a un impact positif sur la création de valeur et la performance de l'organisme car elle contribue à la qualité des produits et à la qualité du fonctionnement de l'organisme. Elle favorise la réduction des coûts liés à la non-qualité. La norme contribue à une meilleure maîtrise des activités ce qui favorise la standardisation et la rationalisation des flux. Enfin, sur le plan RH, l'impact de la norme sur l'efficacité de la fonction RH est positif.	70%
<u>Impact négatif de la norme</u>	Les contraintes et la charge de travail supplémentaire générée par la norme contrebalancent ses effets positifs. Le coût global de la démarche normative n'est pas mesuré et est difficilement objectivable. La qualité s'obtient au prix d'une situation d'urgence, où les exigences qualité peuvent varier. Le fonctionnement de l'organisme et ses performances seraient meilleures sans le recours à la norme qui est sclérosante et qui crée un manque de flexibilité au sein de l'organisme.	18%
<u>Impact neutre de la norme</u>	Les effets positifs et négatifs de la norme se neutralisent. Absence de perception de l'impact de la norme sur la création de valeur et sur la performance de l'organisation. Prise en compte d'autres facteurs explicatifs, internes et contextuels (évolution du marché par exemple), indépendamment de la présence ou non de la norme.	12%
<u>Impact global de la norme</u>	Globalement, la perception des acteurs est que la norme a un impact positif sur la création de valeur et la performance. La norme contribue aux performances de l'organisme grâce à une meilleure qualité des produits (qualité de la superstructure) et aux gains d'efficacité dans le fonctionnement de l'organisme. Elle favorise la réduction des coûts liés à la non-qualité et permet la rationalisation des flux. Cependant, les contraintes et les coûts générés par la norme ne sont pas quantifiés. Ils contrebalancent les effets positifs de la démarche normative.	
<u>Facteurs explicatifs</u>	Au travers des démarches d'amélioration continue (ISO 9001:2015 art. 10.3 Amélioration continue), de l'approche processus et de la mise en œuvre des lignes directrices sur le management de la qualité (ISO 9001) sur le développement de performances durables pour l'organisme (ISO 9004) et sur le management RH (ISO 30400), la norme contribue à une réalisation plus efficace des activités qui sont davantage maîtrisés, ce qui contribue à la performance de l'organisme. L'une des finalités de l'ISO 9001 est par ailleurs "l'efficacité et l'efficience de l'organisme", tout comme l'ISO 9004.	
<u>Situation initiale avant normalisation réf. ISO:2000 (2007)</u>	Jeune PME en développement connaissant une forte croissance.	
<u>Situation avant intervention (2016)</u>	Poursuite de la croissance de l'entreprise. La société connaît de très bons résultats économiques jusqu'en 2012, année de renouvellement de la certification ISO 9001 sous référentiel 2008. Au cours des années suivantes, les résultats se stabilisent voire déclinent légèrement. L'entreprise continue d'engendrer des bénéfices.	
<u>Evolution de la situation (après intervention)</u>	Situation de stagnation des résultats économiques de l'organisme, qui restent globalement bons. L'entreprise continue d'engendrer des bénéfices.	
<u>Apports de la norme</u>	La norme contribue au maintien des bons résultats de l'entreprise, grâce à ses effets sur la maîtrise des activités, sur la qualité des produits et sur la satisfaction de la clientèle.	

Tableau 11 : Résultats détaillés et apports de la normalisation pour le sous-thème 2.1

Désignation	Résultats détaillés et apports de la norme (ST 2.1 Organisation du travail)	%
<u>Impact positif de la norme</u>	La norme a un impact positif sur l'organisation du travail car elle contribue à la déclinaison des activités en processus, procédures et instructions. La norme contribue à sensibiliser les acteurs aux démarches d'amélioration continue et la recherche de qualité qui devient une démarche naturelle. La norme contribue à la maîtrise des activités, à l'identification et à la mise à disposition des ressources nécessaires et à agir positivement sur les comportements humains en vue de la qualité des produits et de l'efficacité en production.	55%
<u>Impact négatif de la norme</u>	La norme génère une augmentation de la charge de travail et des contraintes pour les acteurs. Elle nécessite des temps de suivi et traitements des données et de l'énergie parfois sans valeur ajoutée, qui serait plus utile dans la réalisation des activités de production. La norme crée un excès de formalisme et peut favoriser la bureaucratisation de l'organisme, focalisée sur le traitement des données. La norme ne permet pas l'identification claire de la charge de travail qui n'est pas équilibrée entre les différents postes. La déclinaison des activités en procédures et instructions fait des opérateurs des exécutants.	33%
<u>Impact neutre de la norme</u>	Absence de perception de l'impact de la norme sur l'organisation du travail ou effet neutre de la norme. L'organisation du travail est déterminée par d'autres facteurs que la norme, notamment par le contexte de l'organisation. La qualité du fonctionnement de l'organisation est perçue par les acteurs et influence leur implication (adhésion ou rejet).	12%
<u>Impact global de la norme</u>	La perception globale des acteurs est que la norme a un impact plutôt positif sur l'organisation des activités. Cet impact positif est possible via l'approche processus et la déclinaison de la politique en objectifs, en procédures et en instruction qui contribuent à une meilleure maîtrise des activités et impactent positivement les comportements des acteurs, la démarche qualité devenant naturelle. Cependant, la norme génère une augmentation de la charge de travail et des contraintes pour les acteurs, ce qui est parfois perçu comme sans valeur ajoutée pour la réalisation des activités.	
<u>Facteurs explicatifs</u>	L'approche normative contribue à la mise en œuvre d'une organisation plus rigoureuse dans la réalisation des activités, qui sont marquées par une accentuation du contrôle et de la maîtrise des activités, grâce aux approches processus, d'amélioration continue et par les risques. Les éléments entrants et sortants de chacun des processus sont identifiés, ainsi que les ressources et moyens nécessaires à la réalisation de l'activité. ISO 9001:2015 art. 4.4 SMQ et ses processus et ISO 9004:2009 art. 7 Management des processus. De ce fait, la norme contribue à mieux structurer l'organisme et à organiser la réalisation de ses activités.	
<u>Situation initiale réf. ISO:2000 (2007)</u>	Organisation du travail répondant à une logique de production de type artisanal.	
<u>Situation avant intervention (2016)</u>	Industrialisation de la société et réorganisation des activités et des postes de travail afin de mieux exploiter les nouvelles machines.	
<u>Evolution de la situation (après intervention)</u>	Poursuite de la réorganisation des activités et du réaménagement des postes dans une logique davantage industrielle avec une production sur une ligne principale et une accentuation de l'automatisation. Utilisation de méthodes et d'outils tels que le lean management pour mieux satisfaire aux lignes directrices de la démarche normative (5S)	
<u>Apports de la norme</u>	La norme contribue à l'organisation des activités. Cette contribution est possible à travers l'approche processus et la déclinaison de la politique en objectifs, en procédures et en instructions qui contribuent à une meilleure maîtrise des activités et impactent positivement les comportements des acteurs.	

Tableau 12 : Résultats détaillés et apports de la normalisation pour le sous-thème 2.2

Désignation	Résultats détaillés et apports de la norme (ST 2.2 GRH)	%
<u>Impact positif de la norme</u>	La norme a un impact positif sur la GRH car elle favorise une meilleure maîtrise des RH et soutien les actions de la fonction RH en renforçant son pouvoir et sa crédibilité vis-à-vis des autres acteurs et de la Direction. La norme contribue à l'implication des acteurs au travers de la réalisation des entretiens annuels, par la définition des objectifs individuels et collectifs et par le suivi de l'évolution des compétences des acteurs. La norme favorise l'adéquation entre emplois et formation. L'utilisation d'outils permet de réduire les contraintes de la norme (SIRH).	49%
<u>Impact négatif de la norme</u>	La norme n'empêche pas le turn-over et un niveau élevé d'absentéisme dans l'entreprise, causé en partie par un sentiment de manque de reconnaissance et d'écoute, par la pénibilité et par le système de primes et d'augmentation, qui créent parfois davantage de démotivation que motivant (sentiment de manque de valorisation par rapport au travail accompli et d'équilibre entre contribution et rétribution), ainsi que par le système de pose des congés, qui ne satisfait pas les acteurs.	27%
<u>Impact neutre de la norme</u>	Absence de perception de l'impact de la norme sur la GRH ou effet neutre de la norme. La GRH ne dépend pas des effets de la norme, mais d'autres facteurs, tels que la politique RH et la définition des budgets RH.	24%
<u>Impact global de la norme</u>	La perception des acteurs sur l'impact de la norme sur la GRH est globalement positive. La norme favorise une meilleure maîtrise des RH et soutien les actions de la fonction RH, qui accentue sa crédibilité vis-à-vis des autres acteurs et de la Direction. La norme contribue à l'implication des acteurs au travers de la réalisation des entretiens annuels. Les pratiques managériales ont une influence directe sur les comportements. Le manque de reconnaissance et le déséquilibre entre contribution et rétributions favorisent l'absentéisme. L'utilisation d'outils permet de réduire les contraintes de la norme (SIRH).	
<u>Facteurs explicatifs</u>	La maîtrise des RH sur le plan quantitatif (ressources) et qualitatif (compétences) fait partie des lignes directrices de la norme, autant au sein de la série de normes ISO 9000 qu'au sein de la série ISO 30400 : ISO 9001:2015 art. 7.1.2 Ressources humaines ; ISO 9004:2009 art. 6.3 Personnel de l'organisme et ISO 30409:2016 art. 6 Eléments clés de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre. La mobilisation de la norme au sein de l'organisme contribue ainsi à soutenir la fonction RH dans ses actions et à favoriser l'efficacité de la fonction.	
<u>Situation initiale avant normalisation réf. ISO:2000 (2007)</u>	La GRH est centralisée auprès de la Direction de l'entreprise.	
<u>Situation avant intervention (2016)</u>	Existence d'une fonction RH à part entière, sans processus RH formalisés.	
<u>Evolution de la situation (après intervention)</u>	Développement de la fonction RH, grâce à la mise en place de nouveaux outils en lien avec la démarche de normalisation du management RH (progiciel SIRH). Création de processus RH formalisés inexistant jusque-là, avec création de nouveaux indicateurs propres à la fonction RH.	
<u>Apports de la norme</u>	La norme contribue à une meilleure maîtrise des RH et soutien les actions de la fonction RH. La norme contribue à la mise en place d'outils RH et valorise la fonction RH au sein de l'organisme. La norme contribue à l'implication des acteurs au travers de la réalisation des entretiens annuels.	

Tableau 13 : Résultats détaillés et apports de la normalisation pour le sous-thème 2.3

Désignation	Résultats détaillés et apports de la norme (ST 2.3 Relations humaines et hiérarchiques)	%
<u>Impact positif de la norme</u>	La norme a pour impact positif de stimuler les échanges d'informations sur les données qualitatives et quantitatives en production, renforçant ainsi la communication entre différents niveaux hiérarchiques, notamment à travers la sensibilisation du personnel à la politique qualité et aux objectifs à atteindre. La norme contribue également à sensibiliser les manager à l'importance d'un environnement psychosocial sain.	28%
<u>Impact négatif de la norme</u>	Malgré la prise en compte des lignes directrices de la norme sur l'importance de la qualité de l'environnement psychosocial, les acteurs perçoivent au travers de la démarche normative une accentuation du formalisme et une approche bureaucratique focalisée sur les données, du fait de l'accentuation de la charge de travail de chacun et de la pression relative à l'atteinte des objectifs fixés. Cette situation entraîne une dégradation de la relation humaine, marquée par un manque de reconnaissance et une distanciation du lien social.	37%
<u>Impact neutre de la norme</u>	Absence d'identification de l'impact de la norme sur les relations humaines. L'environnement psychosocial et la qualité du climat social dépendant de facteurs sans lien avec la norme, tels que l'accentuation de la concurrence accompagnée qui s'accompagne par une accentuation du stress et de la charge de travail dans un contexte d'industrialisation	35%
<u>Impact global de la norme</u>	L'impact de la norme est très nuancé. La perception des acteurs sur la relation entre la norme et les relations humaines et de façon plus globale sur l'environnement de travail psychosocial au sein de l'organisme est difficilement perçue. La tendance actuelle relevée est globalement celle d'une dégradation des relations humaines. Le contexte de l'organisme en interne (industrialisation) et en externe (intensification de la concurrence), accentuent les impératifs de productivité et la focalisation sur les données qualitatives et quantitatives, au détriment de la relation humaine.	
<u>Facteurs explicatifs</u>	L'importance de la qualité de l'environnement est soulignée dans l'approche normative : ISO 9001:2015 art. 7.1.4 Environnement pour la mise en œuvre des processus ; ISO 9004:2009 art. 6.6 Environnement de travail et ISO/TR 30406:2017 art. 7.7 Conditions de travail. Cependant, ces démarches ne sont pas perçues par les acteurs, qui constatent une dégradation des relations humaines causé par une augmentation de la charge de travail et par une focalisation sur l'atteinte des objectifs qualitatifs et quantitatifs en production à partir d'un suivi des indicateurs réalisé de façon bureaucratique.	
<u>Situation initiale avant normalisation réf. ISO:2000 (2007)</u>	Entreprise au fonctionnement artisanal. Relation de proximité entre les acteurs. Contexte de pleine croissance favorisant un climat social sain.	
<u>Situation avant intervention (2016)</u>	Industrialisation de la société. Accentuation de la concurrence. Accentuation de la charge de travail et de la pression chez les acteurs. Focalisation sur les objectifs chiffrés et distanciation de la relation humaine en production.	
<u>Evolution de la situation (après intervention)</u>	Poursuite de la tendance. Préparation au sein de la fonction RH d'actions visant au développement du bien être des acteurs (actions en faveur de la qualité de vie au travail : QVT), en prenant notamment appui sur la démarche normative (ISO/TR 30406:2017).	
<u>Apports de la norme</u>	La norme permet de souligner l'importance de la qualité de l'environnement psychosocial et offre des pistes pour la mise en place d'actions allant dans ce sens. Cependant, la mise en place de ses actions manque de « liant humain ».	

Tableau 14 : Résultats détaillés et apports de la normalisation pour le sous-thème 2.4

<u>Désignation</u>	<u>Résultats détaillés et apports de la norme (ST 2.4 Communication-coordination-concertation)</u>	<u>%</u>
<u>Impact positif de la norme</u>	La démarche normative permet de déterminer les besoins de communication en interne et incite à échanger l'ensemble des informations nécessaires pour garantir la maîtrise des activités, notamment dans la relation client-fournisseur interne. La norme a un impact positif sur le développement de méthodologies et moyens de communication au travers des procédures. Les échanges d'informations entre les responsables et avec la Direction sont également renforcés avec la norme, offrant à la Direction des informations pertinentes pour le pilotage de l'organisme.	41%
<u>Impact négatif de la norme</u>	L'accentuation de la charge de travail de chacun et de la pression relative à l'atteinte des objectifs fixés nuit à la qualité des relations humaines et hiérarchiques et à la qualité de la communication, qui est abondante mais qui manque parfois de pertinence. Les outils de communication (TIC) ne sont pas maîtrisés par la plupart des acteurs. Les acteurs soulignent des carences dans la communication entre services et entre niveaux hiérarchiques, ce qui nuit à la coopération et à la concertation. La réalisation d'entretiens annuels bride la communication avec le manager le reste de l'année.	30%
<u>Impact neutre de la norme</u>	Absence de perception de l'impact de la norme sur la communication-coordination-concertation. La communication est liée à d'autres facteurs, tels que les méthodes et les moyens de communication mis à disposition indépendamment de l'approche normative.	29%
<u>Impact global de la norme</u>	La perception de l'impact de la norme sur la communication-coordination-concertation est globalement positive mais nuancée. La norme contribue à accentuer le formalisme dans les échanges d'informations pertinentes pour la réalisation des activités et pour l'atteinte des objectifs. Cependant, la qualité de la communication dépend des interlocuteurs, de leur maîtrise des méthodes et outils de communication (TIC), ainsi que de la qualité de la relation humaine. La focalisation des acteurs sur l'atteinte des résultats les conduits à rechercher un optimum local qui nuit à la collaboration avec les autres processus.	
<u>Facteurs explicatifs</u>	La norme contribue à générer des données relative à la réalisation des activités et à leur suivi (ISO 9001:2015 art. 7.5 Informations documentées). Afin de parvenir à l'atteinte des objectifs, les besoins de communication interne doivent être déterminés (ISO 9001:2015 art. 7.4 Communication). La communication des informations clés est essentielle à la mise en œuvre de la stratégie et permet à la Direction de disposer d'informations pertinentes pour le pilotage de l'organisme (ISO 9001:2015 art. 5.2.2. Communication de la politique qualité et ISO 9004:2009 6.7.3 Informations).	
<u>Situation initiale avant normalisation réf. ISO:2000 (2007)</u>	Entreprise au fonctionnement artisanal. Peu de formalisme dans la communication et les échanges d'informations.	
<u>Situation avant intervention (2016)</u>	Communication et échanges d'information formalisés notamment au travers des revues de process et de la revue de Direction. Communication essentiellement verbale et téléphonique entre les services	
<u>Evolution de la situation (après intervention)</u>	Développement de moyens et d'outils de communication. Actions visant à générer automatiquement les informations pertinentes pour analyse (machines à commandes numériques, temps de production, traçabilité, réalisation des campagnes d'entretiens avec évaluation des compétences, etc.).	
<u>Apports de la norme</u>	La norme contribue à déterminer les besoins de communication en interne. Elle favorise la production et l'échange d'informations entre les acteurs et les services. Elle favorise le reporting sur les données pertinentes pour le pilotage de l'organisme.	

Tableau 15 : Résultats détaillés et apports de la normalisation pour le sous-thème 2.5

<u>Désignation</u>	<u>Résultats détaillés et apports de la norme (ST 2.5 Développement du potentiel humain)</u>	<u>%</u>
<u>Impact positif de la norme</u>	La démarche normative favorise les actions de développement des compétences et de la polyvalence. Elle permet une évaluation de l'efficacité des formations. Elle contribue à accompagner les nouveaux entrants dans l'acquisition des compétences essentielles au travers du parcours d'intégration, des procédures et des instructions. La réalisation de formation qualifiante est bénéfique à l'implication des acteurs. La norme contribue au développement des outils RH (SIRH) et à la sensibilisation des managers et des acteurs sur l'importance des compétences.	62%
<u>Impact négatif de la norme</u>	L'évaluation des compétences est perçue comme trop éloignée de la réalité du terrain. Les actions de formations sont parfois perçues comme sans pertinence avec les activités. Le tutorat ne garantit pas la transmission des bonnes pratiques. Les formations s'apparentent parfois davantage à de l'information qu'à de la formation. La norme ne permet pas de se prémunir efficacement contre le risque de perte de compétences clés. La formalisation des procédures et des instructions fait des acteurs de simples exécutants sans leur permettre d'avoir une vision globale sur le sens de leurs activités.	20%
<u>Impact neutre de la norme</u>	Absence de perception de l'impact de la norme ou effet neutre de la norme. Le développement du potentiel humain dépend d'autres facteurs extérieurs à la norme, comme par exemple les obligations légales de formation ou les budgets de formation. Faire de la formation est inutile sur les personnes désengagées qui ne s'y investissent pas ou lorsque la mise en application est retardée.	18%
<u>Impact global de la norme</u>	La perception globale des acteurs est que la norme a un impact positif sur le développement du potentiel humain. La norme favorise les actions de développement des compétences et de la polyvalence. Elle contribue à une meilleure identification des besoins en compétences et à la mise en place d'actions appropriées pour l'acquisition des compétences nécessaires à la bonne réalisation des activités, qui sont d'autant plus nécessaires dans un contexte d'industrialisation. Cependant, l'évaluation des compétences est parfois trop éloignée de la réalité du terrain. Certaines formations ne sont pas pertinentes.	
<u>Facteurs explicatifs</u>	La démarche normative souligne l'importance de l'identification des compétences et de leur maintien et développement au sein de l'organisme (ISO 9001:2015, art. 7.2 Compétences ; ISO 9004:2009 art. 6.3.2 Compétences du personnel et ISO/TR 30406:2017 art. 4.3 Employabilité durable au niveau industriel, sectoriel ou organisationnel). L'acquisition de compétences est nécessaire pour la bonne réalisation des activités et pour l'atteinte des objectifs de l'organisme. Le développement du potentiel humain permet à l'organisme de s'assurer de la qualité de la réalisation des activités.	
<u>Situation initiale avant normalisation réf. ISO:2000 (2007)</u>	Acquisition des compétences nécessaires à la réalisation des activités essentiellement sur le tas, par le tutorat ou par recrutement.	
<u>Situation avant intervention (2016)</u>	Développement de la politique RH. Mise en place d'actions formalisées en faveur du développement des compétences. Identification des besoins en compétences et actions de formation associées.	
<u>Evolution de la situation (après intervention)</u>	Développement des outils RH visant à une meilleure identification des compétences actuelles et à une identification des écarts avec les compétences nécessaires sur les postes. Ces outils visent également à la formulation de besoins en formation et au suivi de l'efficacité des formations réalisées (Progiciel SIRH).	
<u>Apports de la norme</u>	La norme contribue à une meilleure identification des compétences des acteurs et des compétences nécessaires. La norme favorise l'adéquation entre les besoins en compétences et les compétences réelles des acteurs et permet une meilleure identification de la pertinence des actions de formation.	

Tableau 16 : Résultats détaillés et apports de la normalisation pour le sous-thème 3.1

Désignation	Résultats détaillés et apports de la norme (ST 3.1 Stratégie, relation avec l'environnement)	%
<u>Impact positif de la norme</u>	La norme a un impact positif sur la mise en œuvre de la stratégie et sur la définition d'un projet commun d'entreprise, notamment via la définition des objectifs. Elle facilite le pilotage de l'organisme et aide à la prise de décision grâce au reporting sur des données clés. La norme favorise la délégation des responsabilités aux pilotes de processus et soutient les impératifs de développement de l'organisme au travers de la démarche d'amélioration continue. La norme favorise l'entretien de bonnes relations partenariales avec les parties intéressées internes et externes et favorise la collecte de données pertinentes en provenance de l'environnement (questionnaire de satisfaction client). Le recours à la norme est un impératif stratégique car elle permet la reconnaissance de l'organisme par la certification	67%
<u>Impact négatif de la norme</u>	La pertinence de la norme aujourd'hui pour l'entreprise est discutée. Si la démarche normative a été utile à la mise en place d'une organisation et d'une politique d'entreprise, elle n'est plus pertinente aujourd'hui car l'organisme est suffisamment structuré pour pouvoir se passer du cadre. La norme est critiquée pour ses effets néfastes sur l'organisation, car elle génère des contraintes, de la lourdeur et elle est perçue comme sclérosante pour l'organisme.	16%
<u>Impact neutre de la norme</u>	Absence de perception de l'impact de la norme sur la stratégie de l'entreprise et sur la relation de l'organisme avec son environnement. La stratégie découle de la volonté de la Direction. L'entreprise n'a pas besoin de la norme pour entretenir des relations avec son environnement.	16%
<u>Impact global de la norme</u>	D'après la perception des acteurs, la norme a un impact positif sur la stratégie et sur la relation de l'organisme avec l'environnement. La norme favorise le pilotage de l'organisme et la mise en œuvre de la stratégie au travers de la définition des objectifs et du reporting sur les données clés. La prise en compte du contexte de l'organisme et des parties intéressées contribue à "connecter" l'entreprise à son environnement. La norme est considérée par certains comme un impératif stratégique, car elle est reconnue sur le marché. Cependant d'autres acteurs considère que si la norme a été utile à une époque pour organiser les activités au sein de l'entreprise, son usage n'est plus pertinent aujourd'hui car trop lourd et sclérosant.	
<u>Facteurs explicatifs</u>	La démarche normative concerne en premier lieu la Direction de l'entreprise, qui doit adopter une politique en adéquation avec les exigences et lignes directrices de la norme (ISO 9001:2015 art. 5.1 Leadership et engagement ; ISO 9004:2009 art. 5.2 Elaboration de la stratégie et des politiques et ISO 30408:2016 art. 5.3 Direction). L'approche par les risques permet d'éclairer les managers et la Direction dans la prise de décision (ISO 9001:2015 art. 0.3.3 Approche par les risques). La prise en compte du contexte de l'organisme et des besoins et attentes pertinentes des parties intéressées, qui influencent l'aptitude de l'organisme à atteindre ses objectifs (ISO 9001:2015 art. 4 Contexte de l'organisme et ISO 9004:2009 art. 4.3 Environnement de l'organisme et 4.4 Parties intéressées, besoins et attentes).	
<u>Situation initiale. réf. ISO:2000 (2007)</u>	Prise de décisions très centralisée au niveau de la Direction. Mécanismes de reporting en provenance du terrain peu formalisé	
<u>Situation avant intervention (2016)</u>	Décentralisation de la prise de décision aux pilotes de processus (responsables de processus). Système de reporting formalisé (revue de process et revue de Direction).	
<u>Evolution (après intervention)</u>	Formalisation de l'approche par les risques au sein de l'ensemble des processus. Identification des besoins et des attentes pertinents des parties intéressées.	
<u>Apports de la norme</u>	La norme contribue à donner de la vision au Dirigeant et à faciliter le pilotage de l'organisme et la mise en œuvre de la volonté stratégique. La norme permet de définir les besoins en communication et de récoltée des données pertinentes et de valoriser l'image de l'organisme.	

Tableau 17 : Résultats détaillés et apports de la normalisation pour le sous-thème 3.2

Désignation	Résultats détaillés et apports de la norme (ST 3.2 Normalisation du management)	%
<u>Impact positif de la norme</u>	Les audits externes LRQA soulignent une maîtrise et une bonne mise en œuvre de l'ISO 9001. Les contraintes subies par les acteurs sont bénéfiques pour l'organisme car elles contribuent à discipliner les acteurs dans le but d'une meilleure maîtrise des activités et de parvenir à l'atteinte des objectifs. La norme est moins contraignante aujourd'hui que lorsque l'organisme était sous référentiel ISO 9001:2000. Pour qu'elle soit mise en œuvre des outils doivent être mobilisés. La norme valorise et offre de la crédibilité aux pilotes de processus qui portent la norme (fonction QSE et fonction RH). L'ISO 9001:2015 est davantage centré sur l'humain et sa structure facilite la compatibilité avec d'autres normes de management. La norme a une influence sur les mentalités et les comportements	61%
<u>Impact négatif de la norme</u>	La mise en œuvre de la norme est jugée inadaptée et non pertinente pour tirer un plein bénéfice de la démarche normative. Les contraintes générées par la norme sont perçues comme sans valeur ajoutée et comme des entraves à la réalisation efficace des activités. La norme génère une augmentation de la pression (crainte de la NC), un sentiment de "flicage" et la crainte de la sanction. Le respect de la norme se fait tout autant, voire davantage par crainte de sanction que par adhésion à la démarche normative. La démarche normative porte davantage sur la forme que sur le fond dans le but de satisfaire l'auditeur externe. L'approche par les risques n'aboutit pas sur la mise en œuvre des actions identifiées lorsque celles-ci sortent du périmètre du processus concerné par le risque.	31%
<u>Impact neutre de la norme</u>	Absence de perception de la norme au sein de l'organisme ou désintérêt pour la démarche normative. La norme est ignorée par les acteurs, d'autant plus lorsque ceux-ci sont en situation de désengagement organisationnel.	8%
<u>Impact global de la norme</u>	D'après la perception des acteurs parfois nuancée, la norme est globalement considérée comme étant bénéfique pour l'entreprise. Elle permet de définir un cadre et d'engendrer une rigueur dans la réalisation des activités, ayant pour conséquences de discipliner les acteurs dans le but d'une meilleure maîtrise sur les activités et de parvenir à l'atteinte des objectifs. Cependant, certains acteurs soulignent que des contraintes générées par la norme n'ont aucune valeur ajoutée et sont des entraves dans la réalisation des activités, même si celles-ci sont moins fortes aujourd'hui. Pour certains acteurs, la norme porte davantage sur la forme que sur le fond et vise principalement à satisfaire l'auditeur externe.	
<u>Facteurs explicatifs</u>	La démarche normative vise à la mise en application de lignes directrices au sein de l'organisme. Lorsqu'il s'agit d'exigences, l'entreprise doit faire la démonstration de leur respect (ISO 9001:2015 art. 1 Domaine d'application. Les contraintes normatives permettent d'assurer une traçabilité sur les données permettant de rendre compte et de justifier du respect des exigences ou des lignes directrices de la norme (ISO 9001:2015 art. 7.5 Informations documentées). Les contraintes liées à la norme permettent ainsi de définir un cadre pour les acteurs et d'engendrer une rigueur dans la réalisation des activités qui est bénéfique à l'organisme dans l'atteinte de ses objectifs.	
<u>Situation initiale avant normalisation réf. ISO:2000 (2007)</u>	Absence de normalisation du management (ISO).	
<u>Situation avant intervention (2016)</u>	Normalisation du management de la qualité et certification ISO 9001:2008	
<u>Evolution de la situation (après intervention)</u>	Normalisation du management RH, associant les normes des séries ISO 9000 (ISO 9001:2015 et ISO 9004:2009) et les normes des séries ISO 30400 (ISO/TR 30406:2017, ISO 30408:2016 et ISO 30409:2016). Renouvellement de la certification ISO 9001 sous référentiel 2015.	
<u>Apports de la norme</u>	La norme apporte à l'organisation un cadre qui permet une meilleure maîtrise organisationnelle. L'approche processus, l'approche par les risques et l'amélioration continue contribuent à l'efficacité du management des processus de production et des ressources humaines.	

Annexe 5 : Analyse des résultats par catégorisation de la population

Tableau 18 : Résultats par catégories de la population (thème 1)

Désignation	Résultats par catégories ST 1.1	Résultats par catégories ST 1.2	Résultats par catégories ST 1.3
<u>Caractéris. DIR-Resp.</u>	La norme contribue à l'identification des besoins en termes d'infrastructures. Impact très positif de la normalisation sur l'environnement physique de travail.	La norme contribue à une meilleure maîtrise et à un meilleur contrôle sur les processus de production. Impact très positif de la norme sur les processus de production.	Absence de maîtrise précise des temps. Impact nuancé de la norme sur les temps de production
<u>Caractéris. Managers</u>	La norme favorise les actions visant à l'amélioration continue des infrastructures. Impact positif de la normalisation sur l'environnement physique	La norme à impact positif sur la rationalisation des flux	Absence de maîtrise des temps de production. Impact positif de la norme sur la réduction des temps de production
<u>Caractéris. Collab.</u>	Impact de la norme difficilement perçue (il s'agit davantage du travail des managers) et perception de qualité de l'environnement de travail nuancée. Les actions d'améliorations tardent à être réalisées	La pénibilité est aussi liée au processus de production (déplacements, encombrement, disposition des outils)	Absence de maîtrise des temps de production. Les temps dépendant de l'implication et de la motivation des opérateurs. Impact plutôt positif voire neutre de la norme sur la réduction des temps de production
<u>Caractéris. Communes</u>	La perception de l'impact de la norme (et des pratiques managériales qui en découlent), est globalement positive.	La perception de l'impact de la norme est globalement très positive.	Absence de maîtrise des temps de production. Impact nuancé mais globalement positif voire neutre de la norme sur la gestion des temps.
<u>Caractéris. Coupe-usinage</u>	La perception de l'impact de la norme (et des pratiques managériales qui en découlent), est très nuancé. Les projets d'améliorations des équipements et infrastructures avancent peu ou n'avancent pas	Amélioration dans l'écoulement des flux de production (centralisation du flux sur les machines à commandes numériques)	Amélioration dans la planification de l'activité pour le secteur. Amélioration des temps de production. Difficulté de planification des activités d'améliorations des équipements et des infrastructures.
<u>Caractéris. Montage-clôture-contrôle</u>	La perception de l'impact de la norme (et des pratiques managériales qui en découlent), est positive, sauf pour une partie des monteuses et pour les contrôleurs	Diversité dans les produits et dans les gammes. Amélioration des processus de production au montage par réorganisation des activités et industrialisation	Absence de maîtrise des temps de production. Les temps dépendant de l'implication des monteuses dans la réalisation de l'activité
<u>Caractéris. SAV-laquage-Mag-Expé.</u>	La perception de l'impact de la norme (et des pratiques managériales qui en découlent), est positive, voire neutre	Forte maîtrise dans les processus de production et perspective de possibilités d'améliorations avec la mise en service à venir d'un nouveau bâtiment	Les temps sont globalement bien maîtrisés. Les temps de production sont bons
<u>Caractéris. BE-Maintenance-Technique</u>	La perception de l'impact de la norme est positive	Perception globalement positive, bien que les problématiques de transversalité des processus soient soulignées	Difficulté de maîtrise des temps causé par une charge importante de travail. Difficulté de dégager du temps pour planifier des actions d'amélioration et des interventions (maintenance)
<u>Caractéris. Ancienneté sup. à 10 ans</u>	A partir de l'exploitation de notre base de données nous remarquons que cette population est plus sensible à la pénibilité mais qu'une amélioration est constatée depuis la certification de l'entreprise)	A partir de l'exploitation de notre base de données nous remarquons que cette population perçoit de façon particulièrement positive l'impact de la norme sur les processus de production	Nous remarquons que cette population perçoit davantage l'impact positif de la norme sur la gestion des temps
<u>Caractéris. Ancienneté inf. à 10 ans</u>	Nous ne remarquons pas de résultats particuliers pour cette population	Nous ne remarquons pas de résultats particuliers pour cette population	Nous ne remarquons pas de résultats particuliers pour cette population

Tableau 19 : Résultats par catégories de la population (thème 1, suite)

<u>Désignation</u>	<u>Résultats par catégories ST 1.4</u>	<u>Résultats par catégories ST 1.5</u>
<u>Caractéris. DIR-Resp.</u>	Impact très nuancé de la norme sur la relation client-fournisseur interne. La qualité de la relation dépend de la qualité de la relation humaine.	Impact de la norme sur la performance est la création de valeur est positivement perçue, bien que nuancé. L'impact sur la performance de la fonction RH est positivement perçu. L'excès de contraintes générées par la norme contre cependant une partie des effets bénéfique.
<u>Caractéris. Managers</u>	Impact globalement positif de la norme sur la relation client-fournisseur-interne	L'impact de la norme sur la création de valeur et sur la performance de l'organisme est positivement perçue, bien que très nuancé du fait des contraintes et des coûts supplémentaires générés par la norme.
<u>Caractéris. Collab.</u>	Impact difficilement perçue, mais globalement positif voire neutre de la norme sur la relation client-fournisseur-interne	L'impact de la norme sur la création de valeur et sur la performance de l'organisme est globalement très positivement perçu
<u>Caractéris. Communes</u>	Impact globalement positif de la norme sur la relation client-fournisseur interne, mais très nuancé.	L'impact de la norme sur la création de valeur et sur la performance est globalement très positivement perçu.
<u>Caractéris. Coupe-usinage</u>	Impact nuancé de la relation client-fournisseur interne. La qualité de la relation dépend de la charge de travail	L'impact de la norme sur la création de valeur économique et sur la performance est positivement perçue, bien que nuancé.
<u>Caractéris. Montage-clôture-contrôle</u>	Impact globalement positif voire neutre de la norme sur la relation client fournisseur-interne	L'impact de la norme sur la création de valeur économique et sur la performance est globalement positivement perçu.
<u>Caractéris. SAV-laquage-Mag-Expé.</u>	Impact positif voire neutre. La relation client-fournisseur interne est satisfaisante, particulièrement entre la partie laquage et la partie Magasin-expédition	L'impact de la norme sur la création de valeur économique et sur la performance est positivement perçue, bien que nuancé.
<u>Caractéris. BE-Maintenance-Technique</u>	Impact nuancé de la relation client-fournisseur interne. La qualité de la relation dépend de la charge de travail et de la qualité de la relation humaine	L'impact de la norme sur la création de valeur économique et sur la performance est nuancé mais globalement positivement perçu.
<u>Caractéris. Ancienneté sup. à 10 ans</u>	Nous ne remarquons pas de résultats particuliers pour cette population	Nous remarquons que cette population perçoit davantage l'impact positif de la norme sur la création de valeur et la performance de l'organisme
<u>Caractéris. Ancienneté inf. à 10 ans</u>	Nous ne remarquons pas de résultats particuliers pour cette population	Nous ne remarquons pas de résultats particuliers pour cette population

Tableau 20 : Résultats par catégories de la population (thème 2)

<u>Désignation</u>	<u>Résultats par catégories ST 2.1 (niveau hiérarchique)</u>	<u>Résultats par catégories ST 2.2 (niveau hiérarchique)</u>	<u>Résultats par catégories ST 2.3 (niveau hiérarchique)</u>
<u>Caractéris. DIR-Resp.</u>	L'impact de la norme sur l'organisation du travail est très nuancé. La norme entraîne une augmentation des contraintes et de la charge de travail. Elle crée un excès de formalisme et un traitement bureaucratique des non-conformités. Bien que l'organisation générale de l'entreprise tende vers l'industrialisation, l'état d'esprit des acteurs reste artisanal.	Impact positif de la norme sur la GRH car la norme donne plus de poids à la fonction RH et à ses actions. cependant, la charge de travail au sein de la fonction RH ne permet pas de consacrer suffisamment de temps à la démarche normative RH, la gestion courante des RH étant prioritaire. La norme n'empêche pas une augmentation de l'absentéisme.	L'impact de la norme sur les relations humaines est très nuancé. L'augmentation de la charge de travail et de la pression d'atteinte des résultats dégrade l'environnement psychosocial. L'environnement psychosocial est un fort facteur d'engagement des acteurs, d'implication et de motivation
<u>Caractéris. Managers</u>	L'impact de la norme sur l'organisation du travail est globalement positif. Les aléas en production sont nombreux. L'énergie consacrée inutilement à la norme serait plus utile pour la réalisation de l'activité de production.	L'impact de la norme sur la GRH est globalement perçu de façon positive. L'entretien annuel est un outil managérial qui influence les comportements des acteurs au travers de la définition des objectifs et du suivi des compétences.	La qualité de la relation humaine favorise l'implication. L'augmentation de la charge de travail et de la pression d'atteinte des résultats dégrade l'environnement psychosocial. La réalisation des entretiens annuels permet d'échanger sur l'année passée et de se projeter sur l'année à venir.
<u>Caractéris. Collab.</u>	L'impact de la norme sur l'organisation du travail est globalement positif. La norme contribue à sensibiliser les acteurs et influence les comportements via les procédures et les instructions. La recherche de qualité devient une démarche naturelle. La charge de travail entre les postes et les acteurs n'est pas bien équilibrée	Perception nuancé de l'impact de la norme. Les acteurs ont le sentiment d'un manque de reconnaissance et de valorisation. Le système de prime créé autant, voire davantage de démotivation que de motivation	Sentiment d'un manque de reconnaissance et d'écoute.
<u>Caractéris. Communes</u>	La perception de l'impact de la norme (et des pratiques managériales qui en découlent), est globalement positive bien que nuancée.	La perception de l'impact de la norme (et des pratiques managériales qui en découlent), est globalement positive.	La perception de l'impact de la norme est très nuancée. Le sentiment d'une dégradation des relations humaines et de la reconnaissance domine.

Tableau 21 : Résultats par catégories de la population (thème 2, suite 1/2)

<u>Désignation</u>	<u>Résultats par catégories ST 2.1</u> <u>(secteur et ancienneté)</u>	<u>Résultats par catégories ST 2.2</u> <u>(secteur et ancienneté)</u>	<u>Résultats par catégories ST 2.3</u> <u>(secteur et ancienneté)</u>
<u>Caractéris.</u> <u>Coupe-</u> <u>usinage</u>	La perception de l'impact de la norme (et des pratiques managériales qui en découlent), est nuancée. La charge de travail entre les postes et les acteurs n'est pas bien équilibrée.	La perception de l'impact de la norme est peu perçue. Sentiment de manque de valorisation et de reconnaissance.	Perception d'une dégradation du climat social et de tensions au sein des services.
<u>Caractéris.</u> <u>Montage-</u> <u>clôture-</u> <u>contrôle</u>	La perception de l'impact de la norme est globalement positive. La norme contribue à sensibiliser les acteurs et influence les comportements via les procédures et les instructions. La recherche de qualité devient une démarche naturelle. La charge de travail entre les postes et les acteurs n'est pas bien équilibrée	L'entretien annuel est un outil managérial qui contribue à l'implication sur les objectifs. Sentiment de manque de reconnaissance. La mobilisation d'outils permet de réduire les contraintes de la norme.	Sentiment d'un manque de reconnaissance et d'écoute.
<u>Caractéris.</u> <u>SAV-</u> <u>laquage-</u> <u>Mag-Expé.</u>	La perception de l'impact de la norme (et des managers / pilotes de processus qui la porte), est positive, voire neutre. L'organisation du travail est maîtrisée.	La perception de l'impact de la norme est peu perçue. Sentiment de manque de valorisation et de reconnaissance. La norme génère des contraintes sur le plan RH sans perception d'une réelle plus-value.	La perception de l'impact de la norme sur les relations humaines est nuancée. Sentiment d'un manque de reconnaissance et d'écoute.
<u>Caractéris.</u> <u>BE-</u> <u>Maintenanc</u> <u>e-Technique</u>	La perception de l'impact de la norme (et des managers / pilotes de processus qui la porte), est globalement positive. La norme crée une charge de travail supplémentaire et une psychose de la non-conformité.	Perception globalement positive, bien que les problématiques de transversalité des processus soient soulignées	La qualité de la relation humaine est indispensable dans la relation client-fournisseur interne.
<u>Caractéris.</u> <u>Ancienneté</u> <u>sup. à 10</u> <u>ans</u>	A partir de l'exploitation de notre base de données nous constatons que cette population remarque particulièrement l'impact positif de la norme sur l'organisation du travail.	Nous ne remarquons pas de résultats particuliers pour cette population	Nous remarquons que cette population perçoit davantage la dégradation de l'environnement psycho-social et de la relation humaine au cours des dernières années.
<u>Caractéris.</u> <u>Ancienneté</u> <u>inf. à 10 ans</u>	Nous remarquons que l'impact de la norme sur l'organisation du travail est plus nuancé pour cette population.	Nous ne remarquons pas de résultats particuliers pour cette population	Nous ne remarquons pas de résultats particuliers pour cette population. La perception de la dégradation de la relation humaine est moins marquée.

Tableau 22 : Résultats par catégories de la population (thème 2, suite 2/2)

<u>Désignation</u>	<u>Résultats par catégories ST 2.4</u>	<u>Résultats par catégories ST 2.5</u>
<u>Caractéris. DIR-Resp.</u>	Impact positif de la norme sur la communication et l'échange d'informations entre responsables et entre les responsables et la Direction.	Impact globalement positif de la norme sur le développement du potentiel humain. L'industrialisation de l'organisme nécessite la mobilisation de compétences de plus en plus pointues.
<u>Caractéris. Managers</u>	Impact globalement positif de la norme. La norme encourage le développement de canaux de communication. Une communication de qualité nécessite une maîtrise des outils de communication et de s'adresser au bon interlocuteur. La communication est difficile avec les personnes désengagées	Impact positif de la norme. Elle permet une meilleure identification des besoins en compétences et permet une évaluation de la pertinence des formations. Le tutorat ne garantit pas une transmission des bonnes pratiques. Les procédures et instructions permettent de pallier au manque de compétences.
<u>Caractéris. Collab.</u>	Impact nuancé de la norme sur la communication-coordination-concertation. La norme favorise les échanges d'information clés lors de la réalisation de l'activité. Manque de communication dans les situations de pleine activité (urgence). Les entretiens annuels sont le seul moment où il est réellement possible d'échanger avec son manager	L'impact positif de la norme. La réalisation d'action de formation permettant le développement des compétences est valorisant et motivant, d'autant plus lorsque les formations sont qualifiantes. La polyvalence permet de réduire les ruptures de charge, de réduire les risques qualitatifs et d'augmenter la productivité.
<u>Caractéris. Communes</u>	Impact nuancé mais globalement positif de la norme sur la communication-coordination-concertation.	La perception de l'impact de la norme, sur le développement du potentiel humain est globalement très positivement perçue.
<u>Caractéris. Coupe-usinage</u>	Perception d'un manque de communication entre équipes, avec le responsable et avec les intervenants.	La réalisation d'action de formation permettant le développement des compétences est valorisante et motivante.
<u>Caractéris. Montage-clôture-contrôle</u>	Perception d'une amélioration de la communication-coopération-concertation entre collègues et avec les responsables.	La polyvalence permet de réduire les ruptures de charge, de réduire les risques qualitatifs et d'augmenter la productivité. La réalisation de formation qualifiante (CQPM) est valorisante et motivante.
<u>Caractéris. SAV-laquage-Mag-Expé.</u>	Perception nuancée de l'impact de la norme sur la communication-coordination-concertation. Le développement de nouveaux outils facilite la pertinence des échanges d'informations.	La formation est inefficace lorsque les acteurs sont désengagés et ne souhaitent pas être formés. La formation est inefficace lorsqu'elle n'est pas rapidement mise en pratique sur le terrain.
<u>Caractéris. BE-Maint.-Technique</u>	Perception nuancé sur la communication-coordination-concertation. La qualité de la communication dépend de la maîtrise des outils et de la qualité de la relation humaine	L'industrialisation de l'organisme nécessite des compétences de plus en plus pointues.
<u>Caractéris. Ancienneté sup. 10 ans</u>	Nous remarquons que cette population perçoit davantage l'impact bénéfique de la norme sur la communication-coordination-concertation.	Nous remarquons que cette population perçoit davantage l'impact bénéfique de la norme sur le développement du potentiel humain.
<u>Caractéris. Ancienneté inf. à 10 ans</u>	Cette population a une perception moindre de l'impact de la norme.	Nous ne remarquons pas de résultats particuliers pour cette population

Tableau 23 : Résultats par catégories de la population (thème 3)

<u>Désignation</u>	<u>Résultats par catégories ST 3.1</u>	<u>Résultats par catégories ST 3.2</u>
<u>Caractéris. DIR-Resp.</u>	Impact globalement positif mais nuancé de la norme, qui facilite le pilotage de l'organisme et la mise en œuvre de la stratégie. Le recours à la norme se fait dans une finalité purement organisationnelle et managériale. La norme contribue à renforcer les relations avec les parties intéressées.	Les audits externes LRQA soulignent une maîtrise et une bonne mise en œuvre de l'ISO 9001. La norme offre de la crédibilité et du pouvoir aux pilotes de la normalisation (fonction QSE et fonction RH). La mise en œuvre de la norme ne permet pas de tirer un plein bénéfice de la démarche.
<u>Caractéris. Managers</u>	Impact positif. La norme favorise la mise en œuvre de la stratégie au travers de la définition des objectifs individuels et collectifs.	La norme génère du stress, une crainte de "flicage" et de la sanction (crainte des NC). La norme s'attache davantage à la forme qu'au fond et vise uniquement à la satisfaction de l'auditeur externe.
<u>Caractéris. Collab.</u>	Impact positif. Le recours à la norme est perçue par les acteurs comme nécessaire sur le plan stratégique car bénéfique à l'image de l'entreprise au sein de son environnement.	La norme génère des contraintes qui sont bénéfiques pour l'organisation et pour la qualité de réalisation des activités.
<u>Caractéris. Communes</u>	L'impact de la norme sur la stratégie et sur la relation de l'organisme avec l'environnement est positivement perçu.	La norme est moins lourde aujourd'hui qu'il y a quelques années. La norme génère des contraintes qui sont bénéfiques pour l'organisation.
<u>Caractéris. Coupe-usinage</u>	La perception de l'impact de la norme sur la stratégie est positive ou neutre. La norme contribue à l'image de marque de l'entreprise.	La norme est peu perçue dans la réalisation des activités.
<u>Caractéris. Montage-clôture-contrôle</u>	La perception de l'impact de la norme sur la stratégie est positive.	La norme génère des contraintes qui sont bénéfiques pour l'organisation.
<u>Caractéris. SAV-laquage-Mag-Expé.</u>	La perception de l'impact de la norme est nuancée. La pertinence de la norme aujourd'hui est questionnée.	La mise en œuvre de la norme ne permet pas d'en tirer un plein bénéfice ou est non pertinente
<u>Caractéris. BE-Maintenance-Technique</u>	La perception de l'impact de la norme est positive mais nuancé. La diversification des produits se fait dans l'urgence et est mal appréhendée ce qui a des répercussions négatives sur l'organisation.	Les contraintes générées par la norme sont parfois jugées comme sans valeur ajoutée. La norme n'est pas ou n'est plus pertinente pour l'organisme car trop lourde et non indispensable.
<u>Caractéris. Ancienneté sup. à 10 ans</u>	Nous remarquons que cette population souligne davantage l'accentuation de la circulation et du traitement des données clés (reporting et pilotage)	Nous remarquons que cette population perçoit davantage la présence de la norme au sein de l'organisme.
<u>Caractéris. Ancienneté inf. à 10 ans</u>	Nous ne remarquons pas de résultats particuliers pour cette population	Nous remarquons que cette population perçoit moins bien la présence de la norme au sein de l'organisme.

Annexe 6 : Visuels de PRO-RH sur l'évaluation à chaud des formations et sur la bibliothèque de compétences

Réalisation des entretiens des évaluations à chaud des formations :

Visuel questionnaire :

Question 1 / 10 10%

1 - Le rythme de la formation vous a-t-il paru satisfaisant ?
Cochez la case en fonction de la légende

Pas du tout satisfaisant
 Insatisfaisant
 En partie satisfaisant
 Totalement satisfaisant ✓

Continuer

Bibliothèque de compétences :

MaOR (00 - Savoir (01))	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Connaître les normes de fabrication et le principe de cotes tolérances (00005008)	-	-	-	0,3	0,3	0,3	-	0,4	0,3	-	-	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Connaître l'entreprise : produits, métiers, moyens industriels, organisation, ... (00005011)	-	-	-	-	-	-	-	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Connaître les normes qualité (00005013)	-	-	-	-	-	-	-	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Connaître les techniques de diagnostic de panne (00005014)	-	-	-	-	-	-	-	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Connaître les principes de la métrologie (00005015)	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	-	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Connaître les principes de la programmation numérique (00005016)	-	-	-	0,3	0,3	0,3	0,3	-	0,3	0,3	0,3	-	-	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Connaître les processus de fabrication et leurs points de contrôle (00005015)	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Connaître les règles (hygiène, de sécurité et d'environnement légales et réglementaires (00005018)	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Connaître les règles en matière de prévention, sécurité, environnement (00005017)	-	-	-	-	-	-	-	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
POTEAUX : Connaître la soudure selon le procédé MIG (00005010)	-	-	-	0,3	0,3	0,3	0,3	-	0,3	0,3	0,3	-	-	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Connaître les techniques d'usinage (00005012)	-	-	-	0,3	0,3	0,3	0,3	-	0,3	0,3	0,3	-	-	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Connaître les techniques du dessin industriel et cotations (00005014)	0,3	0,3	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Connaître les techniques de montage, d'assemblage, de démontage et de mise au point des systèmes mécaniques ou de structure (00005020)	-	0,3	-	-	-	-	-	0,3	-	-	-	-	-	0,3	-	-	-	-	-	-
Connaître les principes de la mécanique et de l'électrotechnique (00005019)	-	-	-	0,3	0,3	0,3	0,3	-	0,3	0,3	0,3	-	-	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Connaître les principes de l'électrotechnique (00005026)	-	-	-	-	-	-	-	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Connaître les principes de l'automatisme (asservissement, programmation, régulation ...) (00005030)	-	-	-	-	-	-	-	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Connaître la technologie des matériaux (00005015)	0,3	0,3	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Connaître le mode d'organisation de l'entreprise et son processus industriel : produits, métiers, moyens industriels, organisation, les bonnes pratiques liées au métier (00005027)	0,3	0,3	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Connaître la technologie des matériaux (00005020)	-	0,3	-	-	-	-	-	-	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
CINTRAGE : Connaître les techniques de cintrage (00005027)	-	-	-	0,3	0,3	0,3	0,3	-	0,3	0,3	0,3	-	-	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
POINÇONNAGE : Connaître les techniques de poinçonnage (00005028)	-	-	-	0,3	0,3	0,3	0,3	-	0,3	0,3	0,3	-	-	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Connaître les techniques du dessin industriel, cotations et principes structuraux (00005040)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,3	-	-	-	-	-	-
Connaître les principes de la mécanique de structure commune à la métallurgie (00005047)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,3	-	-	-	-	-	-
Connaître les instruments de mesure et de contrôle (00005076)	0,3	0,3	0,3	-	-	-	-	0,3	-	-	-	-	-	0,3	-	-	-	-	-	-
Connaître le mode d'organisation de l'entreprise et son processus industriel : produits, notions essentielles des métiers, moyens industriels, organisation (00005076)	-	-	-	0,3	0,3	0,3	0,3	-	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Connaître les techniques de découpe (00005075)	-	-	-	0,3	0,3	0,3	0,3	-	0,3	0,3	0,3	-	-	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Connaître l'anglais technique (00005078)	-	-	-	-	-	-	-	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Connaître les méthodes de contrôle (00005079)	0,3	0,3	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,3	-	-	-	-	-	-

Table des matières

Résumé – Abstract	3
Sommaire	5
Remerciements	7
Introduction Générale	11
Précision des notions	13
Objet de la thèse	15
Contexte de la recherche	19
Intérêt scientifique du sujet	20
Problématique	22
Hypothèses	26
Démarche méthodologique	28
Présentation des chapitres de la thèse	29
PARTIE 1 - FONDEMENTS THEORIQUES ET CADRE CONCEPTUEL DE LA NORMALISATION DU MANAGEMENT	33
Chapitre 1 : Approche théorique et cadre conceptuel de la normalisation du management	34
Introduction	35
Section 1 : Approche théorique du management	36
1.1 – L’approche socio-économique des organisations	36
1.1.1) Les principes de l’approche socio-économique	36
1.1.2) L’approche socio-économique comme fil directeur de notre recherche	44
1.2 – Approche théorique des concepts de création de valeur organisationnelle et de développement du potentiel humain	47
1.2.1) La création de valeur organisationnelle (CVO)	48

1.2.2) Le développement du potentiel humain (DPH)	51
Section 2 : Approche théorique de GRH et de la normalisation	56
2.1 – Approche théorique de la GRH :	56
2.1.1) L’approche configurationnelle	56
2.1.2) Le HR Scorecard	58
2.2 – Approche théorique de la normalisation	62
2.2.1) La théorie néo-institutionnaliste	62
2.2.2) La Tétranormalisation	64
2.2.3) Impacts de la normalisation du management RH	68
Section 3 : Approche conceptuelle de la normalisation	72
3.1 – Appréhender la normalisation et ses objectifs	72
3.1.1) Distinction entre normes au sens sociétal et norme au sens organisationnel	73
3.1.2) Distinction entre normes d’application obligatoire et normes d’application volontaire	76
3.2 – Processus d’élaboration des normes	80
3.2.1) L’élaboration des normes	81
3.2.2) Consensus et lobbying	88
Conclusion chapitre 1	92
Chapitre 2 : Normalisation du management RH et contextualisation	95
Introduction	96
Section 1 : Mécanismes du recours à la normalisation au sein des organisations	97
1.1 – Les motivations du recours à la normalisation pour les organismes	97
1.1.1) Les promesses et les bénéfices de la normalisation pour les organismes	97
1.1.2) La normalisation comme source de performances et de coûts cachés	100
1.2 – Vers une amplification de l’expansion normative au sein des organisations	103
1.2.1) Une amplification de la prolifération normative théorisée	103
1.2.2) Approche de la normalisation par la théorie des jeux	104
Section 2 : La normalisation du management de la qualité et de la GRH	113
2.1 - Normes de management et normes de systèmes de management	113
2.1.1) Les normes de management ISO	113
2.2.2) Les normes de systèmes de management ISO	115
2.2 - Les normes de management de la qualité et de GRH	119

2.2.1) Les normes de GRH de la série ISO 30400	119
2.2.2) Les normes de management de la qualité de la série ISO 9000	131
2.2.3) Normalisation de la qualité, normalisation de la GRH et approche socio-économique :	141
Section 3 : Le secteur « métallurgie et fabrication de produits métalliques » et la normalisation	144
3.1 – Le secteur « métallurgie et fabrication de produits métalliques »	145
3.1.1) Présentation du secteur « Métallurgie et fabrication de produits métalliques » et de l'activité « menuiserie aluminium industrielle »	145
3.1.2) La situation normative au sein du secteur « Métallurgie et fabrication de produits métalliques »	147
3.2 – La situation normative sur le marché de la fermeture périphérique d'habitation en aluminium..	149
3.2.1) La situation normative au sein de l'activité de fabrication de produits d'aménagements extérieurs en aluminium	149
3.2.2) Les motivations du recours à la normalisation au sein de la société CATALU	151
Conclusion chapitre 2	155
Conclusion Partie 1	157
PARTIE 2 - FONDEMENTS EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE	159
Chapitre 3 : Positionnement épistémologique et approche méthodologique de la recherche	160
Introduction	161
Section 1 : Positionnement épistémologique et approche de la recherche	163
1.1 – Positionnement épistémologique	163
1.1.1) Les deux pôles du continuum épistémologique :.....	164
1.1.2) Choix du positionnement épistémologique « constructiviste pragmatique » comme paradigme de la recherche	172
1.2 - L'approche de la recherche	178
1.2.1) Un mode de raisonnement en boucle récursive	179
1.2.2) Une démarche qualimétrique à dominante qualitative	182
Section 2 : La recherche-intervention comme approche méthodologique	186
2.1 – La recherche-intervention à visée transformative	186

2.1.1) La dimension ingénierique de la recherche	187
2.1.2) Les caractéristiques de la recherche-intervention	188
2.2 – Projet de recherche et approche méthodologique	193
2.2.1) Le projet de recherche	193
2.2.2) L’approche méthodologique de la recherche	200
Section 3 : Le terrain de recherche	206
3.1 – Accès au terrain de recherche et présentation de la société CATALU	206
3.1.1) L’accès au terrain de recherche	206
3.1.2) La société CATALU	208
3.2 – L’étude de cas	212
3.2.1) Eléments structurels	212
3.2.2) Management des processus de production et des ressources humaines et normalisation du management de la qualité au sein du terrain de recherche	215
Conclusion chapitre 3	227
Chapitre 4 : Méthodes de collecte et d’analyse des données	229
Introduction :	230
Section 1 : La collecte et l’exploitation des données sur le terrain de recherche	231
1.1 - La méthodologie de collecte des données	231
1.1.1) Collecte des données de nature qualitative, quantitative et financière	231
1.1.2) Le guide d’entretien	237
1.2 - Périmètre de la recherche sur le terrain et échantillonnage	242
1.2.1 Périmètre de l’intervention	242
1.2.2 Echantillonnage de la population interviewée	243
Section 2 : Le protocole d’exploitation des matériaux	247
2.1 – Exploitation des matériaux qualitatifs	247
2.1.1) Exploitation des matériaux qualitatifs issus des entretiens semi-directifs	247
2.1.2) Exploitation des matériaux qualitatifs issus de l’observation participante	254
2.2 – Exploitation des matériaux quantitatifs et financiers	255
2.2.1) Exploitation des matériaux quantitatifs et financiers issus de l’étude documentaire	255
2.2.2) Suivi des indicateurs à des fins de triangulation	256
Section 3 : Le traitement et l’analyse des données	258
3.1 – Traitement des données	258

3.1.1) Traitement des données secondaires	258
3.1.2) Traitement des données primaires	260
3.2 – Analyse des données	267
3.2.1) Le processus d’analyse des données	267
3.2.2) L’analyse des données par codage	270
Conclusion chapitre 4	278
Conclusion Partie 2	280
PARTIE 3 – RESULTATS DE LA RECHERCHE-INTERVENTION ET DISCUSSION.	282
Chapitre 5 : Résultats de la recherche	283
Introduction	284
Section 1 : Impacts de la normalisation sur le management des processus de production	285
1.1 – Une meilleure maîtrise des processus de production et une meilleure qualité de l’environnement de travail physique	285
1.1.1) Une amélioration des infrastructures et des conditions de travail	285
1.1.2) Une meilleure maîtrise des processus de production.....	289
1.1.3) La démarche de normalisation améliore les délais de production mais elle est considérée comme chronophage par les acteurs	292
1.1.4) Un impact nuancé sur la relation client-fournisseur interne	296
1.1.5) Une démarche source de création de valeur et de performance grâce à une meilleure maîtrise des processus et à la qualité des produits	300
1.2 - Une amélioration de la qualité et de la productivité, d’après une analyse quantitative et financière	309
1.2.1) Données de nature quantitative	309
1.2.2) Données de nature financière	313
Section 2 : Impacts de la normalisation sur le management RH	315
2.1 – Une meilleure maîtrise RH mais un impact nuancé sur les relations humaines et hiérarchiques	315
2.1.1) Une meilleure organisation du travail qui s’accompagne d’une accentuation des contraintes pour les acteurs	315
2.1.2) Une meilleure maîtrise des ressources humaines et un soutien à la fonction RH, mais une accentuation de l’absentéisme et du turn-over	320

2.1.3) Un impact très nuancé voire négatif sur la qualité des relations humaines et hiérarchiques	325
2.1.4) Un développement des canaux de communication et une accentuation des échanges d'informations qui nécessitent la maîtrise des TIC par les acteurs	329
2.1.5) Une meilleure identification des besoins en compétences et un développement du potentiel humain favoriser par la mobilisation d'outils RH	332
2.2 – Une évolution irrégulière des indicateurs sociaux, d'après une analyse quantitative et financière	341
2.2.1) Evolution des indicateurs sociaux	341
2.2.2) Evolution des indicateurs liés au développement du potentiel humain	344
Section 3 : Impacts de la normalisation sur la stratégie et perceptions sur la mise en œuvre de la démarche normative	346
3.1 – Une meilleure prise de décision et une meilleure mise en œuvre de la stratégie	346
3.1.1) Une meilleure prise en compte des parties intéressées et une aide à la prise de décision favorisant le pilotage et la mise en œuvre de la stratégie	346
3.1.2) Un cadre normatif à la fois bénéfique pour l'organisme et contraignant pour les acteurs le percevant comme portant sur la forme et non sur le fond	350
3.2 – Une perception globalement positive sur la mise en œuvre de démarche normative et synthèse des résultats	360
3.2.1) Résultats issus de l'observation participante et de l'étude de documents	360
3.2.2) Synthèse des résultats	363
Conclusion chapitre 5	369
Chapitre 6 : Discussion des résultats	371
Introduction	372
Section 1 : Analyse et interprétation des résultats	373
1.1 – Apports et limites de la démarche normative sur l'organisme et préconisations managériales..	373
1.1.1) Apports, limites et préconisations sur le management des processus de production	373
1.1.2) Apports, limites et préconisations sur le management des ressources humaines	375
1.1.3) Apports, limites et préconisations sur la mise en œuvre de la démarche normative	378
1.2 - Identification des variables influençant la perception des acteurs sur l'impact de la normalisation du management RH	380
1.2.1) Perceptions en fonction du secteur ou du service d'appartenance	383
1.2.2) Perceptions en fonction du niveau hiérarchique	384
1.2.3) Perceptions en fonction de l'ancienneté	386

Section 2 : Impacts de la normalisation du management RH, réponse à nos questions de recherche et confrontation de nos hypothèses	391
2.1- Impact sur les structures, les comportements et sur l'environnement de travail.....	391
2.1.1) Impacts de la normalisation du management RH sur la création de valeur organisationnelle	395
2.1.2) Impacts de la normalisation du management RH sur le développement du potentiel humain	396
2.2 – Réponse à nos questions de recherche par confrontation de nos hypothèses aux résultats de notre recherche-intervention	398
2.2.1) Recours à la normalisation du management RH et complémentarité des normes des séries ISO 9000 et ISO 30400	398
2.2.2) Normalisation du management RH, création de valeur organisationnelle, développement du potentiel humain et performance socio-économique	402
Section 3 : Apports managériaux de la normalisation du management RH	413
3.1- Apports managériaux pour la Direction et pour les pilotes de la normalisation	413
3.1.1) Apports managériaux pour la Direction	413
3.1.2) Apports managériaux pour les pilotes de processus	415
3.2 - Impact de la normalisation sur la fonction RH	418
3.2.1) Apports de la démarche de normalisation du management RH pour la fonction RH	418
3.2.2) Perspectives sur la gouvernance humaine	427
Conclusion chapitre 6	429
Conclusion Partie 3	431
Conclusion Générale	433
Synthèse de la recherche	433
Contributions et limites de la recherche	442
Contributions théoriques conceptuelles	442
Contributions épistémologiques et méthodologiques	444
Contributions managériales et prescriptions	447
Limites et perspectives de la recherche	449
Bibliographie	455

Annexes	483
Annexe 1 : Traitement et analyse des données sur Sonal.....	484
Annexe 2 : Traitement et analyse des données sur Sphinx iQ2.....	492
Annexe 3 : Présentation des idées-clés et des idées forces par sous-thèmes.....	500
Annexe 4 : Présentation détaillée des résultats par sous-thèmes.....	505
Annexe 5 : Analyse des résultats par catégorisation de la population.....	517
Annexe 6 : Visuels de PRO-RH sur l'évaluation à chaud des formations et sur la bibliothèque de compétences.....	523
Table des matières	525
Liste des tableaux	534
Liste des figures	538
Liste des encadrés	542

Liste des tableaux

Tableau 1 : Création et partage de la valeur entre les parties prenantes	50
Tableau 2 : Les stades du processus d'élaboration des normes	85
Tableau 3 : Evolution du stock de normes AFNOR.....	100
Tableau 4 : Le dilemme de la normalisation	106
Tableau 5 : Matrice des gains du dilemme de la normalisation	107
Tableau 6 : Résultats de la situation 1	107
Tableau 7 : Résultats de la situation 2A	108
Tableau 8 : Résultats de la situation 3	110
Tableau 9 : Comparaison des résultats du dilemme de la normalisation	111
Tableau 10 : Le Comité Technique 260	122
Tableau 11 : Groupes de travail (WG) de l'ISO/TC 260	123
Tableau 12 : Les normes ISO de la série 30400 publiées	124
Tableau 13 : Les différentes versions de l'ISO 9001	132
Tableau 14 : Pays comptant plus de 21 000 certificats ISO 9001 délivrés en 2016	139
Tableau 15 : Question de recherche QR1 et hypothèse H1	152
Tableau 16 : Les hypothèses du positionnement positiviste (Avenier et Gavard-Perret, 2012)	166
Tableau 17 : Les hypothèses du positionnement constructivisme (Avenier et Gavard-Perret, 2012).....	170
Tableau 18 : Distinction entre positivisme et constructivisme.....	171
Tableau 19 : Les hypothèses du paradigme constructiviste pragmatique (Avenier, 2011)....	175
Tableau 20 : Distinction entre positivisme, interprétativisme et constructivisme (Perret et Seville, 2007)	177
Tableau 21 : Définition du projet scientifique en termes de méthodes-objectifs	196
Tableau 22 : Définition du projet en termes de temporalité.....	199
Tableau 23 : Configuration structurelle de CATALU.....	213
Tableau 24 : Construction du guide d'entretien.....	237
Tableau 25 : Le guide d'entretien	238
Tableau 26 : Rappel des hypothèses de recherche formulées	241
Tableau 27 : Mise en relation des hypothèses de recherche avec le guide d'entretien.....	242

Tableau 28 : Segmentation hiérarchique de l'échantillon par rapport à la population totale.	245
Tableau 29 : Segmentation fonctionnelle de l'échantillon par rapport à la population totale	245
Tableau 30 : Base de données sur les membres de l'organisation	248
Tableau 31 : Construction du code d'identification des membres de l'entreprise	248
Tableau 32 : Définition de l'échantillon et segmentation de la population	249
Tableau 33 : Caractéristiques des personnes interrogées dans le cadre des entretiens semi-directifs.....	250
Tableau 34 : Déroulement des entretiens semi-directifs	253
Tableau 35 : Caractéristiques des membres de l'organisation hors du périmètre d'intervention prédéfini	254
Tableau 36 : Indicateurs quantitatifs et financiers.....	256
Tableau 37 : Suivi longitudinal des indicateurs	260
Tableau 38 : Arborescence du processus de dépouillement des entretiens.....	267
Tableau 39 : Architecture du tableau présentant les résultats qualitatifs	274
Tableau 40 : Résultats détaillés et apports de la normalisation du management RH.....	276
Tableau 41 : Analyse des résultats par catégorisation de la population.....	277
Tableau 42 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 1.1 Infrastructures et Conditions de travail)	288
Tableau 43 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 1.2 Processus de production)	292
Tableau 44 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 1.3 Gestion des temps).....	296
Tableau 45 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 1.4 Relation client-fournisseur interne)	300
Tableau 46 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 1.5 Création de valeur et performance)	306
Tableau 47 : Impact global de la normalisation du management sur le management des processus de production	307
Tableau 48 : Suivi de l'évolution de la productivité.....	310
Tableau 49 : Suivi de l'évolution du taux d'utilisation machine.....	310
Tableau 50 : Suivi de l'évolution du taux de chute (perte de matières premières).....	311
Tableau 51 : Suivi de l'évolution du taux de non-conformités internes	312
Tableau 52 : Suivi de l'évolution du taux de non-conformités clients (externes)	312
Tableau 53 : Suivi de l'évolution du chiffre d'affaires de la valeur ajoutée et du bénéfice (en K euros).....	314
Tableau 54 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 2.1 Organisation du travail)	320

Tableau 55 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 2.2 GRH).....	325
Tableau 56 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 2.3 Relations humaines et hiérarchiques).....	328
Tableau 57 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 2.4 Communication-coordination-concertation).....	332
Tableau 58 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 2.5 Développement du potentiel humain).....	338
Tableau 59 : Impact global de la normalisation du management sur le management des ressources humaines	339
Tableau 60 : Evolution du taux d'accidents de travail.....	342
Tableau 61 : Evolution du taux d'absentéisme	342
Tableau 62 : Evolution du taux d'absentéisme et des heures d'absences et travaillés (en heures).....	343
Tableau 63 : Evolution du turn-over (en %).....	343
Tableau 64 : Evolution de la contribution horaire à la marge sur coûts variables (CHMCV).....	344
Tableau 65 : Evolutions quantitatives et financières relatives à la formation.....	344
Tableau 66 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 3.1 Stratégie et relation avec l'environnement).....	350
Tableau 67 : Perceptions sur l'impact de la norme (S-T 3.2 Normalisation du management).....	357
Tableau 68 : Impact global de la normalisation du management sur le management des ressources humaines	358
Tableau 69 : Evolution majeures de l'ISO 9001 (passage à la version 2015)	362
Tableau 70 : Synthèse des résultats sur la perception des acteurs par thèmes	367
Tableau 71 : Synthèse des résultats par niveau hiérarchique	368
Tableau 72 : Perception sur la légitimité et la pertinence de la démarche normative	381
Tableau 73 : Perception des interviewés sur la légitimité et la pertinence de la démarche normative.....	382
Tableau 74 : Facteurs influençant les acteurs dans leur perception de la démarche de normalisation du management RH.....	387
Tableau 75 : Lignes directrices sur la qualité de l'environnement de travail au sein de la normalisation du management RH.....	393
Tableau 76 : Principaux impacts de la normalisation du management RH sur les structures et comportements	394

Tableau 77 : Hypothèses en lien avec la stratégie de l'organisme et sa relation avec l'environnement	398
Tableau 78 : Rappel de l'hypothèse H1	398
Tableau 79 : Question de recherche Q1, résultats et réfutation de l'hypothèse H1	400
Tableau 80 : Hypothèses en lien avec la CVO, le DPH et la PSE :	400
Tableau 81 : Questions de recherche et hypothèses associées	401
Tableau 82 : Réponse à la question de recherche QR2 (R2).....	403
Tableau 83 : Validation ou réfutation des hypothèses H2	404
Tableau 84 : Réponse à la question de recherche QR3 (R3).....	405
Tableau 85 : Validation ou réfutation des hypothèses H3	406
Tableau 86 : Réponse à la question de recherche QR4 (R4).....	409
Tableau 87 : Validation ou réfutation des hypothèses H4	410
Tableau 88 : Réponse à la question de recherche centrale QRC (RC).....	410
Tableau 89 : Validation ou réfutation des hypothèses HC	411
Tableau 90 : Récapitulatif de validation ou de réfutation des hypothèses	412
Tableau 91 : Apports de l'outil PRO-RH	420
Tableau 92 : Récapitulatif de la validation de nos hypothèses de recherche	441

Liste des figures

Figure 1 : Synopsis de la démarche de mise en œuvre de la normalisation du management RH	18
Figure 2 : Modélisation de la problématique de recherche	25
Figure 3 : Mise en relation des hypothèses avec les questions de recherche	28
Figure 4 : Architecture de la thèse	31
Figure 5 : Approche structuro-comportementale	38
Figure 6 : La démarche socio-économique	40
Figure 7 : La qualité intégrale	42
Figure 8 : Les principes de l'approche socio-économique adaptés à la démarche de normalisation.....	47
Figure 9 : La triade de la valeur intégrale	49
Figure 10 : La création de valeur organisationnelle et le développement du potentiel humain comme moteur de la création de valeur et de performance.....	53
Figure 11 : Relation entre normalisation du management RH et création de valeur socio-économique	54
Figure 12 : Rétroactions positives entre la création de valeur organisationnelle et le développement du potentiel humain	55
Figure 13 : Approche configurationnelle de la GRH	57
Figure 14 : Le balanced Scorecard	59
Figure 15 : Déclinaison du Balanced Scorecard à la fonction RH.....	60
Figure 16 : Les 4 rôles de la fonction RH	61
Figure 17 : Les 4 ailes de la tétranormalisation	65
Figure 18 : Cadre théorique de la recherche	70
Figure 19 : Apports du cadre théorique à la recherche	71
Figure 20: Processus d'élaboration d'une norme ISO.....	86
Figure 21 : Codes des stades de l'élaboration d'une norme ISO	87
Figure 22 : Evolution du synopsis de notre recherche	92
Figure 23 : Cycle PDCA et structure-cadre HLS	118
Figure 24 : Evolution du nombre de certificats ISO 9001 délivrés sur 20 ans.....	136
Figure 25 : Répartition des certificats ISO 9001 parmi les régions du monde (2012-2016) .	137

Figure 26 : Evolution du nombre de certificats ISO 9001 entre l'Europe et l'Asie du l'Est (2006 à 2016)	138
Figure 27 : Répartition des certificats ISO 9001 au sein de l'Europe entre 2012 et 2016.....	139
Figure 28 : Arborescence de la nomenclature NAF du terrain de recherche	144
Figure 29 : Répartition des certificats ISO 9001 parmi les différents secteurs d'activités (2012-2016).....	148
Figure 30 : Réponse à la question de recherche QR1	154
Figure 31 : Positionnement du constructivisme pragmatique sur l'axe ontologique	178
Figure 32 : Raisonnement en boucle récursive "déduction-induction-abduction"	182
Figure 33 : Approche qualimétrique et triangulation	183
Figure 34 : La recherche-intervention, une transformation formalisée et contextualisée (David, 2000).....	189
Figure 35 : La recherche-intervention, une approche globalisante	190
Figure 36 : Le processus de réalisation de la thèse	201
Figure 37 : Les phases de recherche-intervention dans le processus de réalisation de la thèse	205
Figure 38 : La volonté stratégique de l'entreprise au travers du dispositif CIFRE.....	211
Figure 39 : Organigramme de CATALU	214
Figure 40 : Représentation synthétique du flux de production de CATALU	216
Figure 41 : Processus Diriger	220
Figure 42 : Processus Diriger (suite).....	221
Figure 43 : Processus Fabriquer	222
Figure 44 : Processus Fabriquer (suite).....	223
Figure 45 : Les trois étapes du changement selon K. Lewin.....	226
Figure 46 : Les matériaux de la recherche	236
Figure 47 : Recherche d'identification de l'impact de la normalisation du management.....	239
Figure 48 : Le périmètre de l'intervention	243
Figure 49 : Distinction entre les populations au sein du terrain de recherche	246
Figure 50 : Identification des différentes périodes de réalisation des entretiens semi-directifs	251
Figure 51 : Bibliothèque numérique Zotero	260
Figure 52 : Retranscription des entretiens sur le logiciel Sonal	262
Figure 53 : Identification des différentes thématiques sur le logiciel Sonal	263
Figure 54 : Informations sur les retranscriptions.....	263

Figure 55 : Exploration des données sur Sphinx iQ2.....	264
Figure 56 : Déroulement de l'analyse	265
Figure 57 : Identification des idées-clés et des idées-forces	266
Figure 58 : Traitement des verbatim par thèmes sur Sphinx iQ2.....	270
Figure 59 : Extrait de codage réalisé sur Sphinx iQ2.....	272
Figure 60 : Extrait de l'export depuis Sphinx iQ2.....	273
Figure 61 : Arborescence des sous-thèmes du management des processus de production (thème 1)	285
Figure 62 : Résultats - Infrastructures et conditions de travail (1.1).....	287
Figure 63 : Pôles de la perception des acteurs sur l'impact de la normalisation	288
Figure 64 : Résultats - Processus de production (1.2).....	291
Figure 65 : Résultats - Gestion du temps (1.3).....	295
Figure 66 : Résultats - Relation client-fournisseur interne (1.4).....	299
Figure 67 : Résultats - Création de valeur et performance (1.5)	306
Figure 68 : Résultats - Management des processus de production (thème 1)	309
Figure 69 : Arborescence des sous-thèmes du management des ressources humaines (thème 2)	315
Figure 70 : Résultats - Organisation du travail (2.1).....	319
Figure 71 : Résultats – GRH (2.2).....	324
Figure 72 : Résultats - Relations humaines et hiérarchiques (2.3).....	328
Figure 73 : Résultats - Communication-coordination-concertation (2.4)	331
Figure 74 : Résultats du sous-thème 2.5 Développement du potentiel humain	338
Figure 75 : Résultats - Management des ressources humaines (thème 2).....	341
Figure 76 : Arborescence des sous-thèmes de la stratégie et de la normalisation	346
Figure 77 : Résultats - Stratégie et relation avec l'environnement (3.1).....	349
Figure 78 : Résultats - Normalisation du management (3.2)	357
Figure 79 : Résultats – Stratégie et normalisation (thème 3)	360
Figure 80 : Synthèse de l'ensemble des résultats	366
Figure 81 : Modélisation de l'impact de la normalisation du management RH sur le développement et l'équilibration des structures et des comportements.....	390
Figure 82 : Impact de la démarche normative sur les comportements humains et sur les structures mentales	392
Figure 83 : Résultats sur la stratégie et la normalisation du management et confrontation aux hypothèses	400

Figure 84 : Résultats sur le management des processus de production et confrontation aux hypothèses	404
Figure 85 : Résultats sur le management des ressources humaines et confrontation aux hypothèses	406
Figure 86 : Impact de la normalisation sur la création de valeur organisationnelle et sur le développement du potentiel humain	408
Figure 87 : Réponse aux questions de recherche	411
Figure 88 : Mise en application du cycle PDCA au travers de la pyramide documentaire de l'ISO 9001	413
Figure 89 : La revue de Direction comme étape de bouclage du PDCA	414
Figure 90 : Les apports de la démarche normative pour les pilotes de la normalisation	417
Figure 91 : Réalisation des entretiens annuels - EBP	419
Figure 92 : Processus RH - Recrutement / intégration	422
Figure 93 : Processus RH - Recrutement / intégration (suite)	423
Figure 94 : Processus RH - Formation / GPEC	424
Figure 95 : Processus RH - Formation / GPEC (suite)	425
Figure 96 : Mise en relation de la question de recherche centrale et de l'hypothèse centrale de la recherche	434

Liste des encadrés

Encadré 1 : Structure-cadre HLS	117
Encadré 2 : Sommaire ISO 30400:2016.....	125
Encadré 3 : Sommaire ISO 30401:2018.....	127
Encadré 4 : Sommaire de L'ISO/TR 30406:2017.....	128
Encadré 5 : Sommaire ISO 30408:2016.....	129
Encadré 6 : Sommaire ISO 30409:2016.....	131
Encadré 7 : Sommaire ISO 9000:2015.....	133
Encadré 8 : Sommaire ISO 9001:2015.....	135
Encadré 9 : Sommaire ISO 9004:2009.....	140
Encadré 10 : Distorsion des coûts et comportements d'achat des consommateurs	150
Encadré 11 : Les motivations du recours à la normalisation ISO pour la société CATALU. 151	
Encadré 12 : L'évolution du marché de la fermeture périphérique d'habitation.....	210
Encadré 13 : Politique qualité de CATALU	224
Encadré 14 : Politique qualité de CATALU (suite)	225
Encadré 15 : Rapport d'audit sur le processus Diriger.....	361
Encadré 16 : Rapport d'audit sur le processus Fabriquer – Laquage et Magasin-Expéditions	361
Encadré 17 : Rapport d'audit sur l'activité Ressources humaines (rattaché au processus Diriger).....	361
Encadré 18 : Conclusions du rapport d'audit.....	361

Christophe Sastourné-Gastou

Unité de recherche CORHIS – Communication, ressources humaines, intervention sociale

Ecole Doctorale 60 - Territoires, temps, société et développement

Université Paul-Valéry Montpellier 3