

ISO 9000 version 2000 : vers une organisation apprenante ?

Jocelyne SIMBILLE, Youcef AÏSSANI, Michel DOMENC*

Résumé : La version 2000 des normes ISO 9000 comporte des évolutions importantes par rapport à la version 1994. Nous faisons l'hypothèse que les changements qu'elle induit s'inscrivent dans la lignée des travaux qui postulent l'émergence d'un nouveau « modèle » organisationnel. À partir d'une enquête de terrain auprès des acteurs impliqués dans l'application de la nouvelle norme, la recherche présentée analyse les changements

constatés du point de vue des espaces de communication et de coopération, des compétences, du partage des responsabilités. Ces changements participent au développement d'une organisation apprenante.

Mots-clés : Norme ISO, changement organisationnel, transversalité, coopération, compétences, communication, décision.

ISO 9000: 2000: towards a learning organization ?

Abstract: The 2000 version of ISO 9000 contains major changes

* Maîtres de conférences, IUT de Toulouse – Université Paul Sabatier, Toulouse, France, LERASS, Jocelyne.simbille@iut-tlse3.fr

compared to the 1994 version. We hypothesize that the changes it induces are in line of research applying the emergence of a new "model" organization. From a field survey among actors involved in implementing the new standard, the research presented examines changes recorded in terms of spaces of communication and cooperation,

competence, shared responsibilities. These changes involved the development of a learning organization.

Keywords: ISO standard, organizational change, cooperation skills, communication, decision.

Introduction

La version 2000 comporte des changements significatifs par rapport à la version 1994 (V. 1994) avec notamment l'accent mis sur « *l'approche processus* », « *l'orientation client* », « *le management des ressources humaines* », « *l'amélioration continue* » qui deviennent désormais « les fondamentaux » aussi bien du secteur des services que du secteur industriel. Dans le même temps ces nouvelles normes poursuivent l'objectif d'allègement et de simplification des procédures, qui est devenu aujourd'hui une priorité de l'ensemble des organisations. Une précédente recherche (Domenc, Marquié, 1999), conduite auprès d'entreprises certifiées ISO 9000 V. 1994 avait, entre autres, mis en évidence la lourdeur du système procédurier. Les nouvelles orientations de la norme ISO nous paraissent s'inscrire dans la lignée d'un certain nombre de travaux qui postulent l'émergence d'un nouveau « modèle » des organisations productives (Mayère, 2001, a et b). L'organisation apprenante se construit sur la coopération des acteurs et leur interaction comme contribution à l'amélioration continue et à la résolution des problèmes. L'organisation favorise un fonctionnement transversal remettant en cause les logiques hiérarchiques et segmentées et prenant appui sur la gestion des interfaces et la mobilisation des réseaux. Cette forme entrepreneuriale nécessite un allègement des contraintes, des marges de liberté pour ses membres qui développent par là même les occasions d'apprentissage et d'acquisition des compétences individuelles et collectives. Elle valorise une logique de l'initiative (Zarifian, 1996), elle conduit à une modification des formes de contrôle (Bernoux, 1998), et au développement d'une régulation conjointe liée à une plus grande autonomie des acteurs (Reynaud, 1991 ; de Terssac, 1992). Située dans ce courant théorique, la recherche présentée ici a pour objet d'analyser les changements induits par les nouvelles normes ISO dans les entreprises. Nos hypothèses sont que l'application de cette nouvelle version participe de plusieurs évolutions :

- la priorité donnée aux interactions et aux interfaces à travers l'approche processus
- l'accroissement de l'autonomie et de la responsabilisation des acteurs
- la recherche de la mobilisation des personnels autour des décisions
- l'orientation du travail dans l'organisation en vue de la satisfaction du client

Précisons que nous avons centré notre investigation essentiellement sur la norme ISO 9001 qui est désormais dans la série des normes ISO 9000 la seule norme contractuelle, autrement dit qui est la seule susceptible de donner lieu à une certification de l'entreprise par un organisme tiers. Dans notre analyse, nous avons été toutefois amenés à prendre indirectement en compte les normes ISO 9000 et ISO 9004, lesquelles servent respectivement à préciser les « *principes essentiels* » du « *système de management de la qualité* » préconisé par ISO 9001 et à donner des « *lignes directrices pour l'amélioration des performances* » pour les organismes dont la direction souhaite « *aller au-delà des exigences* » de ISO 9001.

Quelques précisions sur la méthodologie

Le recueil des données. Nous avons eu recours à une enquête par entretiens semi-directifs approfondis. La grille d'entretien a été bâtie sur la base des résultats d'une enquête antérieure menée auprès de 160 personnes exerçant des responsabilités en matière de qualité. Si la grille-type a été quelque peu ajustée pour chaque groupe de sujets interrogés, elle comprenait une trame commune organisée autour de 9 thèmes : l'approche processus, l'orientation client, l'amélioration continue, les ressources humaines, mais aussi la perception du rapport entre prescription (contrainte) et autonomie, les pratiques de communication, le processus de prise de décision, l'articulation entre compétences individuelles et collectives, et la préparation des personnels pour le passage à la nouvelle version. Nous avons cherché, à travers les quatre premiers points principalement, à apprécier : l'impact sur l'organisation de l'entreprise ou sur le process de travail, les personnels les plus concernés, les attentes en termes de compétences. Notons que l'enquête a été conduite en 2002 ; la certification en V. 2000 était très récente. C'est dire la nécessité de considérer les résultats avec précaution, les opinions des acteurs sur le changement engendré pouvant évoluer avec le temps.

L'échantillon. Composé de 30 professionnels, il a été construit selon deux critères : le secteur d'activité de l'entreprise (industrie, services et organismes certificateurs) et la fonction de l'interviewé (auditeurs, responsables qualité, responsables d'entreprises et opérateurs, techniciens, pilotes de processus). Rappelons que les auditeurs (AFAQ, BVQI, LRQA) vérifient la conformité du système qualité mis en œuvre avec les orientations de la norme en vue d'attribuer (ou de refuser) le certificat. Ils ont donc un rôle d'évaluateur avec le plus souvent

des fonctions d'accompagnement et de conseil. Les responsables qualité sont, quant à eux, chargés de mettre en place la norme ISO 9000 V. 2000 dans des entreprises n'ayant pas de certifications préalables, ou d'assurer le passage de la V. 1994 à la V. 2000. Ce sont donc des acteurs de terrain très impliqués dans la démarche et amenés à coopérer avec l'ensemble des acteurs internes et externes de l'entreprise. L'engagement des responsables d'entreprises (directeur, DRH, DP) dans la certification est indispensable dans la démarche, avec un poids encore plus important dans la V. 2000. Le dernier groupe rassemble des professionnels associés à la mise en place du système et devant le faire vivre quotidiennement ; il s'agit d'opérateurs, de techniciens ou de pilotes de processus. Ces quatre familles présentent donc un rapport différent au système de management de la qualité (SMQ).

Méthodes d'analyse. Nous en avons retenu deux. D'abord une analyse de discours¹, appliquée aux réponses à la première question : la technique utilisée devait nous permettre d'étudier dans quelle mesure le secteur d'activité (industrie, services, organismes certificateurs) peut orienter la perception des effets de la certification ISO 9000 V. 2000 sur l'organisation générale du travail dans l'entreprise. Ensuite une analyse thématique, plus transversale et d'un certain point de vue plus qualitative : elle vise à identifier les différents niveaux de changement constatés par les acteurs concernés. Afin de limiter les biais liés à la subjectivité des codeurs, l'analyse thématique a été conduite dans un premier temps par plusieurs chercheurs de façon indépendante. C'est sur la confrontation des lectures individuelles que reposent les résultats présentés ici. Notons en outre que les conclusions de cette enquête ont fait l'objet d'une journée d'étude entre l'équipe de recherche et les personnes interrogées. Les échanges autour de la préparation du compte rendu des entretiens et les débats qui ont suivi nous ont incités à préciser certains points et à affiner l'analyse.

Industrie, organismes certificateurs et services : des positions relativement contrastées

¹ Le corpus fut soumis à une analyse factorielle des correspondances binaire (Lebart et Salem, 1994). Méthode descriptive, dite de visualisation (Hair et al., 1995), l'AFCB permet de mettre en évidence, dans le cas des données textuelles, une cartographie des discours, et de situer dans l'espace pluridimensionnel produit les différents groupes étudiés. Le matériel analysé est constitué d'une matrice lignes/colonnes, les premières correspondant aux mots, les secondes aux individus. Chaque case ne comporte que deux types de valeur : présence du mot dans la réponse du sujet (1) ou absence (0). Une des spécificités de la méthode réside dans le fait d'étudier de manière simultanée les lignes et les colonnes, l'objectif étant de mettre en évidence les liaisons entre les individus et les unités lexicales.

Nous obtenons un espace à deux dimensions. Le premier facteur (axe horizontal) rend compte de 63 % de la variance totale. Ce sont les organismes certificateurs et les services qui contribuent le plus à la formation de l'axe (respectivement 58 % et 35 %) ; on vérifie également qu'ils y sont bien représentés (l'indice de qualité de la représentation sur ce facteur s'élevant respectivement à 99 % et 71 %). Par ailleurs, il est intéressant de noter que ces deux groupes se situent de part et d'autre de l'origine, ce qui signifie en d'autres termes qu'ils peuvent être considérés comme opposés eu égard au discours tenu sur les effets de la certification V. 2000. Afin de cerner ce que recouvre cette opposition au plan du contenu, focalisons-nous sur les mots. Le principe reste le même : il s'agit de sélectionner les unités lexicales dont la contribution à la formation de l'axe est la plus élevée et qui, par ailleurs, y sont bien représentés. Deux sous-ensembles lexicaux se dessinent assez nettement. Sur le pôle négatif de l'axe, on relève, associés aux auditeurs, les termes « *pilotage* », « *fonction* », « *objectifs* », « *entreprise* », « *client* » et « *structure* ». Du côté des services, on note les mots « *méthode* », « *démarche* », « *certification* » et « *qualité* ». À nos yeux, ce que révèle avant tout cet axe, c'est le décalage, voire l'opposition, entre un discours plutôt théorique - caractéristique des organismes certificateurs - et une position marquée par des préoccupations pratiques, propre aux services. Tandis que chez les premiers les appréciations relatives à l'impact de la V. 2000 concernent l'entreprise en général, elles semblent, chez les seconds, plus ancrées dans leur réalité quotidienne, en un mot, plus marquées par « l'épreuve » de la certification. Moins « englués » dans le quotidien de l'entreprise, plus à l'abri des inquiétudes liées à l'obtention de la certification, les organismes certificateurs tendent à porter sur les répercussions de la V. 2000 un regard d'observateur, plus détaché et plus général. L'extrait suivant est particulièrement représentatif de ce point de vue : « *On parle de la réalité, pas de la norme ? Je dirais d'abord l'aspect pilotage de l'entreprise, notamment dans l'aspect fixation et déclinaison d'objectifs [...]. Je pense que la norme a un impact direct dessus* » (auditeur AFAQ). À l'inverse, dans le cas des entreprises prestataires de service, la nouvelle norme est perçue (subie ?) sur le mode du vécu et de façon plus « concrète ». « *Je dirais que c'est une norme qui est un petit peu réservée aux spécialistes, nous explique un responsable qualité. Les gens de la qualité la connaissent très bien [...] On explique qu'elle simplifie la vie des gens ; je dirais que sur le terrain, ça devient un petit peu complexe pour eux.* ».

La seconde dimension (l'axe vertical sur la figure) restitue 37 % de la variance totale. Le secteur de l'industrie explique à lui seul 75 % de l'inertie de l'axe ; on peut en outre le considérer comme très bien représenté par ce facteur puisque l'indice de qualité de la représentation s'élève à 87 %. Examinons l'axe d'un point de vue sémantique. On constate qu'il oppose deux groupes de termes : « *qualité* », « *travail* », « *nouveau* » et « *documents* » (sur la partie supérieure), et « *nous* », « *avant* », « *par rapport* », « *version 94* », « *recul* » et « *savoir* » (sur la partie inférieure). Ces derniers sont plus intéressants pour notre propos car plus étroitement associés au groupe industrie. Ils suggèrent avec force que les sujets

tendent à évaluer les apports de la V. 2000 non pas de façon générale et théorique comme le font les auditeurs, ni même sous l'angle des contraintes liées à la certification comme dans les services, mais plutôt à partir d'une comparaison avec les acquis et les limites de la V. 1994. Un autre résultat va dans le même sens : 38 % des verbes sont au passé dans ce groupe contre 5 % chez les auditeurs et 17 % dans le groupe des services. On pourrait dire d'une certaine manière que le passé demeure très présent dans le secteur de l'industrie : « *La mise en place de la certification, elle a huit années d'existence déjà ; et la V. 2000, elle, est très récente* » (responsable qualité) ; « *Il faut avoir un recul, je crois que le recul, on ne l'a pas assez* » (responsable qualité).

De nouvelles coopérations dans une organisation qualifiante

La nouvelle norme présente une conception globale et systémique du management de la qualité, elle se nomme d'ailleurs « *système de management de la qualité* », en lieu et place d'une conception plus morcelée qui organisait l'ancienne norme en vingt chapitres séparés. Dans ce contexte, la norme « *encourage l'adoption d'une approche processus* » qui présente l'avantage de mettre l'accent sur les « *relations entre les processus [...] ainsi que sur leurs combinaisons et interactions* ». Au-delà du traitement conforme de certaines opérations de production, le problème posé est donc celui de l'interaction, de la dynamique de l'inter-opération et de la communication entre les acteurs. D'ailleurs, la nouvelle norme consacre un paragraphe spécifique à la communication interne et un autre à l'écoute client. On rejoint là une préoccupation essentielle de ceux qui réfléchissent aujourd'hui à l'évolution des organisations productives et des compétences des acteurs. Que l'on parle de communications organisationnelles, de coopération, de servuction ou de coproduction, de compétences transversales ou sociales..., il s'agit toujours d'interroger un modèle bureaucratique et segmenté du travail pour penser la dimension dynamique du fonctionnement organisationnel. Il était donc intéressant de chercher, dans notre corpus, les évolutions du travail liées à la prise en compte de ces interactions et d'analyser les signes d'une modification des pratiques de communication.

Une plus grande matérialisation de l'information et une optimisation de la communication

Dans leurs réponses à différentes questions, les interviewés évoquent le développement avec la V. 2000 d'indicateurs, de tableaux de bord :

- *Indicateurs de performance sur les processus*. Ceux-ci matérialisent une grande partie des informations nécessaires à la gestion et l'amélioration du processus concerné. Ces indicateurs alimentés par les acteurs concernés et visibles par

tous permettent une meilleure circulation de l'information et une attention plus importante portée à l'information et à la communication. Les personnels d'encadrement notent des améliorations dans ce domaine.

- *Mesure de l'écoute client.* Concernant la communication avec les clients, les évolutions sont discrètes. L'amélioration de « l'écoute client » va désormais souvent au-delà de l'analyse des réclamations et des questionnaires de satisfaction pour ajouter une dimension plus prospective permettant d'écouter le marché de manière instrumentée.
- *Évaluation de la formation.* C'est le point le plus souvent cité lorsque nous demandons quel est l'impact de la V. 2000 sur la gestion des ressources humaines. La mesure de l'efficacité des actions de formation se trouve renforcée par les exigences nouvelles de la V. 2000. Les enquêtes de satisfaction « à chaud » restent néanmoins les outils les plus utilisés, mais les directions des ressources humaines sont en recherche de nouvelles méthodes et de nouveaux outils. « *La norme a aidé à rendre cartésiennes des choses qui ne l'étaient pas [...]. Trouver la bonne personne à la bonne place et éviter les systèmes bouts de ficelle [...], ça présente le mérite d'avoir posé les questions, le mérite que l'on suive les gens qui sont partis en formation, maintenant, je n'ai pas vu de systèmes de mesure extraordinaires [...]* » (auditeur AFAQ). « *[...] Mise en place de fiches de postes plus complètes qu'auparavant...le SRH demande beaucoup plus de retour d'information quand on envoie quelqu'un en formation [...], au niveau recrutement, les procédures sont plus affichées qu'auparavant [...]; on a davantage de visibilité* » (responsable qualité, entreprise de service). Cette évolution vers plus de mesure et plus de transparence à travers les indicateurs s'inscrit dans une conception de la communication interne qui demeure celle d'une transmission d'information rationnelle permettant une optimisation gestionnaire du fonctionnement.

Une redéfinition des fonctions et une identification des compétences

Un des changements lié à la V. 2000 souvent évoqué par nos interlocuteurs concerne la définition des postes et des missions. L'approche processus et le chapitre de la norme sur les responsabilités de la direction conduisent les entreprises à effectuer un travail sur l'organisation. On observe une redéfinition des fonctions se traduisant par un organigramme fonctionnel avec, pour chaque fonction, l'élaboration d'une grille des compétences requises pour répondre aux exigences présentes et futures et une définition claire en termes de responsabilité et d'autorité attachées. « *On a bien décomposé les tâches ; il faut que la fiche de poste soit signée par les deux parties, par le personnel et par la hiérarchie [...]* les fiches de poste intégreront la qualité, ça veut dire que chacun participera à la qualité [...] » (responsable qualité, entreprise industrielle). « *Effort de réflexion pour déterminer un certain nombre de processus [...]* Ça peut amener une certaine clarification du fonctionnement de l'entreprise [...] en clarifiant un petit peu peut-être les

responsabilités de chacun et les attentes de chacun par rapport à ces différents processus... » (DRH, entreprise de service). Les allusions à l'identification des compétences requises sont rares dans le corpus. Ce point est parfois évoqué comme un projet ou de façon très évasive. Les seuls outils cités sont les grilles de polyvalence, lesquelles servent plus à répondre aux besoins de compétences qu'à identifier les compétences requises. « *Par rapport à ces fiches de postes, on bascule sur ce qu'on appelle des fiches de polyvalence. Je pense qu'ils ont maintenant une meilleure visibilité de ce qui se passe dans l'entreprise »* (responsable qualité PME)

Une augmentation des échanges transversaux et l'émergence de nouveaux espaces de coopération.

Les interviewés, et plus particulièrement les auditeurs, relèvent la nécessité d'une meilleure communication transversale et pluridisciplinaire pour formaliser les processus, gérer les interactions entre les processus, services et fonctions. « *Les fonctions sont transversalisées ; l'organisation est matricielle [...] »* (auditeur BVQI). Dans cette nouvelle configuration, la gestion des interfaces, la résolution des problèmes s'opèrent par la mobilisation des réseaux d'acteurs concernés ; ce sont là des instances et des moments d'apprentissage et d'acquisition de compétences individuelles et collectives. Au cours de nos entretiens, nous avons donc cherché à repérer les situations propices à l'acquisition de ces compétences, sachant que ces dernières prennent le plus souvent la forme de savoir-faire et de compétences communicationnelles sur le fonctionnement de l'organisation. Dans le corpus, nous avons ainsi pointé les phrases ou les expressions évoquant des pratiques de coopération entre acteurs en relation avec la V. 2000. Sur les 30 personnes interviewées, 29 tiennent des propos évoquant des situations de ce type : situations d'échanges interpersonnels, travaux de groupes ou liés aux différentes revues. Ces situations de coopérations induites par la V. 2000 peuvent se classer en plusieurs catégories : réunions autour de la cartographie des processus, communication autour des indicateurs, groupes en relation avec l'écoute client, revues de direction et revues de contrat et enfin, groupes d'amélioration continue. Les réunions autour de la cartographie des processus rassemblent des personnes associées à un processus c'est-à-dire « *à une chaîne de traitement d'activités avec des interfaces entre postes et départements pouvant être mesurés, mais également une chaîne de responsabilités impliquant des acteurs et des compétences divers »* (Weil, 2001). Elles prennent différentes formes : groupes de travail pour l'identification du processus, sensibilisation à l'approche processus, revues de processus, réunions en pilotes de processus. Plus de la moitié (18) des interviewés évoquent des situations de ce type. La gestion des interfaces, souvent conflictuels, et l'amélioration des performances du processus constituent l'ordre du jour récurrent de ces réunions. Cette logique de recherche de solutions suppose la mobilisation de compétences pluridisciplinaires et la reconnaissance réciproque de savoir-faire qui,

jusque-là, s'ignoraient : « *Ils ont tous participé à l'identification de leur mission principale, on va travailler avec des groupes de travail [...] L'approche processus impliquerait une concertation des différents services qui constituent le processus [...]* » (responsable qualité, entreprise de service). Toutes les réunions sur les processus tournent autour d'un personnage clé : le pilote de processus. Cette nouvelle fonction engendrée par la V. 2000 nécessite la mobilisation de compétences étendues en termes de management de projet, d'animation de groupe, de techniques de résolution de problèmes et de gestion des conflits (plusieurs interviewés signalent des difficultés aux interfaces entre processus qui nécessitent parfois des arbitrages). « *La plupart du temps, [les pilotes de processus] sont amenés à manager des projets, en tous cas à amener leurs compétences en terme d'animation [...] Tout ce qui concerne le comportement, les techniques de résolution de problèmes en groupe, la définition des actions correctives, c'est du travail de groupe [...]* » (auditeur AFAQ).

En matière d'indicateurs de satisfaction clients ou de performance des processus, la V. 2000 rend obligatoire la mesure des résultats. Le principal objectif de ces indicateurs est de conduire à des améliorations, d'où la nécessité de mettre en place des groupes d'amélioration et de communiquer sur les résultats. Mais lorsque nos interlocuteurs relatent ces expériences, il apparaît que les retombées communicationnelles sont encore aujourd'hui très limitées. Certains regrettent l'abandon des procédures utiles et commodes, selon eux, pour apprécier la conformité des produits alors que la notion de performance d'un processus ne paraît pas toujours évidente ni opérationnelle. En matière de « séminaires clients » ou de réunions régulières avec les principaux clients en vue d'une meilleure écoute, la V. 2000 pousse dans cette direction mais, d'après nos interlocuteurs, peu d'entreprises s'engagent vraiment dans cette voie. Quant aux revues de direction et aux revues de contrat, elles existaient déjà dans la V. 1994 mais, dans la V. 2000, la direction est conduite à décliner ses objectifs. Les revues de direction prennent ainsi, avec la nouvelle norme, un rôle plus stratégique. Enfin, en ce qui concerne les groupes de travail autour de l'amélioration continue, la V. 2000 leur donne une impulsion supplémentaire par le biais de la nécessité de mesurer les résultats. Toutefois et assez curieusement d'ailleurs, lorsque nos interlocuteurs évoquent l'amélioration continue, ils ne font pas systématiquement le lien avec la V. 2000, comme si cet objectif leur paraissait récurrent, qu'il soit ou non intégré dans une démarche de certification.

Toutes ces coopérations nouvelles ou renouvelées autour de la mise en place du système de management de la qualité (V. 2000) contribuent au développement d'une organisation apprenante : en effet, toutes les communications s'organisent autour d'une visée commune : le fonctionnement et la performance du processus. L'atteinte de l'objectif passe par la confrontation de points de vue pluridisciplinaires, le traitement et la résolution de conflits en particulier aux interfaces.

Les compétences requises ne se réduisent pas à l'expertise de quelques-uns, mais nécessitent la mobilisation d'un collectif d'acteurs impliqués dans le processus. Dans ces interactions, les compétences mobilisées sont, certes, techniques (celles des différents métiers concernés) ; mais elles sont aussi communicationnelles : reconnaissance mutuelle de l'activité et des attentes des autres, animation d'équipe, écoute, gestion des événements et des tensions, etc. Dans ces coopérations, la communication ne se réduit pas à un échange et une optimisation de l'information, elle est créatrice de nouvelles façons de travailler, de nouvelles règles. L'organisation devient objet d'apprentissage (Zarifian, 2003).

Toutefois, il ne faut pas surestimer ce « capital de compétences » acquis au sein de l'organisation car il ne concerne pas tout le personnel : les acteurs pour lesquels cela constitue une véritable valeur ajoutée sont peu nombreux : les pilotes de processus, bien entendu, puis l'encadrement amené à travailler et à gérer les interfaces, et enfin les acteurs associés aux groupes de travail, quand ceux-ci s'inscrivent dans la durée et ne sont pas cantonnés à une fonction de motivation. Considérons cette évolution vers une organisation apprenante comme une tendance dans laquelle le management de la qualité par la V. 2000 s'inscrit avec d'autres.

Vers un élargissement du processus décisionnel et un renforcement du contrôle ?

La mise en place de la V. 2000 opère un changement dans le processus de décision de l'organisation. L'identification des processus qu'elle impose, l'approche client qu'elle poursuit et les inévitables retombées en matière de compétences qui s'ensuivent, affectent le processus de décision et ses effets. Le périmètre de la décision s'étend, mais, parallèlement, les contrôles sur les résultats se renforcent.

Une construction plus collective de la décision

Le nombre d'acteurs appelés à intervenir dans le processus augmente, mais leur participation intervient à des degrés divers. Simultanément, au sein des services de l'organisation, les centres d'intérêt se déplacent. L'élaboration plus participative se concrétise surtout au sein des diverses instances d'interaction et de négociation. Ces situations de coopération et de participation à la décision sont rendues plus fréquentes par la V. 2000 ; elles se rencontrent notamment dans :

- la cartographie des processus qui suppose des échanges entre les acteurs du processus. Or ces échanges sont souvent sources de tension et de conflit, dans la mesure où la définition des processus est un enjeu fort de positionnement dans l'entreprise. « La mise en place d'indicateurs [sur les processus], c'était vraiment de grosses discussions... Régulièrement, périodiquement, on fait un point. On va réunir l'encadrement là-dessus ; les décisions sont prises tous

ensemble [...] Quand les réunions s'espacent, il y a beaucoup de discussions entre deux portes de bureau ; il y a moins de consensus » (responsable qualité, PME industrielle). « Là où il peut y avoir des points de tension, c'est les limites des processus, les contrats inter-processus et là c'est le rôle du staff d'arbitrer, c'est de l'ajustement aux interfaces, c'est ce qui caractérise la V. 2000 [...]

Quand on anime des groupes de travail sur les processus, les jeux de pouvoir apparaissent [...] » (auditeur AFAQ).

- l'écoute client. Elle revêt de nouvelles modalités qui engendrent la consultation d'interlocuteurs clients pour déceler leurs besoins et leurs attentes : réunions régulières, séminaires clients reposent ainsi sur une approche prospective devant conduire à établir une carte des attentes et des besoins, même si ces expériences sont encore limitées.
- les revues de contrat qui, dans certains cas, doivent permettre de réajuster les engagements initiaux ;
- les revues de direction qui deviennent systématiques et incitent ainsi les directions à faire partager leurs objectifs.

Dans toutes ces situations, la possibilité d'intervention est donnée à un nombre plus grand de personnes dans l'entreprise, selon des modalités et des niveaux variés. Mais parmi ces nouveaux acteurs intervenant dans le processus de décision, une catégorie est positionnée indéniablement sur le devant de la scène et est appelée à jouer un rôle central dans l'action : ce sont les pilotes de processus. Car, si la plupart des interviewés répondent : « *Tous les membres de l'organisation sont concernés par le changement* », ce qui correspond bien à l'esprit de la norme, tous ne sont pas pour autant impliqués au même chef et surtout, tous ne participent pas à la décision. Les pilotes de processus apparaissent indéniablement comme les gagnants de la mise en place de la V. 2000 : acteurs clés du système, chargés de décrire et d'écrire le processus, ils ont ensuite pour mission de le faire vivre. « *Des modifications se produisent puisque seul le patron d'un processus peut prendre un certain niveau de décision. Ça va le faire ressortir, c'est clair* » (responsable qualité, entreprise de service). La priorité qui leur est ainsi accordée se traduit en termes budgétaires : l'accroissement de leur capacité financière va de pair avec l'extension de leur champ d'action. Mais cette mise en avant ne va pas sans ambiguïté et tension : les pilotes de processus doivent parfois se créer une marge de manœuvre que ne leur reconnaissent pas spontanément les responsables des lignes hiérarchiques. Par ailleurs, les pilotes n'agissent pas seuls dans l'exercice de leurs fonctions, ils doivent obtenir la contribution des opérateurs et des exécutants. Aussi l'élaboration du processus se fait-elle le plus souvent après consultation voire parfois en concertation avec les subordonnés qui acquièrent ainsi un « pouvoir de parole ». Et c'est précisément ce pouvoir de parole qui conduit certains de nos interlocuteurs à dire : « *Le chef tient compte de notre avis [...] Donc c'est vrai qu'il y a tout le temps négociation. Tout le temps pour les grosses décisions...si au préalable il n'y a pas eu consensus, il y aura toujours quelque chose qui ne va pas* » (responsable qualité,

entreprise de service). La place désormais accordée à de nouveaux acteurs, certes encore en nombre restreint, dans les instances de décision constitue à la fois le signe et le vecteur de ce processus d'élargissement de la décision. L'accroissement de la participation s'explique en grande partie par le souci d'augmenter l'efficacité de la décision en exploitant les informations dont ils sont détenteurs et en mobilisant leur capacité d'initiative. Cependant, deux phénomènes se conjuguent : il ne s'agit pas seulement d'une extension du périmètre de décision, mais également d'une déclinaison nouvelle des services dans l'organisation. Dans les entreprises industrielles comme dans les entreprises de service, la focalisation sur le client entraîne un déplacement de l'intérêt porté aux services. Jusqu'ici, les processus-clés ne pouvaient se concevoir hors du champ de la production : les services qui y contribuaient occupaient la première place dans l'organisation, les autres étant des services supports. Une articulation entre les divers processus pilotée par les aspects commerciaux s'observe aujourd'hui. De sorte que la nécessité d'améliorer la satisfaction du client et la recherche d'une rationalisation optimale s'est accompagnée d'une montée en puissance des services administratifs et commerciaux. Les services commerciaux ont ainsi acquis une plus grande crédibilité par l'utilisation d'outils de leurs résultats ; les services administratifs, comptables, financiers sont également mobilisés dans un but d'amélioration de la satisfaction du client car « *c'est le client qui nous fait vivre* » n'hésitent pas à affirmer les opérationnels eux-mêmes. Par ailleurs, il est clair que dans la mesure où les gains de productivité sont désormais faibles dans les services productifs, ce sont les services administratifs et commerciaux qui offrent encore des espaces de profit.

Un contrôle renforcé

L'élaboration plus participative des décisions rend les responsabilités transversales, mais ces nouvelles marges de liberté accordées aux opérateurs sont encadrées par des contrôles plus rigoureux. Nous sortons de l'ère des « *sociétés disciplinaires* » pour entrer dans l'ère des « *sociétés de contrôle* » comme le dit Zarifian (2003) en reprenant ici les termes de G Deleuze. On peut en relever une double face :

- *une systématisation des supports*. Les fiches de conformité, les tableaux de bord, les *guidelines* et autres indicateurs de traçabilité augmentent, encouragent l'action correctrice par l'autocontrôle (autocritique) et généralisent le *reporting* bien au-delà des services financiers. Chacun est ainsi comptable de ses propres performances. De plus, la production d'un grand nombre de mesures conduit à davantage de synthèses et de communication interne entre les différents départements de l'organisation : formalisée, la mesure s'accompagne souvent de délégation de responsabilité vers l'encadrement opérationnel ; diffusée en conséquence et soutenue par le service qualité, elle affirme ou conforte son rôle d'animateur global ;

- *une innovation par la méthode.* De nouveaux outils, comme la « Conception Ecoute Marché » et les enquêtes « attentes-besoins » en marketing, la mise en place de groupes de partenaires, l'extension des audits internes, traduisent la focalisation sur le client à trois niveaux : l'anticipation des besoins, la prévention des risques et aléas, la prospective et recherche de l'optimum. Cette entrée par le client permet aussi d'obtenir les preuves d'une amélioration effective. Une meilleure exploitation de ces audits internes devrait en outre entraîner une diminution substantielle des audits externes.

Combinés dans le cadre d'une amélioration continue, ces changements en matière de contrôle tendent à le rendre permanent. Moins épisodique ou cyclique que par le passé, la mesure d'impact des actions devient systématique et structure de nouveaux groupes de progrès. « *On est dans une maison qui pratique beaucoup de contrôles...contrôles de gestion, contrôles de facturation [...] On est plutôt dans un système administratif de contrôle. Comment rentrer dans un système de contrôle réfléchi processus ? C'est un changement de mentalité. On ne fait plus de contrôles bêtes et méchants...mais il y a toujours contrôle, ils seront plus profonds, plus pertinents, plus rapides, plus réactifs* » (responsable qualité dans une grande entreprise de service public). Le management qui se met en place facilite l'expression de propositions innovantes, mais toujours évaluées en fonction de la plus-value apportée au processus. De sorte que si l'on peut parler d'élargissement du processus de décision, il n'est pas certain pour autant qu'il se produise des modifications significatives dans l'exercice du pouvoir de décision. Ici deux notions sont à distinguer : celle de responsabilité et celle de responsabilisation des individus. Les acteurs impliqués dans le processus se voient attribuer la responsabilité de leurs résultats, mais ils ne sont pas véritablement « responsabilisés » sur leur action, la différence se situant dans la capacité d'initiative et l'autonomie qui leur est reconnue, en situation, comme sujet agissant². Et la diffusion du pouvoir de décision dans l'organisation apparaît de plus en plus régulée par la multiplication des contrôles.

Conclusion

La synthèse de nos interviews dessine un mouvement général caractérisé par deux lignes de force :

- la recherche d'une toujours plus grande rationalisation du fonctionnement (indicateurs, mesures...)
- la mise en œuvre, à travers l'approche processus, d'une gestion des interactions pour une meilleure coordination et professionnalisation dans l'organisation ;

² Sur les notions d'autonomie, responsabilité, performance, voir P. Zarifian, entretien filmé pour l'ANPE nov. 1999.

Cet accent mis sur la gestion des interactions fait largement écho à l'esprit de la nouvelle norme : il s'agit d'améliorer la coordination de l'ensemble de l'organisation pour une meilleure intégration de toutes les activités qui concourent directement ou indirectement à la création de valeur. En suscitant de nouveaux échanges entre les acteurs et en ouvrant potentiellement de nouveaux espaces de coopération, la V. 2000, notamment par les effets de l'approche processus et de l'orientation client serait ainsi de nature à engendrer une nouvelle dynamique organisationnelle autour d'une organisation qualifiante, plus transversale, supposant de nouveaux comportements chez les acteurs, et mobilisant de nouvelles compétences.

Les résultats obtenus sur notre échantillon nous conduisent cependant à rester réservés. Des signes en faveur du développement d'une organisation apprenante apparaissent, mais rien ne montre qu'il s'agit de « placer l'homme au cœur du système qualité », propos souvent exprimé lors de colloques sur la nouvelle norme. Trois raisons principales à cela.

- Notre étude s'est située au moment de la mise en place du système de management de la qualité lié à la V. 2000. Concertation et réflexion se sont imposés à ce moment là dans l'entreprise, en particulier lors de la cartographie des processus. Mais une fois le système validé par le certificateur, les nouveaux espaces de coopération risquent de disparaître et de n'être réactivés qu'à la veille du renouvellement du certificat ; entre temps l'expert qualité assurerait à peu près seul le fonctionnement du système.
- N'oublions pas que tous les salariés n'ont pas été concernés de la même manière par la mise en place du système : si la plupart ont été directement ou indirectement impliqués dans la démarche par des informations ou formations, des modifications dans leur activité en relation avec des procédures ou des indicateurs, moins nombreux sont ceux qui ont participé à des groupes de travail ou qui ont été réellement associés à l'analyse des processus, à la définition de leur poste.
- Autre effet modérateur : si une plus grande autonomie des acteurs est parfois souhaitée au quotidien, les contrôles n'en sont pas pour autant allégés, ils sont plutôt déplacés sur les résultats de l'activité et notamment sur les indicateurs qui en témoignent. Certes, la responsabilité se distribue davantage (la responsabilité des acteurs est notamment accrue sur la pertinence des méthodes et des moyens mis en œuvre), mais le pouvoir se veut plus rationnel, plus gestionnaire, basé sur des indicateurs objectifs plutôt que sur le vouloir managérial.

Toutefois la V. 2000 débouche sur une vision plus globale et temporelle de l'organisation en permettant à chacun d'appréhender son rôle dans un ensemble d'activités coordonnées dans la durée. En fixant comme terme du processus le produit ou le service rendu au client, elle donne aussi une représentation finalisée de

l'activité. Une telle appréhension du travail, notamment dans le contexte de la production des services qui pousse naturellement à valoriser les aspects relationnels avec les clients, peut susciter une interprétation ouverte de la norme et favoriser des pratiques organisationnelles et de communication qui s'appuient sur les compétences sociales des acteurs. Il se pourrait ainsi chacun prenne un peu plus conscience que « le fond du problème est bien le rapport que gestion et communication peuvent entretenir » (Zarifian, 1996).

Bibliographie

- BERNOUX P., 1998, « Contrainte et domination sans autonomie ni acteurs ? », *Sociologie du travail* n° 3, p. 393-402.
- DOMENC M., MARQUIE H., 1999, « Les acteurs dans les démarches qualité : soumission ou coproduction ? », *Sciences de la société*, n° 46, p. 35-48.
- DURAND J.P., 2000, « Les enjeux de la logique compétence », *Gérer et comprendre*, décembre, p. 17-29.
- HAIR J.F., ANDERSON R.E., TATHAM R.L. et BLACK W., 1995, *Multivariate data analysis with readings*, London, Prentice-Hall International.
- LEBART L., SALEM A., 1994, *Statistique textuelle*, Paris, Dunod.
- MAYERE A., 2001a, *Mutations organisationnelles et évolutions des systèmes et activités d'information-communication*, HDR, Université Toulouse II.
- MAYERE A., 2001b, « Quelques questions et thématiques convergentes depuis les économies de l'organisation et de l'entreprise », Colloque *Les recherches sur les communications organisationnelles en débat*, Rennes, Novembre.
- REYNAUD J.D., 1991, « Pour une sociologie de la régulation sociale », *Sociologie et sociétés*, vol. XXIII, n° 2.
- TERSSAC G. de, 1992, *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF.
- WEIL M., 2001, *Le management de la qualité*, Paris, La découverte.
- ZARIFIAN P., 1996, *Travail et communication*, Paris, PUF.
- ZARIFIAN P., 2000, « Sur la question de la compétence, réponse à Jean Pierre Durand », *Gérer et comprendre*, décembre, p. 17-29.
- ZARIFIAN P., 2003, *A quoi sert le travail*, Paris, La dispute.