

ISO 9000 : DE L'IMPÉRATIF COMMERCIAL AU "RITE DE PASSAGE" ORGANISATIONNEL

Olivier Boiral
Professeur adjoint

Département de management
Faculté des sciences de l'administration
Pavillon Palasis-Prince, local 1638
Université Laval
Cité Universitaire
Québec, Canada
G1K 7P4

tél: (418) 656 2131 (poste 4776)
Fax: (418) 656 2624
Email: olivier.boiral@mng.ulaval.ca

Site personnel: <http://www3.fsa.ulaval.ca/personnel/boiralo/>

Résumé

La présente étude a pour but d'analyser les perceptions des normes ISO 9000, plus particulièrement du processus de certification, de la part de gestionnaires et d'employés travaillant dans des organisations certifiées. Pour éviter les propos convenus et idéalisés sur ces normes, dont les enjeux commerciaux tendent à susciter des discours « édifiants », une cinquantaine d'entretiens ont été réalisés en dehors du milieu de travail. Les résultats de ces entretiens révèlent des attitudes très contrastées et souvent peu complaisantes à l'endroit des normes ISO 9000, qui suscitent fréquemment une adhésion « en surface ». L'analyse du discours des trois types de répondants identifiés (intégrateurs rituels, adeptes qualité et dissidents) remet en cause la vision monolithique des normes sous-jacente à la plupart des travaux sur ce thème et révèle différents types de stratégies utilisées pour se conformer aux exigences du système ISO 9000, notamment lors de la préparation et de la réalisation du processus de certification.

Mots clés : ISO 9000, certification, adhésion, rites, paradoxes, dissidence

Longtemps considérées surtout comme des normes « européennes » (Zuckerman, 1995 ; Zhu et Scheuermann, 1999 ; Hayes, 1994), les certifications ISO 9000 ont connu ces dernières années un développement rapide, en particulier dans des pays autrefois restés à l'écart de ce mouvement. Ainsi, au cours de la seule année 2000, plus de 8000 nouvelles organisations ont été certifiées ISO 9000 en Australie ainsi qu'aux USA. Près de 7000 l'ont été en Chine (International Organization for Standardization, 2001). Pour certains, l'engouement pour les normes ISO 9000 se serait même substitué dans les organisations à celui pour la qualité totale, très en vogue dans les années 80 (Sun, 1999; Terziowski, Sohal et Moss, 1999). Cet engouement s'explique essentiellement par des raisons commerciales. La multiplication des contrats de sous-traitance internationale, la diversification des sources d'approvisionnements et l'éclatement du processus de production sont autant de facteurs qui favorisent l'usage des normes ISO 9000 comme un moyen d'établir des relations de confiance entre des partenaires géographiquement distants et de réduire ainsi les coûts de transaction (Simmons et White, 1999; Anderson, 1999; Lee et Palmer, 1999; Segrestin, 1997). Même dans les secteurs où ces normes ne sont pas exigées par les clients, de plus en plus d'entreprises adoptent le système ISO 9000 pour se différencier de la concurrence, pour améliorer leur image ou encore leur compétitivité (Simmons et White, 1999; Segrestin, 1997; Standard Council of Canada, 2000).

Cependant, de façon paradoxale, les implications organisationnelles de l'adoption des normes ISO 9000 demeurent encore relativement méconnues, et fort peu d'études académiques ont été réalisées à ce sujet. La pluralité des attitudes et des interprétations de ces systèmes par les acteurs qui sont directement impliqués dans leur implantation est un thème qui demeure encore pratiquement inexploré. Quelles sont les perceptions du personnel des organisations certifiées par rapport à ISO 9000 ? Quelle est l'adhésion réelle des individus à leur sujet ? Dans quelle mesure l'image et les exigences associées au processus de certification reflètent-elles l'engagement du personnel par rapport à ISO 9000 ?

La présente recherche se propose de répondre à ces questions à partir d'une recherche qualitative réalisée auprès d'une cinquantaine d'employés et de gestionnaires travaillant dans des entreprises certifiées. Le principal objectif de cette recherche n'est donc pas prescriptif mais plutôt de comprendre comment le système ISO 9000 est perçu et utilisé par différentes catégories d'employés travaillant dans des organisations certifiées. Après avoir rappelé les caractéristiques des normes ISO 9000 et les orientations générales des travaux sur ce thème, nous décrirons la méthode de recherche utilisée. Les principaux types de perceptions et de comportements par rapport à ISO 9000 seront ensuite explorés. Enfin, la préparation et le « cérémonial » associés au processus de certification seront analysés en fonction des trois types de répondants identifiés.

Entre l'organisation idéale et la « cage de fer »

Les pressions externes à l'origine du développement d'ISO 9000 et leurs implications stratégiques tendent à associer ces normes à des « certificats commerciaux » davantage destinés à un usage marketing qu'à une utilisation interne (Berny et Peyrat, 1995; Mispelblom, 1995; Hayes, 1994). Cependant, le système ISO 9000 repose d'abord et avant tout sur des principes de management visant à intégrer les préoccupations qualité dans la gestion quotidienne des organisations. Dans la nouvelle version de la norme ISO 9001, publiée en décembre 2000 et qui est appelée à remplacer les anciennes versions (9001, 9002 et 9003), ces principes s'articulent autour de cinq principaux chapitres (Secretariat of ISO/TC 176, 2000) :

- système de management de la qualité : exigences documentaires, manuel qualité, etc.;
- responsabilité des dirigeants : engagement de la direction, politique qualité, planification, responsabilité, autorité et communication, revue générale du système, etc.;
- ressources humaines : compétences, formation, environnement de travail, etc.;
- réalisation du produit : exigences relatives au produit, communication avec les clients, design et développement, contrôle de la production, etc.;

- mesure, analyse et amélioration : évaluation de la satisfaction des clients, contrôle des non-conformités, amélioration continue, actions préventives et correctives, etc.

Ces différents chapitres reprennent en réalité des principes classiques de management, en particulier le modèle « planifier, organiser, diriger, contrôler » développé au début du siècle par Fayol (1916) et utilisé aujourd'hui dans la plupart des ouvrages d'introduction au management (Boiral, 1998). Si ces principes sont en soi peu novateurs, ils ont le mérite d'offrir un cadre général structuré pour intégrer des pratiques de base de gestion de la qualité et pour vérifier leur application effective. Un tel cadre fait souvent défaut aux réflexions sur le management de la qualité totale, dont la définition, les pratiques et les implications concrètes sont loin de faire l'unanimité (Hackman et R. Wageman, 1995; Reger, Gustafson, Demarie et Mullane, 1994; Sitkin, Sutcliffe et Schroeder, 1994). Le développement des normes ISO 9000 permet donc de promouvoir auprès des organisations un langage et des outils communs pour la gestion de la qualité totale, même si ce concept est beaucoup plus large et ne saurait se réduire aux propositions d'une norme spécifique (Sun, 1999; Douglas, Kirk, Brennan et Ingram, 1999; Zuckerman, 1993).

Cependant, la mise en œuvre de ces normes repose sur une démarche de documentation et une formalisation des pratiques qui peut engendrer une bureaucratisation excessive ou être perçu comme un instrument de contrôle coercitif (Cochoy, Garel et Terssac, 1998; Seddon, 1997; Beattie et Sohal, 1999; Anderson, 1999). La métaphore de la « cage de fer » proposée par Weber (1968, 1958) traduit assez bien ce type d'effets pervers. Pour Weber, la rationalisation croissante des activités humaines constitue un des traits dominants des sociétés modernes et encourage le développement d'organisations de types bureaucratiques. Si ces dernières sont considérées par Weber comme précises et efficaces, elles se caractérisent également par des mécanismes de contrôles impersonnels et aliénants pour les employés. L'image de la « cage de fer » qui découle de cette réflexion a été utilisée en particulier pour décrire les rigidités associées au contrôle des valeurs et des comportements, au manque de communication dans les organisations et, de

façon plus générale, à la perception de certaines organisations comme des « prisons psychiques » pour leurs employés (Prasad et Prasad, 2000; Klagge, 1997; Barker, 1993; Ritzer, 1996; Morgan, 1986). Si les propositions des normes ISO 9000 ne constituent pas, en soi, une « cage de fer », leur mise en œuvre trop mécaniste et procédurière peut engendrer des lourdeurs et des rigidités (Seddon, 1997; Carlsson and Carlsson, 1996; Mispelblom, 1995) qui sont associées à cette métaphore. Ainsi, le processus de certification peut susciter une adhésion « en surface » à la norme, laquelle peut être en réalité perçue par la majorité des employés comme une « cage de fer » bureaucratique, inappropriée, voire oppressante. L'analyse des perceptions des employés, de leur adhésion et de leur engagement réels pour ISO 9000 est donc essentielle à la compréhension des facteurs clés de succès ou d'échec dans l'adoption de ce système.

L'objectif de la présente étude est d'analyser les perceptions des normes ISO 9000, plus particulièrement du processus de certification, de la part de gestionnaires et d'employés travaillant dans des organisations certifiées. Ce type de recherche demeure encore exploratoire et se heurte en pratique à la prédominance d'un discours relativement conformiste et « idéalisé ». En effet, les organisations certifiées et les acteurs qui interviennent dans le développement ou la mise en œuvre des normes ISO 9000 (agences de normalisation, registraires, consultants, etc.) sont avant tout soucieux d'en promouvoir les avantages et la légitimité (Standard Council of Canada, 2000; International Organization for Standardization, 2001). Dans ce contexte marqué par un souci d'image et de cohérence par rapport au prestige associé à ISO 9000, l'expression ouverte de perceptions dissidentes ou critiques paraît assez improbable ou risque d'être fortement diluée. L'étude de la pluralité des perceptions par rapport à ces normes soulève ainsi un défi méthodologique que cette recherche s'est employée à relever.

Méthodologie

L'étude a reposé sur 47 entretiens individuels semi-directifs effectués au Québec (Canada) entre juin 1998 et mars 2001. Le principal défi de la réalisation de ces entretiens

a été d'identifier des personnes travaillant dans des organisations certifiées et acceptant de rencontrer les enquêteurs en dehors de leur milieu de travail. Au total, 9 enquêteurs différents ont participé à l'enquête. Ces enquêteurs ont été sélectionnés en fonction de leur connaissance directe ou indirecte de personnes travaillant dans des organisations certifiées ISO 9000. Chaque enquêteur a pu réaliser entre 2 et 8 entretiens après avoir reçu des instructions détaillées sur les objectifs de l'étude, son déroulement et le questionnaire utilisé. Les gestionnaires et les employés de l'échantillon devaient travailler ou avoir récemment travaillé durant une période significative (au moins 6 mois) dans une organisation certifiée. Les répondants devaient également assez bien connaître le système ISO 9000 pour avoir été personnellement confrontés à son utilisation dans leur travail quotidien. En fait, la plupart des répondants rencontrés avaient participé à l'implantation du système dans leur organisation ainsi qu'aux audits de certification.

Les entretiens ont été réalisés auprès de trois catégories d'employés : des cadres intermédiaires, des spécialistes qualité (généralement responsables de la mise en œuvre du système ISO dans leur organisation) et des employés de la base. Le tableau suivant résume les principales caractéristiques de l'échantillon d'individus interrogés.

Tableau 1 : Répartition de l'Échantillon Étudié (n = 47)

Perceptions des normes ISO 9000	Groupe A : intégrateurs rituels (43%)	Groupe B : adeptes qualité (36%)	Groupe C : Dissidents (21%)
Fonction du répondant			
- gestionnaire	13	9	5
- spécialiste qualité	5	6	0
- employé	2	2	5
Secteur d'activité			
- industrie	8	13	7
- services	12	4	3

Taille de l'organisation			
- petite (moins de 50)	1	8	3
- moyenne (50 à 300)	11	5	4
- grande (plus de 300)	8	4	3
Type de norme adoptée			
- 9001	9	5	3
- 9002	6	9	6
- 9003	5	3	1

Les entretiens ont duré en moyenne environ 1h30 et ont été enregistrés sur bande audio. Chaque répondant a été assuré avant l'entretien de l'anonymat des participants et de l'organisation dans laquelle il travaillait. Les principaux thèmes abordés durant les entretiens ont été les suivants : les attributs du répondant et de son organisation, l'expérience et le rôle du répondant par rapport au système ISO 9000, les motivations à l'origine de l'adoption de ce système, l'opinion du répondant sur les avantages obtenus et les difficultés rencontrées, la participation des employés à la mise en œuvre et à l'utilisation d'ISO 9000, le déroulement concret du processus de certification. La transcription sur fichier informatique des 47 entretiens a sensiblement facilité l'analyse et le traitement subséquents des données. Ces retranscriptions, qui ont représenté plus de 750 pages de textes, ont ensuite été transférées pour pouvoir être exploitées par le logiciel d'analyse qualitative NUD*IST Vivo. Ce logiciel a été choisi en raison de sa souplesse d'utilisation et de ses possibilités pour la codification et le croisement des informations (Richards, 1999). L'analyse des entretiens a reposé sur une démarche de segmentation et de regroupement systématiques des textes des entretiens en fonction de différentes catégories traduisant des concepts, des problèmes ou des thèmes ayant émergé du terrain (Strauss et Corbin, 1990; Martin et Turner, 1986).

Des perceptions contrastées de la certification

L'analyse des données a permis d'identifier trois principaux groupes de répondants : les « intégrateurs rituels » (groupe A), les « adeptes qualité » (groupe B) et les « dissidents » (groupe C). La répartition des répondants dans ces différents groupes repose sur une relecture systématique des transcriptions de chaque entretien et sur l'analyse de plusieurs catégories associées aux implications internes du processus de certification : amélioration des pratiques de gestion, contrôle de la qualité, mobilisation du personnel, résistances au changement, bureaucratisation des pratiques...

Les « Intégrateurs Rituels » (groupe A)

Avec plus de 40% des répondants, les « intégrateurs rituels » représentent le groupe le plus important. Pour ces répondants, la mise en œuvre d'ISO 9000 répond avant-tout à des préoccupations commerciales externes auxquelles l'organisation doit impérativement se soumettre. Cependant, la pertinence internes de ce système paraissent peu convaincantes sinon contestables. ISO 9000 est ainsi perçue avant tout comme un moyen d'améliorer l'image de l'organisation et d'obtenir de nouveaux contrats. La norme adoptée n'est donc pas réellement considérée comme un outil utile et efficace pour améliorer la gestion de la qualité :

- « Si les clients ne le demandaient pas, l'entreprise n'aurait pas besoin d'être certifiée. Parce que la raison d'être de la norme, c'est que le système qualité soit reconnu internationalement. » (ingénieur dans une petite société d'ingénierie certifiée ISO 9003).

La fréquence de cette adhésion quelque peu superficielle aux normes ISO 9000 s'explique en grande partie par l'existence de pressions externes dont l'intensité est sans commune mesure avec les besoins de l'organisation. En effet, pour beaucoup d'organisations certifiées, ce système de gestion n'a pas été mis en œuvre pour ses qualités intrinsèques mais parce que des clients l'exigeaient (Cochoyu, Garel et Terssac,

1998 ; Mispelblom, 1995). Dans cette optique, la certification ISO 9000 tend à devenir une nécessité et une fin en soi. La mise en œuvre de ce système est donc surtout gérée et perçue comme une requête commerciale (Berny et Peyrat, 1995) à laquelle l'organisation ne peut raisonnablement se soustraire. L'image diffusée à l'extérieur de l'organisation par rapport à l'existence d'un système d'assurance qualité « de classe mondiale » est dissociée de la réalité vécue et perçue par les employés. Alors que l'organisation recherche une reconnaissance externe de son système de gestion, la crédibilité et l'utilité internes de ce dernier sont contestées :

- « Pour nous, ISO, c'est surtout un certificat pour le marketing. En interne, on n'en a jamais eu besoin et on ne s'en occupe pas beaucoup. » (ingénieur dans une petite société d'ingénierie certifiée ISO 9003).

Cette contestation ne s'exprime pas par une remise en cause directe de l'adoption d'ISO 9000. En effet, l'obtention de la certification est reconnue par les « intégrateurs rituels » comme d'une importance vitale pour l'organisation. Les répondants de cette catégorie se montrent donc solidaires de la décision d'adopter ce système et ne souhaitent pas s'engager dans une démarche « contre » ce dernier. Cependant, la norme adoptée n'est pas perçue comme adaptée aux besoins de l'organisation. D'une part, un système de contrôle de la qualité efficace peut déjà avoir été mis en place. C'est le cas notamment dans la plupart des grandes entreprises industrielles. D'autre part, l'adoption « à la lettre » des exigences d'ISO 9000 est souvent perçue comme un processus contraignant, procédurier et pouvant faire de ce système une sorte de « cage de fer ». Les répondants de type « intégrateurs rituels » vont donc s'attacher à mettre en œuvre les prescriptions du système ISO de façon à en respecter « en surface » les exigences, mais en limitant à leur minimum les changements réels dans les pratiques de travail. Par exemple, un manuel qualité conforme aux prescriptions de la norme adoptée sera développé, mais cette documentation ne sera que très rarement consultée. Sa mise à jour et son application rigoureuse n'interviendront véritablement que durant les périodes d'audits. Comme le dit un gestionnaire d'une PME industrielle certifiée ISO 9001 : « entre deux audits, on laisse ISO un peu de côté ».

Ce comportement équivoque semble particulièrement fréquent chez les cadres intermédiaires, qui représentent les deux-tiers des répondants de type « intégrateurs rituels » (voir tableau 1). Cette catégorie d'individus doit en effet composer avec des exigences contradictoires. D'une part, la direction, les clients et les auditeurs exercent des pressions pour que les équipes de travail se conforment à ISO 9000. D'autre part, cette mise en conformité exige du temps et n'est pas toujours facile à concilier avec le bon déroulement des opérations quotidiennes de l'organisation.

Les « Adeptes Qualité » (groupe B)

Pour environ le tiers des répondants, le système ISO 9000 ne représente pas seulement un outil marketing. Ces normes proposent surtout une démarche structurée pour mettre en œuvre des principes d'assurance qualité efficaces et éprouvés : documentation et suivi des procédures, « traçabilité » des opérations, réduction des défauts, communication avec les clients, service après-vente, etc. Outre ses avantages commerciaux, l'adoption de ce système représente donc un excellent moyen de promouvoir la « qualité totale » dans le milieu de travail :

- « La norme a eu un impact positif sur nos pratiques. Par exemple, lorsque l'on fait de la sous-traitance pour des compagnies pharmaceutiques qui ont des normes strictes, il est important d'avoir un processus efficace de contrôle de la qualité. Le système ISO nous permet donc de mieux suivre l'évolution des produits. » (gestionnaire dans une PME de service certifiée ISO 9002).

Les répondants de cette catégorie apparaissent ainsi comme des « adeptes » relativement convaincus par l'utilité intrinsèque du système ISO 9000 mis en place dans leur milieu de travail. Les raisons avancées pour justifier cette adhésion reflètent assez bien les avantages internes et externes énoncés par les promoteurs de ces normes et par la littérature sur le sujet (Carlsson et Carlsson, 1996; Standard Council of Canada, 2000; Nield et Kozak, 1999; Beattie et Sohal, 1999; Douglas, Kirk, Brennan et Ingram, 1999) : amélioration des pratiques de gestion, réduction des coûts de production, sensibilité du personnel à la qualité, possibilité de réaliser des économies, etc. Les effets positifs de la

mise en œuvre d'ISO 9000 sur l'amélioration de la qualité des produits et des services ne sont pas pour autant considérés comme systématiques. La plupart des « adeptes qualité » rencontrés s'accordent en effet pour considérer que l'adoption de la norme n'est pas en soi suffisante et qu'une organisation certifiée n'offre pas nécessairement plus d'assurance qu'une autre dans ce domaine. En fait, les résultats de la certification dépendent surtout de la façon dont le système a été mis en œuvre, en particulier de l'adhésion et de la mobilisation des employés. Ces derniers doivent en particulier être convaincus de la pertinence de ce système :

- « Le plus important est de persuader les gens que c'est important. Ce n'est pas de développer le système qui est le plus difficile, mais de convaincre les gens que ce système est bon, qu'il faut l'utiliser. » (gestionnaire dans une grande entreprise de service certifiée ISO 9002).

Ces remarques montrent que les perceptions du personnel ne sont pas neutres sur la réussite du processus de mise en œuvre. Le fait que seulement le tiers des répondants de l'enquête ait clairement exprimé son adhésion à la norme adoptée confirme d'ailleurs que l'engagement du personnel constitue un défi qui n'est pas facile à relever. Il est intéressant de remarquer à ce sujet que plus de la moitié des répondants de ce groupe B sont des responsables qualité (voir tableau 1). La plupart de ces responsables étant en charge du dossier ISO 9000 dans leur organisation, il semble logique qu'ils soient eux-mêmes « convaincus » par la pertinence de ce système. Il apparaît également que près de la moitié des répondants du secteur industriel appartiennent à cette catégorie contre seulement 20% pour les services (voir tableau 1). Ces résultats sont cohérents avec les observations précédentes sur la meilleure adaptation des normes ISO 9000 au secteur industriel.

Les « Dissidents » (groupe C)

La dernière catégorie, qui représente environ 20% des répondants, regroupe des individus ayant clairement manifesté leur désaccord voire leur opposition par rapport à la mise en

œuvre d'ISO 9000 dans leur organisation. Pour ces individus, la norme adoptée a eu des effets plutôt négatifs sur les pratiques de gestion et s'apparente à une sorte de « cage de fer » contraignante qui limite leur marge de manœuvre. En outre, les avantages commerciaux obtenus apparaissent comme incertains, faibles ou insuffisants pour compenser les effets pervers observés dans le milieu de travail. Ces effets pervers sont liés en particulier à la lourdeur bureaucratique du système, dont les employés semblent subir les rigidités sans en percevoir les bénéfices.

- « La norme ISO, c'est surtout beaucoup de papiers que l'on doit remplir. Je trouve que cela n'est pas raisonnable. Il y a d'autres systèmes aussi valables mais qui n'engendrent pas autant de gestion de papiers. C'est un processus très lourd et limitatif. On est en train de se noyer sous les procédures. » (gestionnaire dans une PME de service certifiée ISO 9001).

Ces remarques sur la lourdeur bureaucratique excessive des normes ISO 9000 sont également partagées par la plupart des répondants de type « extravertis rituels ». Cependant, contrairement à ces derniers, les « dissidents » jugent que la décision d'adopter ce système représente un faux-pas pour l'organisation et manifestent clairement leur désaccord. La norme adoptée ne suscite donc pas une adhésion « en surface » et des comportements « rituels » visant à combler, en apparence, les écarts entre les pratiques de l'organisation et les prescriptions d'ISO 9000. L'obtention de la certification n'apparaît pas comme un motif suffisant pour essayer de « jouer le jeu » des exigences du système ISO. Elle est plutôt perçue comme une source de tensions et d'oppositions. Cette dissidence se traduit fréquemment par une résistance par rapport à la direction et à ses pressions pour adopter ce système :

- « La norme est perçue par les employés comme quelque chose d'abstrait et d'imposé par la direction. » (employé dans une PME industrielle certifiée ISO 9002).

La résistance par rapport au système mis en œuvre ne s'exprime pas seulement de façon formelle et discursive, par des protestations individuelles ou collectives. Elle semble plutôt se concrétiser de façon indirecte et informelle, à travers les pratiques de travail

quotidiennes. Les normes ISO 9000 ont en effet un impact direct sur les routines de l'organisation. Elles appellent des modifications dans les procédures, la consultation et la mise à jour de la documentation du manuel qualité, la déclaration des non conformités, etc. Le respect plus ou moins strict de ces contraintes constitue une sorte « d'indicateur » du niveau d'adhésion ou de rejet par rapport au système ISO.

La fonction du répondant semble jouer un rôle important dans l'expression d'une attitude dissidente par rapport à ISO 9000. Ainsi, environ un employé rencontré sur deux ainsi qu'un gestionnaire sur trois correspondent à cette catégorie (voir tableau 1). En revanche, aucun responsable qualité n'a réellement exprimé sa résistance ou son opposition par rapport au système ISO implanté dans son organisation.

Rites et préparatifs de l'audit de certification

Les normes ISO 9000, tout comme ISO 14001, reposent sur le principe « écrire ce qu'on fait, faire ce que l'on écrit » (Tricker, 2001 ; Kanholm, 2000 ; Cochoy, Garel et Terssac, 1998). L'audit de certification vise d'ailleurs, dans une large mesure, à vérifier si ce principe est bien appliqué dans l'organisation (Wealleans, 2000). Les employés, y compris les plus dissidents, doivent donc théoriquement connaître et respecter de façon rigoureuse les prescriptions du système ISO mis en œuvre dans leur milieu de travail. Les entretiens réalisés montrent pourtant que cette rigueur n'est souvent qu'apparente ou absente, malgré l'obtention de la certification par l'organisation. Pour tenter de comprendre ce paradoxe, il est essentiel d'analyser le discours des répondants par rapport au processus de certification, lequel a été jusqu'à présent relativement ignoré par les études sur ISO 9000. La plupart des répondants interrogés ont abordé de façon spontanée ce processus, en soulignant son importance pour l'organisation.

Préparer l'Audit de Certification

La mise en œuvre des normes ISO 9000 est souvent associée à la préparation de l'audit de certification, qui établit la conformité de l'organisation et détermine le moment où elle sera en mesure d'utiliser le certificat ISO. Cette préparation est souvent laborieuse. Sa durée s'étale en moyenne sur 18 mois et son coût représente 1000 à 1500\$ par salariés (Simmons et White, 1999 ; Jaideep, Hung et Manu, 1996; Anderson, 1999; De Lucas, 1996). Pour les répondants de type « adeptes qualité » (groupe B) ainsi que certains « intégrateurs rituels » (groupe A), cette période préparatoire constitue une phase nécessaire d'investissement que le personnel doit comprendre et accepter. Pour les autres employés, cet investissement est perçu comme disproportionné ou déplacé. Les contraintes de temps évoquées par les répondants semblent d'autant plus pesantes que la date prévue pour l'audit de certification est proche. Ainsi, cet audit a été comparé par plusieurs individus à un « examen » ou à une épreuve de type assez scolaire. À l'image d'un examen qui approche, les employés s'interrogent sur leur niveau de préparation à l'épreuve, sur les questions susceptibles de leur être posées, sur la personnalité de l'examineur (auditeur) auquel ils seront confrontés, sur les aspects qui sont à améliorer, sur les chances de réussites, sur les conséquences d'un échec, sur le comportement à adopter au moment de l'audit, etc.

Le stress associé à l'épreuve, la crainte d'être à l'origine de non-conformités, de ne pas être à la hauteur, d'être pris en défaut par l'auditeur et de faire échouer le processus de certification ont souvent été relatés, en particulier par les répondants des groupes A et B :

- « C'était comme un grand, grand examen. Je pense que cela a suscité beaucoup de stress et de pression » (gestionnaire dans une grande entreprise industrielle certifiée ISO 9001, groupe B).

Ces pressions associées à la préparation de l'audit de certification peuvent avoir, suivant les individus, deux conséquences assez opposées. La première est de renforcer les efforts d'intégration de la norme dans les pratiques de l'organisation afin que cette dernière soit réellement « prête » et que le risque d'un échec lors de l'audit soit écarté. Ce comportement est caractéristique des répondants de type « intégrateurs qualité » (groupe B). La seconde

conséquence est au contraire de tenter de « sauver les apparences » lors de l'audit en limitant le plus possible les efforts et les remises en causes pour y parvenir. L'objectif premier n'est donc pas ici l'intégration d'un nouveau système de gestion de la qualité mais la réussite d'un « examen » qui a ses propres exigences. Cet examen suscite d'autant plus de stress que les individus s'y sont préparés de façon tardive et superficielle. Dans cette optique, la préparation tend à se faire dans la précipitation et à reposer sur une anticipation du déroulement concret de la vérification. La connaissance par les organisations de la date de l'audit, des personnes qui vont le réaliser et de leurs exigences habituelles facilite cette attitude, exprimée plus particulièrement par les individus du groupe A et par certaines personnes du groupe C.

Réussir « l'examen »

La plupart des organisations réussissent en réalité assez aisément l'audit de certification (De Lucas, 1996), qui s'apparente à une sorte « d'examen de passage ». En cas de non-conformités importantes signalées par les auditeurs, les ajustements nécessaires seront mis en œuvre et la certification sera obtenue un peu plus tard. Ainsi, les répondants reconnaissent généralement que leurs appréhensions par rapport à cet examen se sont finalement avérées quelque peu exagérées. Cependant, les attitudes par rapport aux auditeurs diffèrent sensiblement suivant les individus. Pour plusieurs répondants de type « intégrateurs qualité » (groupe B), l'auditeur peut être considéré comme un partenaire qui va aider l'organisation à améliorer son système d'assurance qualité et contribuer à responsabiliser le personnel à ces questions :

- « L'auditeur n'est pas là pour nous juger mais pour juger de la qualité de l'application des procédures. Il nous aide à implanter le système. » (responsable qualité dans une PME industrielle certifiée ISO 9002, groupe B).

Cependant, ce rôle de « facilitateur » est souvent contesté. D'une part, environ la moitié des individus interrogés, appartenant aux trois groupes de répondants, ont soulevé diverses critiques à l'endroit des consultants en charge des audits de certification : méconnaissance

des organisations certifiées ou de leur secteur d'activité, coût et caractère « commercial » des audits, manque de formation, difficulté variable des audits suivant les organisations ou les régions, mésententes avec les auditeurs, etc. D'autre part, la rigueur et l'exhaustivité de cet « examen de passage » sont fréquemment mis en doute. En effet, la durée de l'audit dépasse rarement 2 ou 3 jours, ce qui est jugé insuffisant pour connaître véritablement l'organisation et évaluer la conformité d'un système de gestion qui a mobilisé de nombreux employés des mois durant. De fait, les procédures et les différents aspects du système ISO 9000 ne peuvent être vérifiés que de façon très partielle et aléatoire. Pour la plupart des répondants de type « intégrateurs rituels », l'incomplétude et la durée limitée de ces vérifications permettent assez aisément de « sauver les apparences » malgré les lacunes du système mis en place. Le processus de certification apparaît ainsi comme une sorte de « cérémonial » où il importe avant tout de faire bonne figure auprès de l'auditeur :

- « On peut facilement faire croire bien des choses aux auditeurs » (gestionnaire dans une PME de service certifiée ISO 9001, groupe A) ;
- « Il y avait des aberrations dans notre système, mais il ne s'en est pas rendu compte » (employé dans une PME de service certifiée ISO 9001, groupe A).

Pour les répondants les plus réticents à ISO 9000 (groupe C), tromper la vigilance des auditeurs semble s'apparenter à une sorte de « jeu » qui permet à la fois d'exprimer sa résistance par rapport au système et d'en dénoncer les faiblesses. L'expression la plus directe de cette dissidence est l'absence de la personne lors de l'audit de certification. Ainsi, des répondants des trois groupes d'individus ont évoqué ce type de comportement, qui semble assez fréquent de la part des individus les moins préparés et les moins convaincus par le système en place. Ces absences semblent en fait contenter les « adeptes » d'ISO 9000 comme les moins convaincus. Les premiers parce que la réussite collective de l'audit n'est pas compromise par des individus dont la collaboration est incertaine. Les seconds parce que cette absence permet d'échapper aux contraintes du système et revêt pour eux un caractère exemplaire sinon « héroïque ».

Conclusion

L'objectif de cette étude était d'examiner différentes formes d'adhésions ou de résistances aux normes ISO 9000 mise en œuvre dans des organisations certifiées. Les résultats des entretiens réalisés montrent trois principaux types de perceptions et de stratégies d'adaptations par rapport à ce système de gestion : les « intégrateurs rituels », les « adeptes qualité » et les « dissidents ».

Ces perceptions révèlent souvent des écarts significatifs entre, d'une part, l'image externe véhiculée par l'organisation grâce à la certification et, d'autre part, la réalité vécue en interne par les employés. Ce type de situation n'est pas propre aux normes ISO 9000. En effet, les programmes de qualité totale et la rhétorique développée à leur sujet sont souvent en rupture avec l'identité réelle des organisations (Reger, Gustafson, Demarie et Mullane 1994 ; Hackman et Wageman, 1995). Ainsi, les dirigeants ne peuvent véritablement intégrer un nouveau système de gestion de la qualité si ce dernier est trop en opposition avec les valeurs de l'organisation et avec « l'identité organisationnelle idéale » à laquelle aspirent les employés (Reger, Gustafson, Demarie et Mullane, op.cit.).

Pour les répondants de type « adeptes qualité », ISO 9000 s'intègre parfaitement dans cet « idéal organisationnel », et la gestion interne de ce système est assez cohérente avec l'image véhiculée à l'extérieur. Pour les répondants de type « intégrateurs rituels », ISO 9000 est surtout perçu comme un « certificat commercial » (Berny et Peyrat, 1995) qu'il est important d'acquérir, mais qui doit demeurer relativement dissocié des pratiques internes pour ne pas devenir une sorte de « cage de fer ». L'adaptation aux exigences du système doit donc se faire « en surface », afin que l'organisation soit en mesure de réussir l'audit de certification sans pour autant s'engager dans des remises en causes qui ne sont pas perçues comme nécessaires ni souhaitables. Cette forme d'adhésion plutôt superficielle à des méthodes de gestion très formalisées et largement reconnues s'inscrit dans la quête de « légitimisation » décrite par Meyer et Rowan (1977). Dans cette perspective, les organisations adoptent des structures formelles et des méthodes de

gestion très rationnelles, pour asseoir leur légitimité et répondre au « culte de la raison » qui domine leur environnement institutionnel. Selon Meyer et Rowan, la conformité à ces méthodes s'apparente à un « mythe » et une « cérémonie » accomplies davantage par souci de reconnaissance externe et d'image que par nécessité interne. Ces aspects cérémoniels, qui visent en l'occurrence à projeter une image très rationnelle et « conforme » de l'organisation afin de bénéficier de la légitimité offerte par les normes ISO 9000 sont particulièrement visibles lors des audits de certification.

Si les « intégrateurs rituels » s'accommodent assez bien des « rites » et des paradoxes associés à l'adoption de ces normes, les répondants de type « dissidents » jugent en revanche que la mise en œuvre de ce système de gestion constitue une « cage de fer » à laquelle il faut résister. Le non respect des procédures, le déni par rapport à l'existence de la norme, l'absence délibérée lors des audits de certification ou encore la dissimulation d'informations sont autant d'attitudes qui peuvent traduire l'opposition à ISO 9000. Cette forme d'opposition informelle et le plus souvent non planifiée s'apparente à une « résistance par les routines » (Scott, 1985 ; Prasad et Prasad, 2000). Contrairement aux contestations formelles et explicites, ces « résistances par les routines » s'expriment de façon indirecte et sont d'autant plus difficiles à contrôler qu'elles demeurent peu apparentes.

Les observations de la présente étude contribuent à « démystifier » quelque peu la signification et les implications de la certification ISO 9000 à l'intérieur des organisations. Ainsi, le même système de gestion peut représenter des choses très différentes suivant les individus et suivant les organisations. Une des principales contributions de cette recherche est de montrer que l'adhésion réelle à ce système par le personnel des organisations certifiées demeure somme toute assez modeste. Ainsi, seulement le tiers des répondants correspondent à des « adeptes qualité » qui souscrivent véritablement aux propositions du système ISO 9000. Considérant que la moitié des répondants de cette catégorie sont des responsables qualité, la proportion d'individus réellement convaincus par la pertinence interne de ces normes est probablement plus faible encore.

Ce constat devrait inciter les dirigeants à être davantage à l'écoute des doléances et des suggestions des employés par rapport à ISO 9000 afin de mieux adapter la mise en œuvre de ce système aux besoins de l'organisation. Cette attitude d'écoute est cependant relativement rare, en dépit des discours sur « l'empowerment » et le management participatif auxquels souscrivent de nombreuses organisations (Argyris, 1998 ; Pfeffer, 1994). Comme l'ont montré Morrison et Milliken (2000), les employés sont en réalité très réticents à partager des informations pouvant compromettre la politique ou les pratiques de gestion adoptées par les dirigeants. Ce « silence organisationnel » (Morrison et Milliken, op.cit.) limite considérablement l'expression de propos divergents par rapport au discours dominant dans les organisations et restreint par conséquent les possibilités de remises en cause des habitudes. Ces remises en causes ne sont toutefois pas nécessairement souhaitables ni souhaitées par les dirigeants qui peuvent eux aussi apparaître comme des « intégrateurs rituels » davantage soucieux de l'image conférée par le certificat ISO 9000 que par son efficacité intrinsèque. En effet, cette efficacité est dans certains cas un objectif subalterne par rapport aux préoccupations strictement commerciales. La norme est le plus souvent adoptée parce que les clients l'exigent et non parce que l'entreprise en a besoin. Dans ce contexte, qui privilégie des comportements de type « intégrateurs rituels », l'appréciation de la réussite de l'implantation de la norme ainsi que les attitudes à son sujet doivent se définir par rapport aux objectifs de l'entreprise, lesquels exigent une étude plus large des implications organisationnelles de l'adoption d'ISO 9000. La principale limite de la présente étude est d'être centrée sur des perceptions individuelles plutôt que sur la dynamique organisationnelle qui motive et qui conditionne le processus de certification.

References

Anderson, S.W. (1999). « Why firms seek ISO 9000 certification: Regulatory compliance or competitive advantage? », *Production and Operation Management*, vol. 8, no. 1, pp. 28-43.

Argyris, C. (1998). « Empowerment : the emperor=s new clothes », *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 3, pp. 98-105.

Barker, J. (1993). « Tightening the iron cage: Coercitive control in self-managing work teams », *Administrative Science Quaterly*, vol. 38, pp. 408-437.

Beattie, K.R. et A.S. Sohal (1999). « Implementing ISO 9000 : a study of its benefits among Australian organizations », *Total Quality Management*, vol. 10, no. 1, pp. 95-106.

Bellemare, P. (1999). « ISO 9000 : bond de 30% au Québec », *La Presse*, 9 novembre, p. C2.

Boiral, O. (1998). « ISO 14001 : Against the tide of modern management? », *Journal of General Management*, vol. 24, no 1, pp. 35-52.

Carlsson, M. et D. Carlsson (1996). « Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry », *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 13, no. 7, pp. 36-47.

Casper, S. et B. Hancke (1999). « Global quality norms within national production regimes: ISO 9000 standards in the French and German car industries », *Organization Studies*, vol. 20, no. 6, pp. 961-985.

Cochoy, F., J.P. Garel et G. Terssac (1998), « Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000 », *Revue française de sociologie*, vol. 39, no 4, pp. 673-699.

Crosby, P.B. (1979). *Quality Is Free : The Art of Making Quality Certain*, New York : McGraw-Hill.

De Lucas (1996). « ISO 9000 coûte moins cher mais rapporte moins », *Les Affaires*, May 25, p. B7.

Douglas, A.; D. Kirk, C. Brennan et A. Ingram (1999). « Maximizing the benefits of ISO 9000 implantation », *Total Quality Management*, vol. 10, no. 5, pp. 507-513.

Dutton, J.E. et J.M. Dukerich (1991). « Keeping an eye on the mirror : image and identity in organizational adaptation », *Academy of Management Journal*, vol. 34, p. 517-554.

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle générale*, Paris: Dunod.

Glaser, B.G. et A. Strauss (1967). *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, New York : Aldine de Gruyer.

Hackman, J.R. et R. Wageman (1995). « Total Quality Management : Empirical, Conceptual, and Practical Issues », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp. 309-342.

Hayes, M. (1994). « ISO 9000 : the new strategic consideration », *Business Horizons*, vol. 37, no. 3, pp. 52-60.

Hoyle, D. (1998). *ISO 9000 Quality Systems Development Handbook : A Systems Engineering Approach*, Woburn : Butterworth-Heinemann Press.

International Organization for Standardization (2001). *The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates*, Genève : ISO Central Secretariat.

Jaideep, M., C. Hung et M. Manu (1996). « Implementation of ISO 9000 in the healthcare sector : a case study », *Health Marketing Quarterly*, vol 14, no. 2, pp. 63-72.

Kanholm, J. (2000). *ISO 9000 Requirements*, Pasadena : AQA Press

Klagge, J. (1997). « Approaches to the iron cage: Reconstructing the bars of Weber's metaphor », *Administration & Society*, vol. 29, no. 1, pp. 63-77.

Lee, K.S. et E. Palmer (1999). « An empirical examination of ISO 9000-registered companies in New Zeland », *Total Quality Management*, vol. 10, no. 6, pp. 887-899.

Martin, P.Y. et A. Turner (1986). « Grounded theory and organizational research », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 22, pp. 141-157.

Meyer, J.W. et B. Rowan (1977). « Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 340-363.

Mintzberg, H. et J. Quinn (1991). *The Strategy Process*, Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

Mispelblom, F. (1995). *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Paris : Syros.

Morgan, G. (1986). *Images of Organizations*, Beverly Hills : Sage.

Morrison, E.W. et F.J. Milliken (2000). « Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world », *The Academy of Management Review*, vol. 25, no. 4, pp. 706-725.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*, Boston : Harvard Business School Press.

Prasad, P. et A. Prasad (2000). « Stretching the iron cage : The constitution and implications of routine workplace resistance », *Organization Science*, vol. 11, no. 4, pp. 387-403.

Reger, R.K., L.T. Gustafson, S.M. Demarie et J.V. Mullane (1994). « Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done », *Academy of Management Review*, vol. 19, no. 3, pp. 565-584.

Richards, L. (1999). *Using N'Vivo in Qualitative Research*, Bundoora : Qualitative Solutions and Research Pty.

Ritzer, G. (1996). *The McDonalozation of Society*, Thousand Oaks : Pine Forge Press

Sampson, G.P. (2000). *Trade, Environment, and The WTO: The Post-Seattle Agenda*, Washington : edition Overseas Development Council.

Seddon, J. (1997). *In Pursuit of Quality : The Case Against ISO*, Dublin : Oak Tree Press.

Schonberger, R.J. (1994). « Human resource management : lessons from a decade of total quality management », *California Management Review*, vol. 36, no. 4., pp. 109-123.

Scott, J. (1985). *Weapons of the Weak: Everyday forms of Peasant Resistance*, New Haven : Yale University Press.

Secretariat ISO/TC 176 (2000). *Transition Planning Guidance for ISO 9001 :2000*, London : BSI Standards.

Segrestin, D. (1997). « L'entreprise à l'épreuve des normes de marché », *Revue française de sociologie*, vol. 38, no 3, pp. 553-585.

Soitkin, S.B., K.M. Sutcliffe and R.G. Schroeder (1994). « Distinguishing control from learning in total quality management : A contingency perspective », *Academy of Management Review*, vol. 19, no. 3, pp. 537-564.

Simmons, B.L. et M.A. White (1999). « The relationship between ISO 9000 and business performance : does registration really matter? », *Journal of Managerial Issues*, vol. 11, no. 3, pp. 330-343.

Sitkin, S.B., Sutcliffe, K.M. et R.G. Schroeder (1994). « Distinguishing control from learning in total quality management : a contingency perspective », *Academy of Management Review*, vol. 19, no. 3, pp. 537-564.

Spencer, B.A. (1994). « Models of organization and total quality management : a comparison and critical evaluation », *Academy of Management Review*, vol. 19, no. 3, pp. 446-471.

Standards Council of Canada (2000). *Management Systems Standards: The Story So Far*, Ottawa: Standards Council of Canada.

Strauss, A. and J. Corbin (1990). *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques*, London : Sage Publications.

Strauss, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge : Cambridge University Press.

Sun, H. (1999). « Diffusion and contribution of total quality management: an empirical study in Norway », *Total Quality Management*, vol. 10, no. 6, pp. 901-914.

Terziovski, M., A. Sohal et S. Moss (1999). « Longitudinal analysis of quality management practices in Australian organizations », *Total Quality Management*, vol. 10, no. 6., pp. 915-926.

Tricker, R. (2001). *ISO 9001, 2000 : For Small Businesses*, Woburn : Butterworth-Heinemann Press.

Zuckerman, A. (1993). « The ISO 9000 debate... is a realignment due? », *The Journal for Quality and Participation*, vol. 16, no. 4, pp. 94-102.

Zuckerman, A. (1995). « A European view of quality : ISO 9000 and trade barriers », *The Journal for Quality and Participation*, vol. 18, no. 4, p. 122.

Waldman, D.A. (1994). « The contributions of total quality management to a theory of work performance », *Academy of Management Review*, vol. 19, no. 3, pp. 510-536.

Wealleans, D. (2000). *The Quality Audit for Iso 9001: 2000 : A Practical Guide*, Aldershot : Gower Press.

Weber, M. (1968). *Economy and Society : An outline of interpretive sociology*, New York: Bedminister.

Weber, M. (1958). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*, New York: Scribners.

Zhu, Z. et L. Scheuermann (1999). « A comparison of quality programmes : total quality management and ISO 9000 », *Total Quality Management*, vol. 10, no. 2, pp. 201-207.