

ISO 9000 dans le changement stratégique d'une bureaucratie de service

Myriam Campinos-Dubernet

Ingénieur de Recherche CNRS, GIP MIS,

Le Descartes 1, 29 promenade Michel Simon, 93 166 Noisy le Grand cedex

Tel : 01 48 15 57, fax : 01 43 05 94 85, email : myriam.campinos@gip-mis.fr

Muriel Jogleux

Maître de Conférences en Sciences de Gestion,

Université de Marne La Vallée, Laboratoire OEP/GREGESE,

Pôle du Bois de l'étang, B 232, 5 bd Descartes, Champs sur Marne, 77454 Marne la Vallée
cedex 2

Tel : 01 60 95 70 54, fax : 01 60 95 70 60, email : jogleux@univ-mlv.fr

Résumé : Le texte analyse la contribution de l'Assurance qualité au déplacement stratégique d'une grande bureaucratie de service, appelée SERTENET. Bien que cette entreprise produise et distribue des services, il met en évidence un certain nombre d'apports de la démarche ISO 9000, globalement convergents avec ceux identifiés dans l'industrie, dans des recherches antérieures. Elle a notamment contribué à améliorer la fiabilité des processus de production, a soutenu le déplacement de l'organisation vers le client et légitimé la référence au marché dans le management de l'entreprise. Mais deux facteurs viennent cependant limiter les apports de la démarche ISO 9000. D'une part, si la certification " outille " l'interaction du personnel en contact avec le client en front office, elle n'en garantit nullement la performance. D'autre part, la nature bureaucratique de la structure de SERTENET a freiné la dynamique d'amélioration de la qualité et limité l'appropriation par les salariés de la démarche.

Mots-clés : qualité, certification ISO 9000, management des services, processus, organisation, stratégie " orientée client ", bureaucratie.

La certification ISO 9000 dans le changement stratégique d'une bureaucratie de service

La qualité du produit est un facteur important de la compétitivité de l'entreprise ; source de différenciation stratégique, elle contribue à fidéliser les clients de l'entreprise et à lui permettre d'en gagner de nouveaux. La démarche qualité est de fait orientée vers le client et sa satisfaction : elle renvoie à l'ensemble des dispositifs mis en place afin de détecter les attentes implicites ou explicites des clients, construire une offre adaptée à ces attentes et réaliser des produits conformes aux caractéristiques promises au client. Cette démarche s'appuie aujourd'hui de manière croissante sur la mise en place de certification ISO 9000 dans les entreprises, tant industrielles que de services.

Pour autant ce fort développement des méthodologies ISO 9000 ne fait pas l'unanimité dans les entreprises. Confrontées au décalage éventuel entre les résultats attendus et ceux finalement obtenus, alors même que la démarche nécessite une mobilisation financière et humaine conséquente, certaines d'entre-elles dénoncent sa lourdeur et son formalisme, sa difficulté d'appropriation par les salariés, l'absence de progressions enregistrées sur les indicateurs qualité et au final, la faiblesse de ses contributions dans les évolutions stratégiques souhaitées. L'entreprise étudiée dans cette communication, une grande bureaucratie de services que nous appellerons SERTENET, a choisi d'appuyer son déplacement stratégique sur la certification ISO 9002 de certains de ses processus. Au terme de deux années de certification et face à certains débats internes, elle a souhaité réaliser un bilan des résultats produits afin d'étudier l'opportunité ou non d'une généralisation à l'ensemble de son activité.

Apportant des éléments de réponse aux interrogations des entreprises, des travaux de recherche ont mis en évidence d'une part, un certain nombre d'impacts positifs de la certification ISO pour l'entreprise mais aussi d'autre part, le caractère contingent de la démarche. “ *La méthode ne pourrait être alors en elle-même considérée comme prédictive de son usage* ” (Campinos-Dubernet, Marquette, 1997, p. 9) et ses effets seraient fortement dépendants du contexte dans lequel elle est implantée. Il ne suffit pas à une entreprise de respecter le “ cahier des charges “ de la certification pour constater les effets positifs de la méthode sur la qualité des produits de l'entreprise. Il existe certains facteurs de contingence de la démarche comme l'organisation de l'entreprise, le mode d'implémentation de la démarche ou l'engagement de la Direction et de la hiérarchie . L'ensemble de ces travaux ne concerne cependant que les activités industrielles. Qu'en est-il pour une entreprise de services ?

La nature de l'activité pose en effet des questions redoutables à la certification. Le service est en effet, par nature, immatériel, périssable, et incorpore une dimension relationnelle plus ou moins importante. Une organisation qui applique les principes de l'assurance qualité garantit en permanence au client que la qualité du produit visée est atteinte à travers la définition d'un système qualité reposant notamment sur la définition et le respect de procédures

de travail et la mise en place de mécanismes de détection, d'analyse et de correction des dysfonctionnements (fiches de non-conformité, fiche d'écoute-clients, réunions qualité ...). Garantir la qualité d'un service à travers une démarche de certification suppose donc que les caractéristiques du service et la manière de le produire puissent être décrits et maîtrisés par l'entreprise. Est-ce vraiment possible dans le cadre d'une activité dont le résultat est immatériel et où la composante relationnelle, souvent forte, intervient de façon marquée dans la perception qu'a le client de la qualité ?

Cette question trouve des échos dans le champ de la sociologie du travail où des recherches voient dans la certification un dispositif de rigidification de l'organisation à travers le renforcement de la prescription du travail et la limitation de l'autonomie du personnel imputables à la codification des savoirs-faire de l'entreprise dans des procédures de travail [Mispelblom, 1995]. Même si d'autres travaux nuancent cette position en mettant en évidence l'importance de la participation du personnel à la mise en place de la démarche de l'assurance qualité [Segrestin, 1996, Cochoy et alii, 1998] ou à l'évolution des procédures adoptées, et au contexte organisationnel [Campinos-Dubernet, Marquette, 1999], il n'en demeure pas moins que l'assurance qualité pose la question de la formalisation des procédures de travail et de son intérêt pour le client. Ne signifie-t-elle pas dans une entreprise de service, standardisation du service offert au détriment de la prise en compte des caractéristiques particulières du client, de la qualité de l'interaction entre ce client et le personnel en contact de l'entreprise, et donc au final de la qualité globale du service ?

L'article se propose donc, à partir de l'étude d'une entreprise particulière, Sertenet, d'analyser les apports de la certification dans une activité de service certifiée ISO 9002 et de voir en quoi la nature de l'activité conditionne ou pas les résultats obtenus.

La méthodologie retenue repose sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de l'ensemble des acteurs concernés par la certification dans deux régions, et ce un an ou deux après l'obtention du certificat. La grille d'entretien a été élaborée à partir des résultats de recherche sur la certification dans les entreprises industrielles d'une part, et sur la qualité des services d'autre part. Les salariés étaient interrogés sur le mode de construction, les apports et les limites de la démarche de certification ISO 9000 pour eux-mêmes, le client, et l'entreprise. 170 entretiens d'une heure trente environ ont été réalisés par les deux chercheurs de mai à octobre 1999. L'échantillon des profils interrogés a été construit de manière à être représentatif dans chacune des régions des différentes catégories d'acteurs concernées par la certification et ce sur l'ensemble de la ligne hiérarchique. Cependant dans chacune des catégories, le choix des personnes a échappé en partie aux chercheurs, car se faisant pour partie sur la base du volontariat et des contraintes d'exploitation de l'entreprise. Ces entretiens, enregistrés, ont ensuite fait l'objet d'une analyse thématique qualitative et ce essentiellement de manière transversale (Thiétart (dir) 1999, Bardin 1993). Cette analyse a fait émerger un certain nombre de thèmes dont l'importance et les liens ont été évalués dans le discours des salariés ou de certaines catégories de salariés.

Le contenu et les apports de ces entretiens ont été confrontés aux documents disponibles dans l'ensemble des unités interrogées (tableaux de bord de gestion, tableaux de bord qualité, résultats d'enquêtes de satisfaction, manuel

qualité, logigrammes de processus, fiches de non-conformité...). Cette triangulation des données, effectuées en cours d'étude quand cela était possible, a permis d'affiner certaines questions, de confirmer ou non les propos des acteurs, voire de limiter le biais induit par le mode de sélection des salariés interrogés. L'ensemble des résultats a enfin, fait l'objet de restitutions et de validations auprès d'un certain nombre d'acteurs, notamment les responsables qualité et les responsables hiérarchiques.

La méthodologie retenue a permis de comprendre les modalités d'implantation de la démarche ISO 9002 dans l'entreprise ainsi que la perception qu'ont les salariés de son usage et de ses résultats. Elle met notamment en évidence les changements éventuels induits par la certification sur le contenu et l'organisation du travail des salariés et permet d'analyser leurs répercussions sur les performances de l'entreprise. Elle fournit donc essentiellement une vision interne des impacts d'une certification ISO 9002, le point de vue des clients n'étant présent qu'indirectement et très partiellement à travers les résultats obtenus notamment par les indicateurs de qualité offerte et de qualité perçue.

Nous nous interrogerons dans une première section sur la contribution de la certification aux évolutions de Sertenet et poserons notamment la question de sa pertinence dans l'amélioration de la qualité des services de l'entreprise. Si cette première section souligne la convergence des apports de la certification avec ceux identifiés dans des études antérieures, nous verrons dans un second temps que tant la nature "services" de l'activité (section II) que la nature bureaucratique de la structure de l'entreprise étudiée (section III) limitent les impacts de la certification.

SECTION I – L'ISO 9000, LEVIER DE CHANGEMENT STRATEGIQUE D'UNE ENTREPRISE DE SERVICE

Les observations réalisées à Sertenet mettent en évidence des apports certains de la certification. Ils se révèlent sensiblement comparables aux effets constatés dans les activités industrielles [Campinos-Dubernet, Marquette, 1997). Tout se passe comme si le simple fait de “ *mettre l'organisation en règle* ” de manière systématique, et ce, pour un tiers (l'auditeur), induisait presque mécaniquement un certain nombre d'effets organisationnels induisant notamment une professionnalisation de l'activité de service dans cette entreprise. Certains effets sont éventuellement amplifiés par la nature service de l'activité étudiée.

1. La certification ISO 9002, comme appui du déplacement stratégique de SERTENET

Sertenet est une grande entreprise proposant comme service de base, un droit d'usage d'une infrastructure de réseau transportant des flux d'informations d'une origine vers une destination définies par le client. Bien que l'offre de services soit relativement importante, chaque client combinant le service de base à un certain nombre de service facilitants ou de soutien (Cf encart), cette offre est plutôt standardisée, les caractéristiques de chaque service et les prix étant clairement prédéfinis. Par ailleurs, cette offre est offerte de manière homogène

sur l'ensemble du territoire. Elle suppose un système de production technique et relationnel (Bancel-Charensol, Jougleux, 1997) s'appuyant d'une part, sur un réseau d'infrastructure lourd et des unités techniques et d'autre part, sur de multiples points de contact (en face à face et au téléphone) avec la clientèle, le tout couvrant l'ensemble du territoire. La production de ces services suppose ainsi la coordination d'activités et de processus travaillant sur des cibles très différentes (cibles matérielles, immatérielles, et humaines).

L'ensemble des services offerts suppose une interaction entre l'entreprise et son client lors de la phase de création du service et éventuellement lors des opérations de maintenance ou d'évolution du service initial. En phase de "croisière", le contact entre l'entreprise et le client est minime, se résumant à un droit d'usage du réseau technique. Le système de production est donc éclaté d'une part sur le territoire national et d'autre part, entre des unités de *front office* où la spécification et la production du service s'effectue au contact du client, que cela soit pour les aspects commerciaux ou techniques, et des unités de *back office* (commerciale, administrative, technique) où le client est absent.

Encart : Les activités de service à Sertenet

❑ Une offre de services complexe, mais relativement standardisée

- *Services offerts* :
 - *Service de base* : droit d'usage d'une infrastructure de réseau transportant les flux d'informations (voix, données, images) d'une origine vers une destination définies par le client.
 - *Services complémentaires* : des services facilitants (information sur le produit, prise de la demande en face à face ou au téléphone, facturation, modes de paiement...), et des services de soutien (Gronroos, 1990) (vente ou location d'appareils et d'accessoires de communication, installation, service après-vente et services complémentaires)
- *Tarification* : droit d'usage du réseau (abonnement) et usage effectif (temps d'utilisation, distance).
- *Offre de service segmentée* en fonction des types de clientèle (particuliers, clientèles professionnelles).

❑ Une production de service multi-cibles et fortement consommatrice de coordinations

- *Cibles matérielles* : création et maintien d'un réseau technique destiné à faire circuler l'information, y compris en intervenant à domicile chez le client pour réaliser des travaux de génie civil ou d'installation technique ;
- *Information*, création et mise à jour de l'information technique concernant le réseau de communication (bases de données sur l'occupation du réseau), les services dont dispose le client et les caractéristiques du client lui-même (bases de données accessibles en temps réel par les agents de front office) ;
- *Le client lui-même*, reçu en face à face ou au téléphone, dont on détecte les besoins en vue de lui proposer une gamme de services adaptés, et à qui on fournit des informations notamment sur certains aspects techniques du service proposé : usages possibles, tarification, caractéristiques des appareils de communication ...

La certification ISO 9002 s'inscrit dans le développement de la stratégie commerciale de Sertenet face à l'arrivée de nouveaux concurrents. Le déplacement stratégique opéré dans les années quatre-vingt-dix, a consisté à privilégier une "orientation client" sur l'excellence technique antérieure, induite par une succession d'innovations technologiques importantes. Il s'agit de réagir efficacement aux offensives des concurrents en complétant l'excellence technique par un affinement des interactions avec le marché afin d'augmenter la valeur des services offerts : identification et compréhension des attentes des clients, segmentation fine de la clientèle, construction d'offre et de stratégies locales, évaluation et amélioration de la qualité des services. Cette stratégie s'est accompagnée en 1996 d'une réorganisation qui a permis le regroupement au sein de mêmes unités des différentes

activités commerciale, administrative et technique relatives à un marché donné (particuliers, professionnels, entreprises). Cette stratégie participe à une réelle perte de prestige, et donc de pouvoir, des salariés techniques au profit des commerciaux, situation que les premiers résument de la manière suivantes : “ *Les emplois de commercial et d'accueil sont devenus les emplois phares de l'entreprise* ”¹. Dans ce contexte évolutif, l'assurance qualité constitue un des divers éléments de la “ décentration ” ainsi opérée. Elle couvre deux processus majeurs de l'entreprise ; l'un concerne un processus transversal, la facturation et le paiement des services commandés et mis à disposition du client, et fait l'objet d'une certification nationale obtenue en 1997. Le second concerne un service particulier destiné essentiellement à la clientèle professionnelle. Il comprend : la commande, la mise à disposition d'un raccordement au réseau et son rétablissement éventuel. Il a fait l'objet d'une certification régionale, obtenue en 1998 dans les sites enquêtés. Quelle est donc la contribution réelle de la certification aux évolutions de Sertenet ?

2. La fiabilisation d'une production de service complexe

La satisfaction du client passe par l'amélioration de la maîtrise des processus de façon à ce que le service offert soit effectivement produit de manière fiable et efficace afin qu'il corresponde au service promis par l'entreprise. Cet enjeu est d'autant plus important à Sertenet que la production est complexe et suppose de multiples coordinations entre les différents métiers.

“ L'AQ oblige à reprendre des choses qui se faisait dans l'informel. Cela oblige à faire fonctionner l'organisation au-delà des personnes ”.

❑ Une réduction de l'incertitude des coordinations

L'incertitude des coordinations se trouve réduite du seul fait de l'homogénéisation des manières de travailler induite par l'existence de procédures de travail tant au sein d'une activité, que dans les relations entre activités. On peut citer différents exemples, qu'il s'agisse des relations entre commerciaux et administratifs chargés de la gestion des contrats et de la facturation, entre commerciaux et activités techniques chargées de la préparation et de la réalisation des installations, entre le commercial qui reçoit le signalement d'un dérangement et toute la chaîne des activités techniques de surveillance et d'intervention du réseau, etc.

“ L'AQ définit la tâche de chacun dans le processus. Chacun a la responsabilité de sa tâche. Il faut bien prendre sa responsabilité. Il faut respecter les délais et la qualité du produit [...]. Mais l'effet le plus important de l'AQ, ce sont les relations entre services, cela fonctionne beaucoup mieux. Par le passé on avait moins de responsabilité, il y avait plus d'assistance et le client attendait. C'est un très grand changement ” (Agent pilote).

De manière générale, les salariés associent la démarche assurantielle à la construction de nouveaux repères après que les changements organisationnels de 1996 soient venus brouiller les repères existants et au développement de la rigueur à travers notamment la rédaction et l'application des procédures de travail. Rigueur pour le commercial dans l'enregistrement de la demande du client et la gestion du contrat ; rigueur enfin reconnue, pour l'agent administratif qui, grâce au dispositif est satisfait de ne plus apparaître comme “ *l'empêcheur de tourner en*

rond” et voit ses exigences légitimées ; rigueur des techniciens dont c’est habituellement la culture, mais qui ont désormais à apporter la preuve à ceux qui ne sont pas du “ métier ” qu’ils ont effectivement respecté la procédure.

❑ Une réflexion sur les zones de coordinations stratégiques

L’assurance qualité construit et renforce par ailleurs, une représentation en terme de processus transversaux dans l’entreprise. “ *L’AQ a montré aux techniciens qu’ils faisaient partie d’une chaîne* ”. Les unités techniques, par exemple, qui assurent la supervision et le rétablissement éventuel du coeur du réseau ont été dotées à cette occasion d’un point d’entrée unique de façon à ce que soient dispatchées de manière rationnelle et efficace les différentes sollicitations et demandes d’intervention dont elles peuvent être l’objet (nouveaux services ou rétablissement). Il en résulte une fiabilisation de coordinations dont l’espace géographique peut être très étendu et qui de ce fait sont susceptibles de se trouver sujettes à plus d’aléas que des coordinations de proximité. La réduction des erreurs et des dysfonctionnements est largement admise et vérifiée.

“ L’AQ c’est plus formaliste. C’est peut-être plus lourd, mais l’avantage c’est que c’est assez rigoureux. Et enfin de compte je pense qu’on gagne du temps, parce qu’on sait plus facilement retrouver ce qui a été mal fait, si ça été mal fait. On sait beaucoup mieux s’y retrouver. C’est une méthode de travail qu’avant on n’avait pas et que l’AQ nous a permis de redéfinir. Avant, si ça avait été mal fait, ou si ça bloquait quelque part, on ne savait pas très bien où était le blocage maintenant on le sait. La détection des non fonctionnements, des retards, tout ça c’est plus facile... Quand on sait trouver, on sait analyser ”
(Technicien).

L’objectif de satisfaire le client a conduit également à définir une nouvelle fonction d’interface *front-office/back-office*, correspondant unique du client une fois le contrat signé. Cette fonction appelée “ **pilotage** ” prend le relais du commercial et s’assure à la fois des relations qui vont suivre avec le client, de la réalisation des études du réseau, et des interventions qui vont permettre à ce client d’y être connecté afin de bénéficier des services attendus. L’apport indéniable de cette fonction est de permettre en un point spécifique de l’organisation identifié par tous, d’avoir une visibilité de l’ensemble du processus. Le pilote joue en quelque sorte un rôle de “ vigie ”. Il sait à tout moment où en est l’avancement des activités de *back-office* préalables à l’installation. Il est chargé en outre de résoudre ou faire résoudre les problèmes de coordination inter-services momentanément identifiés. Enfin de manière systématique, une fois le service rendu, il vérifie le degré de satisfaction du client (envoi d’un écrit puis téléphone si signalement de problèmes).

“ La construction de la certification a permis de construire une fonction qui a une vision globale du processus d’ensemble et surtout qui a la relation directe avec le client en terme d’information. C’est qu’avant on avait une grosse lacune personne n’avait une vision complète de ces activités là ”.

De fait, le dispositif assurantiel permet une meilleure identification et un suivi dans le temps des problèmes de coordination dans la production du service. Plus particulièrement, il a fait mieux comprendre, en liaison avec la définition partagée de la qualité de service, aux différentes populations que activités de *back-office* et activités de *front office* sont très étroitement interconnectées et concourent toutes ensemble au service vendu au client [Bancel-Charensol et Jogleux, 1997].

3. L’AQ soutient le déplacement de l’organisation vers le client

Cette représentation en terme de processus du fonctionnement de l’entreprise s’appuie sur l’objectivation des caractéristiques du service promis au client, amenant à une définition commune de sa qualité globale et soutenant l’orientation-client de la nouvelle stratégie.

❑ La substitution d’une qualité Entreprise aux conceptions particulières de la qualité

Le dispositif assurantiel a contribué à préciser les caractéristiques du service rendu au client et à formaliser le niveau de qualité sur lequel s’est engagé l’entreprise. La qualité du service a été précisée à travers la définition de délais, de réalisation et de rétablissement des installations, et de taux de respect de ces délais. Elle inclut également le temps de traitement des réclamations écrites des clients, voire le suivi de leur satisfaction face à la réponse de l’entreprise à cette réclamation. Dans les deux régions enquêtées, ces indicateurs ont tous globalement progressé. Dans le cas du service client par téléphone un suivi des temps d’attente client a été introduit. Par ailleurs, la détection des surconsommations accidentelles, erratiques, donne lieu à des démarches spontanées de la part de l’entreprise destinées à prévenir les conflits éventuels avec le client lors de la réception de la facture.

Cette formalisation des caractéristiques du service favorise progressivement en interne une représentation partagée par les différents métiers de la qualité du service offert, permettant un dépassement des visions locales et partielles de la qualité jusque là préexistantes. Ainsi aux yeux des techniciens, l’assurance qualité est très directement associée au développement d’une préoccupation client “ *Le plus utile dans l’assurance qualité c’est le ressenti du client* ” signalent les cadres de proximité. Plus concrètement, ces préoccupation clients se traduisent par l’attention

accordée désormais aux délais par les techniciens, au delà de la seule qualité technique de l'intervention ainsi que par la qualité d'une éventuelle interaction avec le client.

“ Les agents d'intervention ont quand même bien intégré cette relation client et ça c'est bien le résultat de l'AQ et de toutes les actions de formalisation, notamment en terme de délai ” (Agent de maîtrise).

Une fraction des commerciaux a également compris que la qualité du service offert au client ne se limitait pas à la qualité de l'interaction avec le client, mais que la rigueur de la saisie sur les bases de données client par exemple ou encore sur celles relatives à l'occupation du réseau, la signature du contrat commercial, le suivi après-vente avait un rôle sur la qualité de la facturation (exhaustivité, exactitude) et donc, sur la qualité du service global offert.

❑ En légitimant la référence au marché dans le management de l'entreprise

Enfin, l'assurance qualité s'est révélée être un outil de management pour l'encadrement dans certaines des activités étudiées, et ce de deux manières différentes.

Elle “ concrétise ” d'une part la démarche qualité souvent perçue comme abstraite par les agents, en leur offrant un cadre structurant (procédures, audit, indicateurs...). Elle offre alors des ressources de conviction à l'encadrement pour motiver les équipes à adopter des démarches de qualité. Certains responsables d'équipe se sont ainsi appuyés sur les fiches de non-conformité ou l'écoute-clients pour sensibiliser les équipes à la problématique de la qualité, pour en faire des acteurs capables de faire remonter les problèmes des clients et de générer de ce fait une solution à ces problèmes ; c'est le cas notamment des équipes en contact avec le client, que ce soit en face à face ou au téléphone.

Mais l'assurance qualité peut aussi indéniablement être un outil de management d'imposition : elle offre, en effet la possibilité aux responsables de s'appuyer sur des procédures écrites pour amener les équipes à réaliser certaines tâches. L'existence d'un référentiel écrit légitime, les rappels de procédures faits en réunion d'équipe, suite par exemple à un audit ou à des fiches de non-conformité émises par d'autres services (activité de vente par exemple). L'existence de fiche de poste est utilisée pour amener les agents à envoyer au client le compte-rendu de rétablissement de son intervention.

En outre, le fait que l'assurance qualité soit une règle externe à l'entreprise, utilisée de plus en plus par un grand nombre d'entreprises, y compris de service, est une aide indéniable de légitimation du choix fait par l'entreprise et des effets qu'elle produit. D'ailleurs, les regrets exprimés par les salariés de Sertenet quant à l'absence de communication externe sur la certification n'en sont que plus vifs.

Au final, l'Assurance Qualité a permis à l'entreprise d'enclencher une réelle dynamique de progrès relative aux processus, conduisant à une amélioration de la qualité du service fourni au client, et à un suivi plus systématique à la fois des moyens de l'obtenir mais aussi des résultats. Si ces conclusions s'apparentent à celles déjà réalisées dans l'industrie, elles ne semblent pas du tout contradictoires avec la nature de l'activité ici étudiée, c'est à dire un service. Au contraire, les apports de la certification nous semblent d'autant plus importants qu'elles concernent une activité dont le résultat, le service est par nature intangible, posant par là même des difficultés de définition et d'évaluation tant au client qu'à l'entreprise. La certification a ainsi permis une certaine rationalisation des processus et a concouru à une professionnalisation de l'activité à travers la formalisation des caractéristiques du service, de sa qualité et des opérations nécessaires à sa production. Elle a donc constitué un levier de changement stratégique pour les activités incluses dans le périmètre de la certification. Cependant, deux facteurs viennent limiter cette contribution, au demeurant indéniable. Le premier renvoie aux particularités de la production de service en front office, le second au caractère fortement bureaucratique de SERTENET.

SECTION II – UN OUTILLAGE DE L'INTERACTION AVEC LE CLIENT AUX PERFORMANCES LIMITEES

De nombreux travaux en sciences sociales ont souligné la spécificités des activités de service et ont notamment mis en avant l'importance de la relation qui s'instaure entre le prestataire et le client lors de la production du service demandé (Delaunay et Gadrey. (1987), Eiglier et Langeard E. (1987)). Peut-on affirmer que les méthodologies ISO 9000 garantissent la réussite de l'interaction avec le client ?

1. L'impossible intégration de la qualité relationnelle du service dans les procédures de travail

Le service proposé par Sertenet articule des dimensions techniques et relationnelles. En reprenant l'analyse de Berry, Parasuraman et Zeithaml (1990), l'évaluation de la qualité du service par les clients repose sur des critères tels que la réactivité du service proposé (temps de traitement et de réalisation de la demande), sa fiabilité (absence d'incidents techniques), son accessibilité (temps de prise de ligne au téléphone, proximité géographique de l'accueil physique et amplitude d'ouverture), sa sécurité (installation technique conforme, confidentialité des échanges de données, absence de piratage du réseau). Il s'agit là d'un ensemble d'éléments dont nous avons pu montrer qu'ils se révélaient très directement améliorés par l'AQ.

Mais elle repose aussi sur des items tels que la capacité de compréhension du personnel (le prestataire fait un effort pour connaître le client et ses besoins et lui propose un service adapté), de communication du personnel (écoute des clients, informations des clients), sa courtoisie, sa disponibilité, c'est à dire en résumé un certain

nombre de critères caractérisant la qualité de l'interaction entre le client et le personnel en contact, qu'il soit commercial, technique ou administratif.

Les activités commerciales sont les plus directement impliquées dans la qualité relationnelle du service car elles initient, réparent ou modifient le service consommé par le client et ce en interaction avec lui. Les commerciaux demeurent porteurs d'une définition " locale " de la qualité du service, fortement axée sur ce moment d'interaction avec le client que cela soit en face à face ou au téléphone. La qualité du service offert est alors perçue comme essentiellement dépendante de leurs connaissances techniques des produits, de leur capacité d'écoute et d'ajustement aux attentes et aux ressources des clients, de leur disponibilité et donc de ce qu'ils nomment " leur professionnalisme ". Il s'agit là de l'essence même de l'activité commerciale.

L'assurance qualité apparaît dès lors comme ne fournissant pas d'aide directe aux populations commerciales, la qualité relationnelle du service n'étant pas strictement dépendante du respect de procédures de travail particulières, même pertinentes. Ce n'est pas parce que l'agent commercial suit à la lettre la procédure " premier abonnement " que l'interaction avec le client va bien se passer, voire même il va exiger des papiers d'identité, des informations indispensables que le client n'a pas, ce qui va contribuer à son mécontentement. Le strict respect de certaines procédures amène ainsi parfois une dégradation localisée de la qualité du service perçue par le client en ne permettant pas, par exemple, de satisfaire très rapidement un client ou de prendre en compte une demande particulière.

"L'AQ est une contrainte car il y a des processus rigoureux alors qu'avec le client, il faut faire en souplesse ", vendeur

Les commerciaux ont, pour une partie d'entre eux, interprété alors l'Assurance qualité comme l'irruption du technique et de l'administratif dans leur activité ou comme une volonté de l'entreprise de standardiser leurs activités au détriment de la qualité du service au client telle qu'ils la conçoivent.

"ISO n'apporte que des ennuis aux vendeurs, bon de commande mal rempli, contrat non obtenu ; c'est une pièce rapportée. La qualité est toujours technique à Sertenet alors que la qualité ici repose sur le professionnalisme des vendeurs. ISO les fait rire", (Agent de maîtrise ventes).

Les commerciaux constituent au final la population la plus réticente à Sertenet vis à vis de l'Assurance Qualité. Près de la moitié des agents interrogés sont ce que nous avons appelé des "*critiques indifférents*": n'affichant pas d'attente vis à vis de l'assurance qualité, se contentant de jouer formellement le jeu de la certification tout en n'étant pas convaincu de l'intérêt de la méthode.

Faut-il alors conclure pour autant que l'Assurance Qualité et la qualité du service ne sont guère compatibles, voire antinomiques en front office? Un certain nombre d'éléments amène à formuler une réponse plus nuancée à cette question.

2. Mais une contribution indirecte à la qualité de l'interaction avec le client

L'AQ offre cependant chez Sertenet un certain nombre de mécanismes au personnel en contact avec le client et à sa hiérarchie qui, conjugués les uns aux autres, concourent à améliorer la qualité du service en **cadran et outillant la partie relationnelle** du service sans pour autant la standardiser.

L'Assurance qualité offre tout d'abord un cadre de référence partagé au personnel de front office (caractéristiques du service, niveau de qualité voulu par l'entreprise, procédures de travail, Cf section I) qu'il peut mobiliser dans sa relation au client et à partir duquel il peut détecter et déclarer une situation anormale ou non (délais d'intervention non respectés, procédure de traitement d'une demande non suivie) ; l'AQ amène ici une objectivation du service contrebalançant la nature intangible du produit vendu au client. Ce résultat est corroboré par d'autres travaux de recherche dans les front offices qui montrent que si l'absence de marges de manœuvre pour les salariés au contact est source de tensions avec le client, l'absence d'un cadre de référence collectif et partagé est tout aussi pesant (David et Huguet (1998), Warin (1993)).

“ Si on n'a pas un guide, on ne peut pas dire si cela fonctionne bien ou pas ”, Agent de maîtrise ventes

Par ailleurs, l'Assurance Qualité et le certificat sur lequel elle débouche, permettent d'alléger l'incertitude du client quant à la nature et aux caractéristiques du service. Cette incertitude provient de la nature intangible du service et des difficultés rencontrées par le client dans la compréhension et l'appréciation avant l'achat des caractéristiques du produit qu'il est en train d'acheter ainsi que de son hétérogénéité plus ou moins grande.

Les services offerts par Sertenet n'échappent pas à la règle : incorporant des dimensions techniques multiples et innovantes, notamment pour les services concernant les clients professionnels, reposant sur de nombreuses règles tarifaires, proposant des options variées, ils sont complexes à appréhender par le client. Ils sont, par ailleurs, nous l'avons vu dans la section I, complexes à produire pour l'entreprise. La certification ISO constitue donc un argumentaire intéressant pour le personnel en contact dans les négociations de vente ou les échanges relatifs aux problèmes de maintenance, notamment avec la clientèle professionnelle : ils peuvent mettre en avant la crédibilité d'une entreprise de service engagée dans une telle démarche, l'homogénéité du traitement du client à travers le respect des procédures, ou encore la fiabilisation de la qualité technique et des coordinations back office/front office.

"Si derrière, c'est fiable, c'est plus facile d'affirmer quelque chose au client quand il vient pour une réclamation sur la facture", (Vendeur).

"Ce sont les mêmes procédures partout, c'est un argument commercial, cela rassure le client" (Vendeur).

Au delà du développement de la confiance entre le client et le prestataire, l'assurance qualité est susceptible de déclencher une boucle qualité sur les caractéristiques de l'offre et de sa production. L'AQ a permis la mise en place d'un système de remontée et d'analyse des

mécontentements et des réclamations des clients. Dans une des régions étudiées, cela constitue d'ailleurs l'apport majeur de l'assurance qualité pour les populations commerciales. Ce système apparaît pour les agents en contact direct avec le client et donc sous sa pression, comme un moyen de s'exprimer et de faire remonter les dysfonctionnements même si au demeurant la qualité des réponses obtenues est variable, et nombres de boucles qualité non closes.

"les NCI sont un moyen d'être sûr d'être entendu, c'est écrit, on peut alors faire avancer la machine, l'écrit reste. Peu importe les fautes d'orthographe, il faut laisser les agents s'exprimer, il y a de l'émotion, mais cela dérange, il faut oser", Agent de maîtrise, accueil téléphonique

Ces apports d'information de la part des commerciaux, destinés ou communiqués à d'autres services, à l'échelon local ou national, permettent de mieux évaluer le degré de satisfaction du client et d'amorcer des réflexions sur les évolutions souhaitées par le client sur l'offre et sa qualité. Combinés au suivi statistique des résultats, au traitement des réclamations et aux données issues des enquêtes de satisfaction, analysés et mutualisés dans les réunions d'équipe ou les groupes de travail interservice, ces éléments contribuent à la réflexion commune des différentes unités de l'entreprise et donc à l'émergence d'une définition globale de la qualité du service.

Les résultats de l'AQ se montrent certes liés pour partie à la nature de l'activité et on vient de voir que l'activité commerciale est, de ce point de vue, dans une situation un peu particulière. Si l'Assurance Qualité ne contribue pas directement à la qualité de l'interaction avec le client, elle met à la disposition du personnel en contact un certain nombre "d'outils" qui constituent autant de ressources mobilisables dans l'interaction avec le client. La question des caractéristiques du service étudié se pose cependant ici. Les résultats obtenus à Sertenet dépendent-ils de la nature particulière de l'activité de service : un service globalement standardisé, où la dimension technique est très importante alors que la coproduction avec le client se révèle assez ponctuelle ? Qu'en serait-il de ces conclusions dans une activité où la dimension relationnelle serait prépondérante ? Des études dans d'autres activités de service permettraient d'éclaircir la question.

SECTION III : DES RESULTATS LIMITES DU FAIT DE LA LOGIQUE BUREAUCRATIQUE PREVALANTE

Nous venons de voir que le respect des procédures de travail par les commerciaux ne garantissait pas totalement la performance de la relation de service en elle-même. Cependant, au-delà d'une telle limite induite par la nature de cette activité et le caractère quelque peu imprédictible de celle-ci, l'aspect restreint des résultats obtenus par la certification ISO 9002, tient plus encore, tout comme dans l'industrie, à l'organisation en place.

Sertenet a pourtant tenté de transformer celle-ci en 1996 en adoptant une logique plus orientée processus, qui fut d'ailleurs confortée et élargie au moment de la certification. Néanmoins, il est manifeste que les changements introduits, à caractère souvent local, ne sont pas parvenus à mettre profondément en cause le caractère bureaucratique initial de l'ensemble de cette organisation (Mintzberg, 1982).

Or, le développement d'une réelle dynamique d'apprentissage dans le domaine de la qualité, et donc d'une amélioration continue de la performance des processus, s'accommode fort difficilement des dimensions à la fois cloisonnées et hiérarchiques des activités contribuant à la production des services étudiés. De plus, le mode de construction du système organisé principalement de manière descendante, constitue un frein manifeste à une réelle appropriation de la part des salariés. Différents constats, que nous allons maintenant expliciter, viennent étayer ce diagnostic.

1. Un mode de construction descendant du système

“ L'AQ a été conduite de manière très directive imposée d'en haut. Cela m'a posé beaucoup de problèmes. Toutes les procédures n'étaient pas bonnes. Par exemple la maintenance préventive supposait des moyens. Cela a été une démarche extrêmement lourde elle aurait pu être conduite autrement. Il y avait une contradiction entre ce mode de conduite et le fait de laisser de l'initiative aux gens et de susciter des innovations à la base ” (Agent de maîtrise).

Les démarches préalables à l'obtention de la certification ont donc largement été organisées sur le mode descendant. L'étendue géographique (espace national) et la complexité des coordinations nécessaires à la production des services exigeaient certes une direction centralisée, responsable de l'ensemble. Mais cette construction aurait pu être précédée de consultations étendues destinées à mobiliser le personnel concerné. En fait, les procédures proposées par les groupes de travail *ad'hoc*, n'ont pas donné lieu à consultation et à discussion. Certains groupes locaux se sont même entendus dire, une fois le travail fini, d'adopter les procédures nationales, alors qu'ils s'étaient crus partie prenante de la démarche engagée.

“ On nous a dit on va faire AQ de l'ISO 9002, on a dit OK. Aucun problème là dessus on est tous d'accord, ce qui serait bien c'est qu'on écrive ce qu'on fait. Donc on a fait des petits groupes après entre nous et on a écrit : gestion des ressources internes, données de comptage, maintenance corrective, préventive, des petits organigrammes, des choses comme ça etc. Et après on nous a dit, voilà ce que le national a pondu et il faut appliquer ça [...]. Donc on applique le national. Quand on lit les procédures, on se pose parfois des questions, si la personne qui les a écrites a déjà travaillé dans sa vie pour faire de pareilles lourdeurs. Je vois très bien quelqu'un qui n'a jamais travaillé et qui a repris des procédures anciennes où on expliquait aux gens comment faire de la gestion des ressources, puis qui l'a adapté, sans aller voir sur le terrain comment ça se passait ” (Agent de maîtrise).

En conséquence, les procédures adoptées font l'objet de nombreuses critiques. Dans certains cas, celles-ci reposent certes sur le refus de voir remises en cause des habitudes antérieures. Tel est le cas de l'obligation de signature à des fins de traçabilité dans la commutation par exemple. Cependant, nombre de critiques renvoient, soit au caractère insuffisamment fondé des choix retenus (envoi des instruments pour étalonnage, sans solution de remplacement ponctuel), soit au

système de preuves exigées particulièrement lourd (preuve de réception de l'ordre de traduction, preuve de l'introduction des éléments de logiciel, preuve du bon fonctionnement obtenu à travers la trace papier de la réalisation d'un essai). Une telle situation se traduit par un respect partiel des procédures de travail. Le non-respect de celles-ci peut donner lieu à des signalements critiques de la part de ceux qu'il pénalise. Ils appartiennent le plus souvent à d'autres services que celui où le non-respect s'est produit. Ces signalements internes sont véhiculés à travers une fiche standard dite de " non-conformité interne ". Elles sont adressées au service concerné via le responsable qualité. Cependant, compte tenu du mode de construction des procédures adopté, ainsi que du mode de traitement des dysfonctionnements (cf. infra), les signalements de non-respect sont perçus dans certaines unités, davantage comme de la délation des collègues, que comme l'identification d'un dysfonctionnement à résoudre.

Face à la difficulté de construire d'emblée l'ensemble des procédures de manière totalement pertinente, il aurait pourtant été envisageable de construire un dispositif organisationnel susceptible de signaler systématiquement les défauts identifiés par les salariés ainsi que les solutions proposées afin d'améliorer le système établi. De tels dispositifs ont été observés sur certains sites industriels.

Un des effets de cette situation et donc de procédures insuffisamment performantes est de rendre plus difficile le travail de conviction que tente de conduire l'encadrement de proximité auprès des salariés réticents. D'ailleurs conformément à la tradition bureaucratique prévalante peu d'effort de conviction ont été développés en direction du management intermédiaire qui comprend deux niveaux, les responsables d'unité et de département, et les encadrants du type agent de maîtrise. Une telle situation se révèle fort différente des pratiques en cours dans nombre d'entreprises où la première tâche de la direction générale est de convaincre ces responsables de l'intérêt stratégique de s'engager dans la démarche assurantielle. Bref, le modèle de l'injonction n'offre que des garanties limitées de succès.

2. Des boucles qualité interrompues par l'organisation

ISO 9002 n'a pas remis en cause les grandes caractéristiques de l'organisation, pas davantage qu'il n'a conduit à la résolution des dysfonctionnements d'ordre organisationnel, c'est-à-dire ceux qui sont liés aux caractéristiques du système lui-même ⁱⁱ.

Parmi les principaux problèmes repérés on peut signaler le non enrôlement des responsables nationaux des différentes divisions dans les démarches qualité. C'est ainsi que les demandes de

modification de différents applicatifs informatiques, suscitant une double saisie, des difficultés à identifier l'ensemble des services achetés par un même client, ou encore à renseigner la configuration physique et technique des lieux d'installation chez client, restent non seulement sans solution immédiate, mais surtout sans réponse aucune. De manière équivalente, les divisions opérationnelles centrales ne répondent pas à des propositions de solutions du local, telles les modalités de minimisation des interruptions de fonctionnement du réseau lors de changements de génération de logiciel en commutation.

Le mode de traitement des réclamations internes est conduit de manière purement administrative. Celles-ci sont triées et renvoyées aux services concernés par le responsable qualité et ne font pas de sa part, l'objet d'un suivi systématique quant aux solutions. Lorsque ce traitement est opéré, il l'est fréquemment au niveau des comités de direction d'unités. Si cette solution confère au dispositif une forte légitimité, il présente également l'inconvénient de renforcer les représentations en terme de délation pour le personnel de base. Plus encore, il entretient l'idée qu'il revient essentiellement à la hiérarchie de régler les problèmes qui surviennent.

En outre, différents aspects signalent à maints endroits l'insuffisance de la réflexion initiale en termes de processus. Par exemple, l'organisation du processus de vente donne lieu à des redondances de saisie, sans que pour autant le bureau d'étude technique dispose des informations techniques nécessaires à la réalisation de l'installation chez le client. Il est amené en conséquence à créer une documentation papier qui double la documentation informatique et génère du même coup des risques d'erreurs.

De plus, l'organisation de ce bureau d'étude technique a été conçue pour des installations standards et donc des études simples. Or, 20 % des installations sont complexes et ont donc du mal à être gérées dans les mêmes conditions que celles qui sont standards.

“ En fait, lors de la mise en place de l'AQ, on ne s'est pas penché sur la fonction étude. On est parti du principe que les demandes étaient standards. Or, elles sont standards à 80 %, mais ce sont les 20 % restant qui nous posent problèmes et nous désorganisent ” (chef de département, responsable de processus).

Elles induisent une désorganisation des études, provoquent des retards, suscitent la production de dossiers incomplets, très pénalisants pour leurs utilisateurs, les techniciens d'intervention, qui une fois chez le client constatent qu'ils ne disposent pas de l'ensemble des informations nécessaires.

Les limites du système en place en terme de procédures de travail, ou en terme de non-résolutions de dysfonctionnements récurrents, constituent un frein manifeste à l'adhésion des salariés à la démarche qualité mise en place. Quant aux audits, ils suscitent au mieux un effort ponctuel comparé à du bachotage qui retombe comme un soufflet. “ *L'effet soufflet* ” revient d'ailleurs couramment dans leur propos.

3. Des responsables qualité qui privilégient la défense de la règle

Selon les différents écrits et travaux disponibles, deux conceptions du rôle des responsables qualité sont généralement définies : une première qui dans une tradition plus anglo-saxonne en fait en quelque sorte “ des professionnels de la règle ” ; tandis que la seconde plutôt représentée par les japonais conçoit les responsables qualité davantage comme des facilitateurs. Ainsi, K. Ishikawa (1981) reproche aux américains une conception “trop professionnelle” de leur rôle dans le domaine de la qualité, “ professionnelle ” étant entendu au sens anglo-saxon du terme. Il insiste sur “ *la différence entre le TQC selon Feigenbaum et le TQC à la japonaise. Le premier, dit-il, est organisé par “les professionnels QC”, alors que le second fait intervenir toutes les personnes de toutes les fonctions de l'entreprise d'où l'appellation de CWQC proposée par l'auteur “Company Wide Quality Control”* ”. Dans cette seconde conception, le soutien apporté par les responsables qualité aux opérationnels nécessite une connaissance effective des activités à “ mettre en règle ”. A l'inverse, une posture de forte extériorité par rapport aux activités considérées comporte le risque de maintenir le système dans le formalisme.

On ne s'étonnera pas que conformément à la tradition bureaucratique, les responsables qualité de Sertenet adoptent plus aisément la première conception. Considérant leur rôle comme un champ d'intervention autonome, ils attendent de l'organisation qu'elle définisse précisément la reconnaissance statutaire qui leur paraît convenir [Crozier, 1971]. C'est de cette reconnaissance que dépend, à leurs yeux, l'obtention par l'organisation du meilleur résultat possible dans le domaine de la qualité. Si on leur oppose, que l'objectif assigné à la démarche qualité par la direction générale est davantage de construire une démarche processus, et de s'éloigner ainsi progressivement d'une organisation construite à partir d'une juxtaposition hiérarchique de sous-ensembles autonomes, ils répondent qu'à leur avis le résultat obtenu dépend fortement de la reconnaissance accordée à cette nouvelle fonction qu'est la qualité dans l'entreprise.

Aussi n'est-il pas surprenant que les responsables qualité soient principalement perçus, par les autres salariés, comme les défenseurs de la règle, secondairement soucieux de soulever les problèmes d'organisation qui engendrent des dysfonctionnements. D'ailleurs, l'absence de

dispositif d'aménagement des règles adoptées fait crucialement défaut, tout comme l'absence de modalités de capitalisation des savoirs activité par activité au niveau national. Pourtant, le caractère standardisé des services vendus serait susceptible de mettre à profit les apprentissages effectués afin de produire des savoirs nouveaux et d'améliorer la maîtrise des processus (effet statistique). Aussi, les apprentissages effectués rencontrent-ils des difficultés à être intégrés par l'organisation ; ils s'arrêtent le plus souvent à l'étape de "simple-boucle", pour reprendre l'expression d'Argyris et Schön (1978).

Conclusion

L'exemple de l'AQ à Sertenet paraît tout à fait instructif. La certification ISO 9000 semble être une démarche pertinente dans une activité de service telle que celle exercée par Sertenet. Si l'Assurance Qualité ne contribue pas directement à améliorer la qualité de l'interaction avec le client, elle met à la disposition du personnel en contact un certain nombre "d'outils" qui constituent des ressources mobilisables dans cette interaction. En outre, elle contribue à améliorer les coordinations entre front office et back office et facilite globalement les performances d'une production complexe. Les résultats de cette première étude des impacts d'une certification ISO 9000 dans les services appellent d'autres recherches concernant des activités de services aux caractéristiques distinctes, comme par exemple des services à la personne ou des services plus personnalisés.

Cependant, le cas étudié met également en évidence l'importance du contexte organisationnel dans lequel se déploie l'AQ, ce qui explique sa faible contribution aux objectifs stratégiques initialement visés. La démarche assurantielle n'a en effet pas représenté le levier stratégique attendu par Sertenet en soutenant peu le déplacement recherché vers le client. En effet, la mise en place du système qualité et son fonctionnement ultérieur sont totalement marqués de la tradition bureaucratique prévalante. On y remarque, tout comme dans d'autres investigations industrielles, la difficulté de l'AQ à résoudre les dysfonctionnements organisationnels. La résolution de ceux-ci dépend de la volonté et de la capacité du management à engager, dans ce domaine, les changements susceptibles de les résorber.

De fait, dans les services comme dans l'industrie, ISO 9000 s'applique à l'organisation en place. Elle ne fait que la rendre plus lisible, mais elle n'a pas spontanément le pouvoir de la transformer et a fortiori de réguler les changements qui seraient nécessaires. Si l'objectif d'être certifiée conduit l'entreprise à mener une réflexion organisationnelle initiale (Berny, Peyrat, 1995), pour autant elle n'est pas tenue de la poursuivre lorsque les dysfonctionnements ultérieurement identifiés ont une origine organisationnelle. Il faut pour cela que le management souhaite s'y engager et accepte d'être confronté aux éventuels conflits que ces changements vont susciter. Des changements dans ce domaine comportent un ensemble complexe d'opportunités mais aussi de menaces pour les acteurs concernés. Ainsi,

l'efficacité d'un dispositif qualité certifié dépend intimement de la configuration de l'organisation dans laquelle elle s'insère. En effet comme ont pu l'analyser d'autres travaux [Girin, 1995 ; Greenan, 1995 ; Coriat, 1996], l'introduction d'une innovation donnée ne garantit pas qu'elle s'effectue automatiquement dans les conditions d'efficacité requises.

Bibliographie

- C. Argyris, D.A. Schön, *Organisationnel learning reading*, Addison-Wesley, Publishing Company, 1978.
- L. Bancel et M. Jougleux, “ Un modèle d’analyse des systèmes de production dans les services ”, *Revue Française de Gestion*, N°113, mars-avril-mai 1997, p 71-82.
- De Bandt J., Gadrey J. (sous la direction de), *Relations de service, marchés de service*, Editions CNRS, Paris, 1994.
- A . Barcet, J. Bonamy, “ Qualité et qualification des services ”, dans De Bandt J., Gadrey J. (sous la direction de), *Relations de service, marchés de service*, Editions CNRS, Paris, 1994.
- L. Bardin., *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris, 1993
- L Berny, O. Peyrat., *La certification d'entreprise : vrais enjeux et faux débats*, *Revue française de gestion*, N°107, nov-déc 1995, pages 99-104.
- L.L. Berry, A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, *Delivering quality service : balancing customer perceptions and expectations*, New-York, The Free Press, 1990.
- E. Bonnet, “ Les visions indigènes de la qualité : à propos de l’appropriation de la démarche qualité dans l’industrie ”, *Revue d’économie industrielle*, N°75, 1er trimestre, 1996, p 77-94.
- D. Bourgeois, R. Ramirez, "Un divorce trop vite annoncé, le service et la bureaucratie", *Revue Française de Marketing*, N°171, 1991/1, p 33-51
- M. Campinos-Dubernet, C. Marquette, “ Une rationalisation sans norme organisationnelle : la certification ISO 9000 ”, *Sciences de la Société*, n° spécial organisation et qualité n° 46, 1999, p. 83-101.
- M. Campinos-Dubernet, C. Marquette, “ Les normes d’assurance qualité ISO 9000 : une opportunité de rationalisation des processus d’apprentissage ? ”, *Les Cahiers de Recherche du GIP Mutations Industrielles*, n° 60, 1997, 46 p.
- F. Cochoy, J-P. Garel, G. de Terssac, “ Comment l’écrit travaille l’organisation : le cas des normes ISO 9000 ”, *Revue Française de Sociologie*, vol. 39, n° 4, 1998, p.673-699.
- B. Coriat, *L’innovation organisationnelle dans les firmes européennes, nature, niveaux de diffusion et performances, premiers jalons*, Centre de recherche en économie industrielle, Université Paris XIII, rapport, 1996.
- M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, 1971
- C. David, P. Huguet, “ Maîtriser la relation de service pour améliorer les conditions de travail ”, *Education Permanente*, N°137/1998-4, p. 147-155.
- J.C. Delaunay, J. Gadrey, *Les enjeux de la société de service*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1987.
- W.E. Deming, *Hors la crise*, Editions Economica, Paris, 1991 pour la traduction française.
- F. Dupuy, *Le client et le bureaucrate*, Editions Dunod, Paris, 1998
- P. Eiglier et E. Langeard, *Servuction, le marketing des services*, Editions MacGraw-Hill, Patis, 1987.
- J. Girin, “ Le langage et la compétence des agencements organisationnels ”, *Connexions*, N°65/1995-1, p 121-141.

- A. Hatchuel, B. Weil, *L'expert et le système*, Paris, Economica, 1992.
- I. Ishikawa, *Le TQC ou la qualité à la japonaise*, 1981, Afnor Gestion, Traduction française, 1984.
- M. Jougleux, "Certifier le service pour en améliorer la qualité", *Economies et Sociétés, Série "Economie et Gestion des services"*, EGS, N°2, 6/2000, p 37-59.
- J.L. Lamprecht, *ISO 9000 et les services*, Editions AFNOR, Paris, 1994.
- P. Lorino, *Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage*, Editions d'organisation, Paris, 1997.
- L. Maruani, "Normaliser pour dynamiser la gestion des services", *Revue française de gestion*, N° 107, nov-déc 1995, p 93-98.
- C. Midler, "Evolution des règles de gestion et processus d'apprentissages", p. 335-369, in Orleans "Analyse Economique des conventions", PUF, Paris, 1994.
- H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation, Paris, 1984.
- F. Mispelblom, *Au delà de la qualité*, Syros, Paris, 1995.
- J.P. Neuville, "La qualité en question", *Revue française de gestion*, N°109, mars-avril-mai 1996, p.37-48
- I. Nonaka, H. Takeuchi, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, 1996, 303 p.
- Revue d'Economie Industrielle*, "Normalisation et organisation de l'industrie : approches pluridisciplinaires", numéro spécial, n° 75, 1976.
- D. Segrestin, "L'entreprise à l'épreuve des normes de marché. Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie", *Revue Française de Sociologie*, vol. 38, n° 3, 1997, p. 553-585.
- M. Thevenet, "Les dimensions oubliées de la relation au client", *Education Permanente* N°137/1998-4, p 121-128.
- R.A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Editions Dunod, Paris, 1999

ⁱ L'introduction de l'assurance qualité intervient après une refonte du système de classification dont les techniciens estiment qu'il les a lésés par rapport aux commerciaux et administratifs, à laquelle est venue s'ajouter une réduction des effectifs techniques provoquée par des mutations technologiques.

ⁱⁱ Une erreur d'interprétation des résultats que l'on commet très souvent consiste à supposer que chaque accident ou chaque défaut est imputable à un événement particulier bien connu (...). Mais la plupart du temps, les désordres que l'on trouve dans une activité de production ou de service proviennent du système. Nous dirons, par définition, que **les défauts qui proviennent du système proviennent de causes communes et que les défauts qui proviennent d'événements passagers proviennent de causes spéciales.** " Deming W.E., 1991, P. 35