

# Bref

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

## LES NORMES D'ASSURANCE QUALITÉ ISO 9000 Prescription accrue ou opération de dévoilement des savoirs de l'entreprise ?

*Si la certification aux normes d'assurance qualité ISO 9000 constitue pour les entreprises un atout concurrentiel, elle représente aussi une démarche lourde qui suppose la mise en place de nouvelles méthodes de travail et l'écriture des procédures de travail. Bien qu'elle modifie leur façon de travailler, et même lorsqu'elle est réalisée de façon peu participative, cette démarche emporte l'adhésion des personnels de production. Ils la perçoivent comme source de plus de rigueur, de plus d'efficacité, de plus d'autonomie... En effet, elle légitime les savoirs d'expérience propres à la fonction de production qui ainsi peuvent devenir une ressource d'apprentissage pour l'ensemble des salariés. Elle constitue dès lors une opportunité pour l'entreprise d'enclencher une dynamique d'amélioration continue de ses processus. Toutefois, sa mise à profit dépend des formes organisationnelles adoptées.*

---

La certification aux normes d'assurance qualité ISO 9000 se veut un dispositif qui donne confiance aux clients dans l'aptitude de l'entreprise à réaliser et à maintenir la qualité voulue. À la différence des démarches qualité antérieures qui se limitaient au contrôle de produits finis, elle vise à prévenir l'apparition de non-conformités.

Elle engage l'entreprise à s'assurer que toutes les activités ayant une influence sur la qualité de ses produits sont suffisamment définies et maîtrisées. Elle suppose la mise en place préalable de méthodes de travail spécifiques, telles la métrologie ou la gestion documentaire, et la mise par écrit des processus et procédures de travail.

De plus, afin d'être capable de fournir la preuve tangible qu'elle a respecté les conditions de déroulement du processus sur lequel elle s'est engagée, l'entreprise certifiée ISO 9000 est tenue de garder la trace écrite et individualisée par lot du suivi quotidien de ce déroulement ; c'est ce que l'on appelle la « traçabilité ».

La certification ISO 9000 est une démarche controversée. Elle tend en effet à accroître la codification du travail et ses détracteurs, associant très étroitement procédures écrites et pratiques prescriptives, la situent dans le strict prolongement de la tradition taylorienne. Critique que les promoteurs de la certification estiment pour leur part peu justifiée puisque, assurent-ils, elle vise essentiellement à

recueillir et à consigner par écrit des pratiques professionnelles courantes.

Au-delà de ces analyses divergentes, les salariés qui sont directement concernés par le dispositif ISO 9000, bien que n'ayant pas des points de vue totalement homogènes, s'accordent tant sur ses apports méthodologiques que sur l'intérêt de la mise en écriture des procédures de travail (cf. encadré page 3).

### DES APPORTS MÉTHODOLOGIQUES INCONTESTÉS

La certification ISO 9000 n'est pas sans conséquences sur les méthodes de travail des exploitants, c'est-à-dire l'ensemble des personnels de fabrication de l'opérateur au responsable de la fonction. Revenant comme un leitmotiv, le terme de « rigueur » semble résumer leur représentation partagée des effets de la certification. Quelles que soient leurs activités ou leur position hiérarchique, ils considèrent que les méthodes de travail induites par la certification ISO 9000 augmentent la rigueur. Cet accroissement de la rigueur, généralement décrit comme très positif, revêt plusieurs aspects : ce sont, par exemple, les mesures de contrôle systématiques des matières premières, les étalonnages « fréquencés » des instruments de mesure et des appa-

reils de production, ou encore l'actualisation des documents techniques et des dossiers de fabrication. Ces démarches éliminent les causes d'erreurs et diminuent la variabilité des processus de production qui, en conséquence, deviennent plus faciles à maîtriser pour les exploitants.

Par ailleurs, le fait de devoir consigner par écrit les conditions effectives du déroulement de la fabrication engendre des historiques sur des activités dont l'entreprise ne considérait pas, jusqu'alors, utile de conserver une mémoire. Ce recueil d'informations n'induit pas seulement une sorte de sédimentation de l'expérience détenue. Il permet également de mieux comprendre les processus de production et les variations qui peuvent intervenir au cours de leur déroulement. La production systématique de « traces » ouvre ainsi la voie à une meilleure maîtrise et à une amélioration des conditions de la production.

## L'ÉCRITURE SYSTÉMATIQUE DES RÈGLES DE TRAVAIL, UNE DÉMARCHE QUI RECUEILLE UNE RÉELLE ADHÉSION

L'écriture des procédures de travail, préalable à toute certification ISO 9000, est généralement réalisée par des responsables de fonction et par l'encadrement intermédiaire. Les exploitants n'étant sollicités que pour effectuer une relecture et faire des remarques ou des suggestions. C'est donc une démarche qui peut s'avérer peu participative.

Pourtant, contre toute attente, même lorsqu'elle est peu participative, l'écriture des procédures de travail n'est pas perçue par les opérateurs comme ayant été subie. Et elle ne paraît guère affecter les jugements qu'ils portent sur le dispositif lui-même. Au contraire, ils s'en disent généralement satisfaits.

Bien que l'écriture des procédures tende à homogénéiser la manière de travailler, les exploitants ne la perçoivent pas comme une remise en cause profonde de leur activité. À leurs yeux, elle constitue plutôt une « sorte de mise en ordre » des pratiques courantes qui présente plusieurs avantages.

- Tout d'abord, elle clarifie les zones de responsabilité car elle permet de hiérarchiser les caractéristiques des processus de fabrication considérées comme intangibles, dans le sens où l'encadrement exige qu'elles soient absolument respectées, de celles qui tolèrent des variations et relèvent de l'appréciation des exploitants.

- Elle est également perçue comme pouvant être source d'autonomie car elle constitue un remède à l'oubli dans le cadre de certaines tâches qui sont effectuées peu fréquemment. De plus, elle permet à l'opérateur de « se débrouiller seul » là où précédemment il devait recourir à l'encadrement pour corriger un dysfonctionnement ou une dérive du processus. Les procédures écrites indiquent en effet les opérations à réaliser en cas de problèmes. Elles ne précisent toutefois pas la façon de mener à bien ces opérations.

- Les procédures écrites sont aussi perçues, par les jeunes opérateurs comme par les plus expérimentés, comme une ressource de formation.

Les possibilités d'apprentissage qu'offre l'écriture des procédures de travail conduisent souvent les opérateurs à abandonner leurs traditionnels « petits carnets » individuels dans lesquels ils notent les informations de travail qu'ils jugent utiles (recettes, manières de faire, événements particuliers...). Avec les procédures écrites, explique l'un d'eux, on a maintenant « un gros carnet collectif ».

- Enfin, la construction du dispositif ISO 9000 suscite un réel intérêt car elle offre une plus grande lisibilité des interrelations entre les activités qui concourent à la réalisation de la production, tant au sein d'un atelier qu'entre celui-ci et les services fonctionnels. Du coup, il devient plus naturel pour les opérateurs de se préoccuper des incidences de leur propre travail sur l'activité de ceux qui interviennent en aval. Ils sont ainsi amenés à se construire une représentation de l'ensemble du processus de production.

## DES PROCÉDURES QUI REFLÈTENT LES PRATIQUES COURANTES DES PERSONNELS DE FABRICATION

Le décalage entre la faible participation des exploitants à l'écriture des procédures de travail et l'adhésion qu'ils manifestent à l'égard du dispositif ISO 9000, au moment de sa construction, est en fait moins paradoxal qu'il n'y paraît de prime abord. Les concepteurs et rédacteurs des procédures – en dehors des responsables de fonction – ont en général été eux-mêmes des opérateurs expérimentés et sont restés au contact direct des exploitants de base. Ils disposent donc d'une connaissance intime des pratiques de terrain. En sorte que les procédures écrites, loin de traduire le strict point de vue de l'encadrement, reflètent largement les pratiques de fabrication des opérateurs : « Les procédures, c'est l'historique du vécu des anciens » ; « (ISO 9000) c'est mettre au propre des modes opératoires, l'expérience des gens, le métier qu'on a maintenant ».

Dès lors, le simple fait d'avoir été consultés, sollicités collectivement, pour relire les procédures écrites et faire des propositions constitue un changement important pour les opérateurs. Symboliquement cela signifie que l'on reconnaît explicitement qu'ils possèdent un savoir spécifique à apporter, que l'encadrement attend d'eux une forme d'expertise sur l'activité qu'ils pratiquent.

L'attention soudaine portée à la fonction fabrication industrielle, souvent considérée comme subalterne par rapport à des fonctions dans lesquelles l'identité de métier est à la fois plus manifeste et plus structurée comme la maintenance, constitue même à leurs yeux un véritable progrès, une forme de consécration : « On a un métier, mais les gens disent qu'on n'a pas de métier parce que c'est un truc qu'on n'apprend pas à l'école. Eh bien oui, on apprend par bouquin, par expérience, par les procédures, tandis que les gens de l'entretien ils ont des brevets de mécanique, des BTS d'automatisme ! ». Ce que savent les exploitants, ce qu'ils pratiquent, mérite désormais un traitement, une formalisation qui fera, avec leur concours, l'objet d'une évaluation.

## L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES RÈGLES D'ACTION

L'écriture des procédures de travail consiste à extraire et articuler des savoirs d'action qui, bien que socialisés et potentiellement « formalisables », sont jusque-là restés tacites. La certification ISO est donc l'occasion pour les responsables de fabrication de faire le point sur le capital de savoirs dont dispose l'entreprise : un savoir produit en interne, qui lui est propre et constitue un atout concurrentiel. Pour ces raisons, l'accroissement sensible de la codification et de la standardisation des processus de production, mais aussi des conditions et des critères de leur exécution, modifie certes la façon de travailler des exploitants mais ne bouleverse pas le contenu de leur travail.

Cela dit, il ne faut pas s'y tromper, l'écriture des procédures n'est pas une simple formalité. En réalité, elle transforme les contenus et les formes des savoirs, ainsi que les relations entre les acteurs de la production. Elle formalise les savoirs tacites socialisés au niveau d'une équipe ou d'une unité de production, et dévoile également les savoirs explicités sous des formes élémentaires, tels ceux que renferment les fameux « petits carnets » individuels des exploitants.

De plus, l'écriture des procédures n'est pas une simple transcription à l'identique des savoirs individuels et collectifs. Elle implique une redéfinition et une rationalisation des connaissances issues de l'expérience :

- elle sélectionne parmi les savoirs pratiques propres à la fonction de fabrication ceux qui semblent les plus efficaces, et conduit donc à préalablement identifier les critères de cette efficacité ;
- elle adapte les savoirs pratiques à la logique et aux finalités de la certification ISO 9000 qui implique la mise en place de méthodes visant le développement de la rigueur et du « systématisme » du processus de production (étalonnages, mesures, contrôles du process et du produit, gestion de la documentation...). Ce faisant, elle combine les savoirs pratiques avec d'autres savoirs scientifiques et techniques.

Tout laisse à penser que l'écriture des procédures fait émerger, au niveau de l'entreprise, des règles d'un type nouveau : à côté des règles dites de « contrôle » (écrites, définies et imposées par ceux qui commandent la réalisation d'un travail) et des règles « autonomes » (tacites, façonnées par le groupe d'exécution) se constituent des règles hybrides qui, bien qu'écrites, sont très directement dérivées de la pratique des opérateurs de base.

Aux yeux de ces derniers, la légitimité de ce nouveau type de règles tient au fait que l'action qui en résulte se révèle porteuse d'une efficacité accrue et qu'en conséquence elle paraît rationnelle. La pertinence vérifiée provoque et soutient leur adhésion.

Aussi devient-il compréhensible que l'opération de dévoilement et de formalisation constitue une forme de validation des savoirs d'action. Savoirs d'action qui sont dès lors susceptibles de devenir une ressource pour l'ensemble des salariés. C'est en cela que se justifie l'abandon des « petits carnets » individuels.

## VERS UNE AMÉLIORATION CONTINUE DES RESSOURCES DE L'ENTREPRISE

Il ne fait guère de doute que les dispositifs qualité mis en œuvre dans le cadre de la certification ISO 9000 permettent de rationaliser non seulement les techniques de production, mais également les processus d'apprentissage au sein de l'entreprise.

Toutefois, au-delà de l'adhésion générale que suscite la certification ISO 9000, ses modalités de mise en œuvre varient considérablement dans la durée en fonction du contexte organisationnel de l'entreprise dans laquelle s'inscrit cette démarche.

Les procédures écrites peuvent parfois demeurer figées alors qu'elles restent insuffisamment pertinentes et laissent irrésolus des dysfonctionnements récurrents. De même, les historiques et l'ensemble des informations produites pour assurer la traçabilité peuvent rester inexploités, ne débouchant pas ou peu sur l'amélioration du processus et sur

### RECHERCHE SUR LES ENJEUX DE LA CERTIFICATION ISO 9000

Les travaux empiriques se rapportant à la certification ISO (*International standardization organisation*) sont peu nombreux et force est de constater que l'on ne dispose jusqu'ici que d'une compréhension somme toute limitée des enjeux que revêt une telle démarche en matière d'évolution des activités, des savoirs et des relations professionnelles. C'est pourquoi, à la demande de deux grandes entreprises industrielles, le Groupement d'intérêt public « Mutations industrielles » (Gip-Mi) et le Céreq ont mené des investigations approfondies au sein de six unités de production certifiées aux normes d'assurance qualité ISO.

Cette recherche réalisée en 1994-1995 par Myriam Campinos-Dubernet, Céline Blain-Mounier (Gip-Mi) et Christian Marquette (Céreq) a concerné quatre unités

de « chimie fine » et deux de « transformation de l'aluminium », certifiées aux normes d'assurance qualité ISO 9000 depuis deux ans et plus. Principalement focalisée sur l'« exploitation et les fonctions connexes », cette enquête approfondie a donné lieu à 186 entretiens de toutes les catégories socioprofessionnelles.

Ses résultats, après avoir été restitués à chacun des sites, ont tout d'abord débouché sur des travaux monographiques. En octobre 1997, ils ont également fait l'objet d'une synthèse : « Les normes d'assurance qualité ISO 9000 : une opportunité de rationalisation des processus d'apprentissage », M. Campinos-Dubernet, Ch. Marquette, *in Les cahiers de recherches*, n° 73, 15 octobre 1997, Gip-Mutations industrielles.

une réelle dynamique du système qualité. Les réponses aux réclamations des clients sont susceptibles de déclencher des actions réactives sans nécessairement initier des investigations sur la racine des dysfonctionnements. Enfin, les cloisonnements fonctionnels engendrent des difficultés tant pour la mise au jour que pour l'étude et le traitement des problèmes récurrents. En conséquence, l'ensemble des ressources créées par la certification ISO 9000 n'est pas mis à profit par l'entreprise. La démarche se limite dans ce cas à la stricte assurance qualité sans enclencher une amélioration continue. De plus, la répétition de dysfonctionnements non résolus, désormais mieux comptabilisés, provoque un retrait et un découragement de la part des salariés de la base, d'autant plus forts que les attentes initiales ont été importantes.

La certification ISO 9000 n'en reste pas moins une réelle opportunité de construire et d'améliorer les savoirs de l'entreprise lorsqu'elle est soutenue par d'autres vecteurs d'apprentissage : coopérations entre fonctions, groupes de travail intercatégoriels, mise en œuvre des outils statistiques et des formations afférentes. Alors, être certifiée représente le moyen pour l'entreprise de non seulement satisfaire ses clients, mais aussi de soutenir la réduction de ses prix de revient par une démarche d'apprentissage organisationnel capable d'enrôler dans la durée les différentes catégories de salariés.

Myriam Campinos-Dubernet (Gip-Mi),  
Christian Marquette (Céreq)

## — RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES —

- *La certification*, Couret A., Igalens J., Penan H., 1995, PUF.
- *Hors la crise*, Deming E. W., 1982, Économica.
- *Le paradigme de la qualité*, Gogue J.-M., 1997, Économica.
- *La qualité*, Gruchant L., 1993, PUF.
- *Le TQC ou la qualité à la japonaise*, Ishikawa K., 1981, AFNOR-Gestion.
- « Normalisation et organisation de l'industrie : approches pluridisciplinaires », Ravix J.-T. et Romani P.-M. (dir.), *Revue d'économie industrielle*, n° 75, 1996.
- *L'autonomie dans le travail*, de Terssac, G., 1992, PUF.
- *Organizational learning*, Argyris C., Schön D., 1978, Reading Addison Wesley.

## LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF ISO 9000 SUR SITE DE TRANSFORMATION DE L'ALUMINIUM

La certification ISO 9000 est une démarche souvent longue et de grande ampleur comme en témoigne l'exemple d'une entreprise de transformation de l'aluminium.

Souhaitant prendre en considération le facteur qualité, cette entreprise a tout d'abord, dans les années 1986-1987, mis en œuvre des « groupes de progrès ». Près de deux années plus tard, suite à une initiative de la chambre de commerce qui cherchait à promouvoir la certification ISO 9000, c'est à l'idée d'assurance qualité que la direction de ce site industriel s'intéresse alors tout particulièrement.

Ayant pris la mesure de la tâche que supposait l'engagement dans une telle démarche, l'entreprise fait appel à l'aide d'un consultant. Sous l'impulsion d'un « comité de pilotage » composé des différents responsables de fonction, et à raison d'au moins une réunion hebdomadaire, une année de travail – soit plusieurs milliers d'heures et quelques centaines de milliers de francs – aura été nécessaire pour dresser l'état des lieux, recueillir les nombreuses pratiques existantes, rédiger puis valider les douze procédures principales et autres dizaines de documents internes (fiches d'instruction, gammes, schémas, etc.), concevoir le dispositif de métrologie et mettre en conformité l'organisation du site avec les normes internationales.

Cette phase préparatoire achevée, le dispositif de management et d'assurance de la qualité est concrètement installé en 1992. Toutefois, l'audit de l'organisme certificateur, l'Association française pour l'assurance qualité (AFAQ), révèle l'existence de problèmes insuffisamment résolus. Ce n'est que six mois plus tard que l'entreprise parvint à acquérir une certification ISO 9000 de son système qualité. Trois années après la certification sera renouvelée, avec entre temps l'intervention annuelle de l'AFAQ pour réaliser des audits de confirmation.