



HAL
open science

La norme iso 9001 version 2015 : une analyse à l'aune du cadre des systèmes de management de la performance de Ferreira et Otley (2009)

Arnaud Eve, Pierre-Antoine Sprimont

► To cite this version:

Arnaud Eve, Pierre-Antoine Sprimont. La norme iso 9001 version 2015 : une analyse à l'aune du cadre des systèmes de management de la performance de Ferreira et Otley (2009). Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible, May 2015, Toulouse, France. pp.cd-rom. hal-01188691

HAL Id: hal-01188691

<https://hal.science/hal-01188691v1>

Submitted on 31 Aug 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LA NORME ISO 9001 VERSION 2015 : UNE ANALYSE À L'AUNE DU CADRE DES SYSTÈMES DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DE FERREIRA ET OTLEY (2009)

Arnaud EVE, Docteur en Sciences de Gestion, IAE de Rouen, laboratoire NIMEC,
arnaud.evel@univ-rouen.fr

Pierre-Antoine PRIMONT, Professeur des Universités, IAE de Rouen, laboratoire NIMEC,
pierreantoine.sprimont@univ-rouen.fr

Résumé : La norme de management de la qualité ISO 9001 est un outil de contrôle. Elle se base sur le cycle PDCA pour l'amélioration des processus de l'organisation. La prochaine version de la norme entre en vigueur courant septembre 2015. La norme évolue selon cinq nouvelles tendances visant à appréhender davantage la performance. Les évolutions de l'ISO 9001 interrogent sur son statut d'outil de contrôle et sur le cadre approprié pour l'appréhender. Ce point est essentiel pour contribuer à une meilleure compréhension du phénomène de normalisation et de ses implications pour les organisations (Boiral 2012). La recherche basée sur une méthode documentaire vise à examiner l'avant-projet de norme ISO 9001 version 2015. Le cadre des systèmes de management de la performance (SMP) de Ferreira et Otley (2009) est particulièrement approprié pour appréhender la version 2015 de l'ISO 9001. Onze des douze questions du cadre des SMP sont couvertes par l'ISO 9001 version 2015. La norme ISO 9001 version 2015 relève d'un système de management et de contrôle de la performance.

Mots clés : Norme ISO 9001 version 2015 ; Contrôle organisationnel ; Système de management et de contrôle de la performance

Abstract: ISO 9001 quality management standard is a control tool. It is based on the PDCA cycle to improve the organization's processes. The next version of the standard comes into force in September 2015. The standard evolves with five new trends in order to take account better the performance. Developments of ISO 9001 interrogate its status of control tool and the appropriate framework for understanding it. This is essential to contribute to a better understanding of the standardization phenomenon and its implications for organizations (Boiral 2012). Research based on a documentary method aims to examine the draft ISO standard 9001 version 2015. The performance management systems (PMS) framework of Ferreira and Otley (2009) is particularly appropriate for understanding the ISO 9001: 2015. Eleven of the twelve issues of the framework of PMS are covered by ISO 9001: 2015. The ISO 9001: 2015 refers to a management and control systems of performance.

Key words: ISO 9001: 2015 version; Organizational control; Management and control systems of performance

1 Introduction

La norme ISO 9001 est une norme internationale de management de la qualité. C'est une norme générique, d'application volontaire. Dans l'entreprise, la norme ISO 9001 prend la forme d'un système de management de la qualité (SMQ). L'organisation internationale de normalisation (ISO) dénombre plus d'un million cent mille certificats ISO 9001 dans le monde. La norme ISO 9001 vise l'amélioration continue des processus de l'organisation en

orientant l'attitude des salariés en faveur de la qualité. Elle relève d'une approche cybernétique. En effet, l'ISO 9001 prescrit l'analyse corrective des actions après leur planification, leur mise en œuvre et leur mesure rigoureuses. Cette séquence à quatre étapes relève du cycle PDCA de l'amélioration continue, popularisé par le qualificateur William Deming. Il s'agit du cycle du contrôle (Löning et al 2013). Le contrôle se fonde sur la mesure de la progression des objectifs fixés (Sponem et Chatelain-Ponroy 2013), afin de déclencher des actions correctives au moyen d'un retour d'information. En ce sens, la norme ISO 9001 est un outil de contrôle de l'organisation (Maurand-Valet 2004, Eve 2014). En prescrivant l'amélioration continue de toutes les fonctions et à tous niveaux de l'organisme, la norme ISO 9001 vise l'efficacité du fonctionnement et la satisfaction du client. En résumé, la norme ISO 9001 est un outil de contrôle visant l'efficacité de l'organisation et la satisfaction du client par l'amélioration continue des processus et l'orientation des attitudes vers la qualité. La version 2008 de la norme ISO 9001 est la version en vigueur de la norme.

La norme ISO 9001 prend ses origines dans le développement de référentiels visant à donner confiance au client dans la qualité d'un produit/service. Par exemple, il s'agit de la norme canadienne CSA-Z 299 (*Quality assurance program*), de la norme britannique BS 5750 (*Quality systems*) et de la norme américaine ANSI/ASQC Z-1.15 (*Generic Guidelines for quality systems*). Les normes nationales peuvent différer entre elles et leur démultiplication peut constituer un obstacle au commerce international. Contre cela, le Comité technique ISO/TC 176 « Management et assurance de la qualité » fut créé par l'ISO à la fin des années soixante-dix pour concevoir une norme internationale. En 1987, l'ISO publia les normes ISO 9001, 9002 et 9003 relatives aux systèmes qualité. L'ISO 9001 renvoyait aux « Systèmes qualité - Modèle pour l'assurance de la qualité en conception/développement, production, installation et soutien après la vente ». L'ISO 9002 renvoyait aux « Systèmes qualité - Modèle pour l'assurance de la qualité en production et installation ». L'ISO 9003 renvoyait aux « Systèmes qualité - Modèle pour l'assurance de la qualité en contrôle et essais finals ». Ainsi la famille des ISO 9001 était née. Deux aspects majeurs étaient à la base de ces référentiels. Premièrement, l'organisation des trois normes reposait sur la distinction des activités à l'intérieur de l'entreprise. Deuxièmement, les référentiels s'inscrivaient davantage dans l'assurance de la qualité plutôt que dans le management de la qualité. Une première révision de ces normes eut lieu en 1994. Cette révision apportait davantage de clarté au document et soulignait l'orientation client¹. A la fin des années quatre-vingt-dix, le Comité technique ISO/TC 176 a engagé une révision en profondeur des normes ISO 9000, en fonction du retour d'expérience de leur application. La compatibilité avec les autres normes ISO de management, le caractère générique, la perspective managériale de la qualité en plus de son assurance, l'approche processus, l'amélioration continue et la satisfaction client constituaient les objectifs de la révision. De cette révision a débouché une norme unifiée prescrivant les exigences relatives à la qualité : l'« ISO 9001 version 2000 - Systèmes de management de la qualité - Exigences ». Ce faisant, la qualité est appréhendée de manière globale et interactive pour l'atteinte des objectifs escomptés et l'efficacité de l'organisme. Le passage de la version 1994 à la version 2000 de la norme ISO 9001 se traduit par une intégration plus large de la philosophie du *Total Quality Management* (Martínez-Costa et al. 2009), notamment

¹ ISO 9001 version 1994 « Systèmes qualité - Modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production, installation et prestations associées ». ISO 9002 version 1994 « Systèmes qualité - Modèle pour l'assurance de la qualité en production, installation et prestations associées ». ISO 9003 version 1994 « Systèmes qualité - Modèle pour l'assurance de la qualité en contrôle et essais finals ».

l'implication du personnel, l'amélioration continue, le leadership et la satisfaction client. Enfin, en 2008 est apparue la version en vigueur de la norme ISO 9001. D'une part, l'objectif de cette révision mineure visait à améliorer la compréhension de la norme. D'autre part, il s'agissait d'accroître la compatibilité avec la norme ISO 14001 relative aux systèmes de management environnemental.

La norme résulte des acquis et de l'évolution conjugués des techniques, de l'expérience et du fruit de la recherche. Du fait de cette constante évolution, les normes ont une durée de vie limitée et doivent être révisées régulièrement. Pour la norme ISO 9001, cette révision a lieu à peu près tous les sept ans. Courant septembre 2015, la norme ISO 9001 va changer de version. Le processus de révision de la norme prévoit des échanges sur les modifications à apporter. En France, c'est l'AFNOR² qui organise ces échanges avec toutes parties intéressées. Ainsi, les modifications majeures de la norme ISO 9001 sont présentées, préalablement à la mise à disposition d'un avant-projet de norme soumis à enquête publique. Ce document de travail préfigurant la future norme permet de prendre connaissance des modifications apportées et de les commenter. L'avant-projet de norme ISO 9001 version 2015 constitue le matériau d'analyse de notre recherche.

La version 2015 à venir de la norme ISO 9001 est annoncée sans rupture nette mais prenant en compte de nouvelles tendances. La prochaine version de la norme vise toujours la fourniture d'un produit/service de qualité satisfaisant les exigences du client. Elle ne rompt donc pas avec la version précédente. Toutefois, la nouvelle version de l'ISO 9001 évolue selon cinq nouvelles tendances : appréhender les risques et les opportunités ; lier démarche qualité et stratégie ; maîtriser la chaîne de valeur ; évaluer et améliorer les performances ; améliorer la cohérence avec d'autres systèmes de management. La prochaine version de la norme ISO 9001 renvoie donc à une perspective plus large du contrôle de l'organisation. Comme le rappellent Berland et De Rongé (2013), le domaine du contrôle de gestion est riche et renvoie à des réalités différentes³. Le choix d'un cadre d'analyse pour appréhender la nouvelle perspective de la norme est arbitraire. De ce fait, des questions se posent autour de la situation de la prochaine version de la norme ISO 9001. La future perspective de l'ISO 9001 confère-t-elle toujours à la norme son statut d'outil de contrôle ? Est-ce que ce statut repose toujours sur une approche cybernétique ? Quel cadre d'analyse en contrôle permet d'appréhender la version 2015 de l'ISO 9001 ? Par ces questions, notre papier prolonge la littérature sur l'ISO 9001, où subsiste un manque théorique pour contribuer à une meilleure compréhension du phénomène de normalisation et de ses implications pour les organisations (Boiral 2012). Partant des éléments de constat montrant que la norme est un outil de contrôle, notre problématique vise à examiner un cadre d'analyse plus large pour appréhender la version 2015 à venir de la norme ISO 9001. L'examen de l'avant-projet de norme ISO 9001 version 2015 s'inscrit dans une méthode documentaire de collecte et d'analyse qualitative des données. Dans un premier temps, nous discutons des évolutions annoncées de la version 2015 de la norme ISO 9001. Dans un second temps, nous mobilisons un cadre d'analyse en contrôle pour appréhender la version 2015 de la norme ISO 9001.

² L'Association Française de NORmalisation.

³ De ce fait, les auteurs expliquent qu'il « *serait sans doute plus sage de parler des contrôles de gestion que du contrôle de gestion* » (2013, p. 3).

2 Evolutions de la version 2015 de la norme ISO 9001

L'AFNOR (2014, p. 1) souligne que les changements de la version 2015 de l'ISO 9001 visent à l'amélioration des démarches qualité des entreprises. Ces changements s'inscrivent au regard d'un double objectif affiché. Premièrement, il s'agit d'améliorer « *la maîtrise de leurs activités en interne, pour tendre vers la performance opérationnelle* ». Deuxièmement, il s'agit d'améliorer « *leur capital-confiance auprès de leurs parties intéressées, notamment leurs clients et fournisseurs* ».

L'ambition de la version 2015 de la norme ISO 9001 vise à suivre cinq nouvelles tendances. Nous allons maintenant discuter ces tendances :

- *Anticiper les besoins et les attentes en incitant notamment à une meilleure prise en compte des risques et des opportunités*

La prise en compte des besoins et des attentes des parties intéressées était déjà une préoccupation de l'ISO. Toutefois, ces éléments ne figurent pas explicitement dans la norme ISO 9001 version 2008. Ils constituent la cible de la norme ISO 9004⁴. Cette norme s'inscrit en prolongement de l'ISO 9001 version 2008, en appréhendant une perspective du management de la qualité plus large. Le management des risques n'est pas non plus l'objet de la norme ISO 9001 version 2008. Cette situation pouvait interpeller tant la qualité est un élément central du contrôle interne et de l'appréhension des risques (cf. travaux de Chemangui 2009 ; Piot et Kermiche 2009). Les opportunités d'amélioration sont déjà une préoccupation de l'ISO 9001 v2008.

Ainsi, la version 2015 de la norme ISO 9001 ambitionne d'aller plus loin dans la prise en compte des risques et des opportunités pour l'anticipation des besoins et des attentes des parties intéressées. Sur la base du concept central d'amélioration continue (*i.e.* le cycle PDCA), la version 2015 promeut le management des risques afin de prévenir des résultats indésirables. Dans un premier temps, cette probable prescription renvoie à l'identification, à l'évaluation, à la cotation et à la classification des risques. Dans un second temps, des actions correctives sont engagées pour prévenir les risques identifiés. Cette séquence se retrouve dans des méthodes éprouvées telles que l'AMDEC⁵ ou la maîtrise des risques du document unique de sécurité⁶. En outre, l'amélioration de la prise en compte des opportunités peut, par exemple, s'appuyer sur la célèbre méthode d'analyse SWOT⁷. En résumé, la norme ISO 9001 version 2015 vise à inscrire l'appréhension des risques et des opportunités d'amélioration dans une démarche systématique et rigoureuse adossée au cycle PDCA.

- *Aligner la démarche qualité aux pratiques managériales pour mieux servir la stratégie de l'organisation*

La version 2008 de la norme ISO 9001 mentionne que l'adoption d'un SMQ relève d'une décision stratégique. Cependant, la préoccupation de la stratégie dans le management de la qualité n'est pas prescrite dans la version 2008.

⁴ Norme ISO 9004 version 2009 : « Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management par la qualité ».

⁵ Analyse des Modes de Défaillance de leurs Effets et de leur Criticité.

⁶ Document obligatoire dans toutes les entreprises : Décret n°2001-1016 du 5 novembre 2001.

⁷ *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces).

Ainsi, la version 2015 de la norme ISO 9001 ambitionne de lier la stratégie aux démarches qualité. En effet, les individus peuvent avoir une interprétation erronée ou différente de la stratégie, conduisant à des comportements autonomes (Gervais 2009). De ce fait, relier davantage les opérations quotidiennes à la stratégie est essentiel. La version 2015 de la norme ISO 9001 vise à aligner la stratégie avec le management de la qualité. Par exemple, avec la version 2015, le déploiement de la politique qualité et des objectifs associés sera relié à la stratégie globale de l'organisation. Cette évolution de la norme ISO 9001 renvoie au niveau stratégique du contrôle (Anthony 1993). En résumé, la norme ISO 9001 version 2015 vise à inscrire l'appréhension de la stratégie au travers des processus opérationnels.

- *Maîtriser l'intégralité de la chaîne (fournisseurs, sous-traitants...) pour créer de la valeur pour les clients*

La version 2008 de la norme ISO 9001 prescrit la maîtrise de la qualité du produit/service. Cette prescription est explicite en ce qui concerne les fournisseurs. Par exemple, des audits qualité peuvent être menés chez les fournisseurs pour vérifier la conformité du produit/service. Par ailleurs l'ISO 9001 v2008 mentionne la considération de l'approche processus en termes de valeur ajoutée. En cela, la version 2008 de la norme considère la valeur procurée par les processus et la prise en compte des fournisseurs en faveur du client final. Mais, nous l'avons dit, la prise en compte des besoins et des attentes des parties intéressées est une préoccupation de l'ISO 9004. La chaîne de valeur n'est pas centrale dans la version 2008 de l'ISO 9001. Or, en prenant en compte les différentes parties prenantes de la chaîne de valeur (e.g. les fournisseurs, les clients), l'organisme est en mesure de définir le produit/service par rapport au marché et aux objectifs de l'entreprise, et de répercuter les besoins des clients (Donaldson et al. 2006).

Ainsi, la version 2015 de la norme ISO 9001 ambitionne d'inscrire dans l'organisme le raisonnement en termes de chaîne de valeur du produit/service pour le client. Ce raisonnement suppose une proximité renforcée avec les fournisseurs. Par exemple, l'appréhension conjointe de certains processus par l'organisme et ses fournisseurs est de nature à créer de la valeur ajoutée pour le client (e.g. diminution des délais d'approvisionnement). En résumé, la norme ISO 9001 version 2015 vise l'appréhension de la chaîne de valeur au profit du client.

- *Evaluer et améliorer les performances du système de management de la qualité*

Si la notion de performance est explicite dans la version 2008 de l'ISO 9001, elle est globale et indéterminée. Implicitement, elle renvoie à la satisfaction du client. Or, il s'agit là d'un aspect essentiel cristallisant une des principales critiques adressées à la norme : la mesure de la performance qu'elle produit.

Ainsi, la version 2015 de la norme ISO 9001 ambitionne la mesure et l'amélioration⁸ systématiques de la performance de la qualité. Dans l'approche économique, la

⁸ La version 2015 n'appréhende plus seulement l'amélioration incrémentale (i.e. l'amélioration continue). L'amélioration radicale est désormais promue (i.e. l'amélioration de rupture). L'avant-projet de norme ISO 9001 version 2015 soumis à enquête publique mentionne dans le chapitre 10 dédié à l'amélioration : « *L'amélioration peut être effectuée de manière réactive (par exemple action corrective), progressivement (par exemple*

performance repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre (Gauzente 2000). Pour la version 2015, il s'agit donc de l'atteinte des objectifs qualité. Cependant, ce point renvoie implicitement à la performance économique de l'ISO 9001 et à son retour sur investissement. Pour Sharma (2005), la norme ISO 9001 améliore la performance financière (*i.e.* marge bénéficiaire, croissance des ventes et bénéfice par action). A l'inverse, Martínez-Costa et Martínez-Lorente (2007) soulignent les coûts importants de mise en œuvre de l'ISO 9001, non compensés par ses apports. A ce niveau, les résultats de la recherche demeurent contrastés. En résumé, la norme ISO 9001 version 2015 vise à systématiser l'appréhension de la performance dans l'organisme.

- *Simplifier et accélérer les synergies avec les différents systèmes de management (qualité, environnement, énergie, sécurité...)*

Historiquement, la norme ISO 9001 constitue la base d'autres normes de management, tels l'environnement, la sécurité. Par exemple, la norme ISO 14001 de management environnemental partage la même approche et les mêmes principes avec l'ISO 9001 (Castka et Balzarova 2008). Le cycle PDCA de l'amélioration continue et l'approche processus promus par la norme ISO 9001 structurent les autres normes de management ISO. L'ISO préconise une approche méta-norme (Castka et Balzarova 2008). Pour autant l'intégration à l'ISO 9001 des spécificités d'autres systèmes de management peut s'avérer difficile (*e.g.* Low et Tan 2005⁹).

Ainsi, la version 2015 de la norme ISO 9001 ambitionne d'améliorer la cohérence avec les autres systèmes de management en adoptant la structure dite : « structure de niveau supérieur ». Il s'agit de faciliter l'intégration d'autres systèmes de management en adoptant une perspective renvoyant à une structure, un texte commun et une terminologie commune. Cette structure « high level » ou « universelle » désignée par l'AFNOR est organisée autour de dix chapitres, articulés selon le cycle du PDCA. Par exemple, la terminologie de la version 2015 de l'ISO 9001 évolue pour favoriser la compatibilité entre différents thèmes (qualité, environnement, sécurité)¹⁰. En résumé, la norme ISO 9001 version 2015 vise à améliorer la cohérence entre les normes ISO de management.

Le tableau 1 à suivre résume les évolutions de la version 2015 de la norme ISO 9001.

amélioration continue), par une modification radicale (par exemple rupture), de façon créative (par exemple innovation) ou par une réorganisation (par exemple transformation) ».

⁹ Dans leur étude, Low et Tan (2005) soulignent la difficulté d'intégrer à l'ISO 9001, les éléments propres à l'ISO 14001 (*i.e.* les aspects environnementaux, les mesures d'urgence et d'intervention, et le programme de management environnemental).

¹⁰ *e.g.* la probable terminologie de la version 2015 « environnement pour la mise en œuvre des processus » se substitue à la terminologie « environnement de travail » de la version 2008. De cette manière, l'environnement n'est pas seulement apprécié à l'aune du travail, mais autorise la variété des thèmes.

Evolutions de la norme ISO 9001 version 2015				
Anticipation des besoins et attentes par une meilleure prise en compte des risques et opportunités	Alignement du système qualité aux pratiques managériales pour soutenir la stratégie	Maîtrise de la relation avec les fournisseurs, les sous-traitants, pour créer de la valeur pour les clients	Evaluation et amélioration des performances du système de management de la qualité	Simplification et accélération des synergies avec les autres systèmes de management ISO
Synthèses des évolutions de l'ISO 9001 version 2015				
L'ISO 9001 v2015 vise à inscrire l'appréhension des risques et des opportunités d'amélioration dans une démarche systématique et rigoureuse adossée au cycle PDCA	L'ISO 9001 v2015 vise à inscrire l'appréhension de la stratégie au travers des processus opérationnels.	L'ISO 9001 v2015 vise l'appréhension de la chaîne de valeur au profit du client	L'ISO 9001 v2015 vise à systématiser l'appréhension de la performance dans l'organisme	L'ISO 9001 v2015 vise à améliorer la cohérence entre les normes ISO de management

Tableau 1 : évolutions de la norme ISO 9001 version 2015

L'examen des évolutions de la version 2015 de la norme ISO 9001 débouchent sur un constat. La norme ISO 9001 s'inscrit toujours dans une perspective cybernétique. Le cycle PDCA de l'amélioration continue demeure le concept majeur de la version 2015 de la norme. La structure universelle de la norme et, entre autres, l'appréhension des risques et des opportunités de l'organisme sont articulés autour du cycle PDCA. Ainsi, la future perspective de l'ISO 9001 confère toujours à la norme son statut d'outil de contrôle. Mais la question du cadre d'analyse en contrôle permettant d'appréhender la version 2015 de l'ISO 9001 demeure.

3 Un cadre d'analyse en contrôle de la norme ISO 9001 version 2015

Nous l'avons dit, le choix d'un cadre d'analyse en contrôle est arbitraire, tant le domaine du contrôle de gestion est riche et renvoie à des réalités différentes (Berland et De Rongé 2013). Des travaux se distinguent en proposant une vision plurielle du contrôle. C'est par exemple le cas avec les travaux de Robert Simons, et les travaux de Ferreira et Otley. Cette partie présente successivement le cadre d'analyse du contrôle de la stratégie d'entreprise de Simons (1994) puis le cadre étendu des systèmes de management de la performance (SMP) de Ferreira et Otley (2009) qui s'en est inspiré, pour conclure sur l'analyse de l'avant-projet de norme ISO 9001 version 2015 à l'aune du cadre de Ferreira et Otley (2009).

3.1 Le cadre d'analyse du contrôle de la stratégie d'entreprise de Simons (1994) : les quatre leviers de contrôle

Pour Simons (1990), si les entreprises ont des systèmes de contrôle de gestion similaires, elles ne les utilisent pas de la même manière. Dans ce cadre, Simons (1991) identifie deux types de systèmes de contrôle de gestion : des systèmes de contrôle diagnostique et des systèmes de contrôle interactif. Dans les systèmes de contrôle diagnostique, la stratégie est une contrainte et les systèmes d'information sont utilisés pour informer les managers si les résultats ne sont pas conformes aux plans (Simons 1991) ; les managers pouvant engager des actions correctives¹¹. Les systèmes de contrôle diagnostique s'inscrivent « *dans la logique classique de déploiement de la stratégie* » (Sponem et Chatelain-Ponroy 2013, p. 93). Dans les systèmes de contrôle interactif, les managers utilisent activement les systèmes d'information pour intervenir dans la prise de décision organisationnelle, en s'impliquant personnellement et régulièrement dans les décisions de leurs subordonnés (Simons 1991). En focalisant leur attention sur les incertitudes stratégiques¹² qui pourraient perturber leur vision de l'avenir, les dirigeants utilisent les systèmes d'information de manière interactive permettant d'attirer l'attention de l'ensemble des personnels de l'organisation sur ces incertitudes (Simons 1991) ; « *les systèmes de contrôle interactif vont ainsi favoriser la discussion, l'apprentissage et l'émergence de nouvelles stratégies [...]* » (Sponem et Chatelain-Ponroy 2013, p. 94) avec les subordonnés.

Outre les systèmes de contrôle de gestion diagnostique et interactif, plus tard, Simons (1994) propose deux autres types de systèmes de contrôle de gestion, constituant un cadre pour l'analyse du contrôle de la stratégie d'entreprise (*i.e.* les quatre leviers de contrôle) : des systèmes de croyances et des systèmes de délimitation. La figure 1 traduite de Simons schématise les quatre leviers de changement et de renouvellement stratégiques. Les systèmes de croyances renvoient aux systèmes utilisés (*e.g.* feuille de route) par les managers nouvellement nommés pour communiquer et renforcer les valeurs fondamentales, le but et le sens de l'organisation. Pour Simons, l'analyse des valeurs fondamentales influence la conception des systèmes de croyances. Les systèmes de délimitation (*e.g.* code de conduite des affaires) renvoient aux systèmes utilisés par les managers nouvellement nommés afin d'établir les limites et les règles explicites qui doivent être respectées. Simons (1994) indique que l'analyse des risques à éviter, influence la conception des systèmes de délimitation.

¹¹ *i.e.* à l'appui des systèmes d'information de rétroaction utilisés (*e.g.* les budgets) pour surveiller les résultats de l'organisation et pour corriger les écarts par rapport aux objectifs définis (Simons, 1994).

¹² Par exemple, des changements de politiques gouvernementales, l'intensité de la concurrence, l'avance des nouvelles technologies (Simons, 1990).

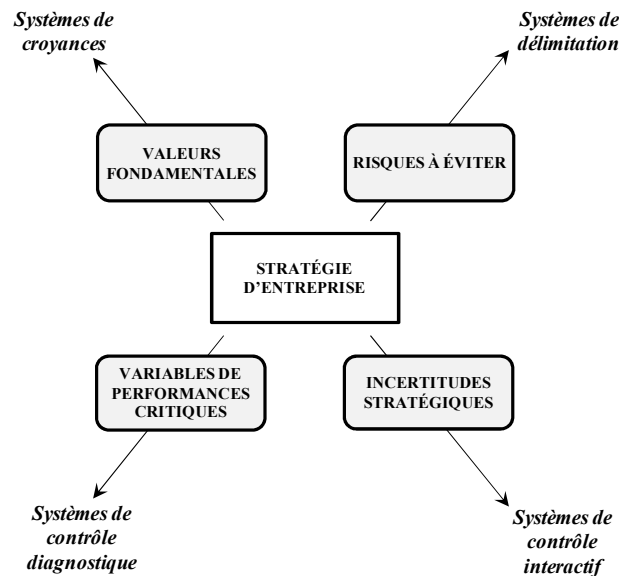


Figure 1 : Cadre pour l'analyse du contrôle de la stratégie d'entreprise (Simons 1994, p. 173)

Si l'on se réfère aux travaux de Robert Simons appliqués à la version 2015 de la norme, en plus d'être un système diagnostique (*i.e.* l'approche cybernétique), un système de croyances (*i.e.* l'orientation des attitudes en faveur de la qualité) et un système de délimitation (*e.g.* au travers des informations documentées du système qualité), l'ISO 9001 prend aussi la forme d'un système de contrôle interactif. L'appréhension de la stratégie au travers des processus opérationnels inhérente à la version 2015 de la norme ISO 9001 confère à la norme le statut de système de contrôle interactif. En appréhendant la stratégie dans les processus quotidiens, les informations issues de ces processus sont utilisées de manière interactive permettant d'attirer l'attention de l'ensemble des personnels de l'organisation sur les incertitudes stratégiques.

Le cadre d'analyse du contrôle de la stratégie d'entreprise de Simons est riche. Selon Ferreira et Otley (2009), la littérature souligne les points forts du cadre des leviers de contrôle de Simons. Premièrement, le cadre de Simons est fortement axé sur les questions stratégiques et sur ses conséquences pour le système de contrôle. Deuxièmement, ce cadre fournit une large perspective des systèmes de contrôle et la manière dont ils sont utilisés dans les entreprises. Enfin, le cadre de Simons est significatif et utile en fournissant une typologie des systèmes de contrôle pour des utilisations alternatives. Cependant, la littérature pointe plusieurs faiblesses du cadre de Simons (Ferreira et Otley 2009). Premièrement, le cadre de Simons est fortement axé au niveau *top management* au détriment des niveaux hiérarchiques inférieurs, ne permettant pas d'appréhender la gamme des contrôles informels. Deuxièmement, la signification des concepts intégrés dans le cadre de Simons (*e.g.* les valeurs fondamentales) est diffuse, laissant beaucoup de place à l'interprétation subjective. Troisièmement, Ferreira et Otley (2009) soulignent le caractère ambigu de la définition des systèmes de contrôles interactifs (*i.e.* renvoyant à deux composants distincts selon les auteurs : l'utilisation interactive des contrôles et les contrôles de validité stratégiques). Enfin, en raison des systèmes de croyances et de délimitation pouvant se situer en dehors du système de contrôle, le cadre de Simons n'est pas universellement applicable à toutes les organisations (*e.g.* dans les filiales). Recentré sur notre objet, le cadre des leviers de contrôle de Simons n'est pas suffisant pour appréhender la portée de la version 2015 de la norme ISO 9001. La norme ISO

9001 renvoie à un système de management de la qualité. Ce système holistique met l'accent sur le maintien et l'amélioration continue de toutes les fonctions dans une organisation, avec l'objectif de répondre ou de dépasser les exigences des clients (Molina-Azorín et al. 2009). Selon sa version 2015, la norme vise à systématiser l'appréhension de la performance dans l'organisme, en considérant l'ensemble des parties intéressées. La norme ISO 9001 version 2015 peut alors s'apprécier à l'aune d'un cadre global de management de la performance basé sur les travaux de Simons : le cadre d'analyse de Ferreira et Otley (2009).

3.2 Le cadre étendu des systèmes de management de la performance (SMP) de Ferreira et Otley (2009) :

Le cadre des (SMP) se veut un outil de recherche pour décrire la structure et le fonctionnement des systèmes de management de la performance (Ferreira et Otley 2009). Selon ses concepteurs, le cadre des SMP relève d'une approche holistique en réponse aux paramètres simplifiés et partiels sur lesquels la recherche s'appuie pour appréhender les systèmes de management et de contrôle de la performance¹³. Ferreira et Otley (2009) soulignent que la littérature se base classiquement sur la catégorisation d'Anthony (1993) pour conceptualiser les systèmes de contrôle de gestion. Selon les auteurs, cette conceptualisation distinguant la planification stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel est trop étroite pour appréhender la richesse des questions et des relations dans la conception et l'utilisation des systèmes de contrôle de gestion¹⁴. Pour Ferreira et Otley (2009), les SMP renvoient à des mécanismes, des processus, des systèmes et des réseaux informels et formels utilisés par les organisations. Ces éléments servent à véhiculer les objectifs du management pour assister le processus stratégique et le management quotidien. D'une part, à travers l'analyse, la planification, la mesure, le contrôle, la reconnaissance et le management de la performance en général. D'autre part, pour soutenir et faciliter l'apprentissage organisationnel et le changement. Le cadre de Ferreira et Otley (2009) est conçu sur la base des travaux de Simons (*cf. supra*) et du cadre de management de la performance d'Otley (1999). Les travaux d'Otley (1999) s'inscrivent comme un cadre visant l'analyse du fonctionnement des systèmes de contrôle de gestion. Ce cadre est structuré autour de cinq questions centrales :

1. *Quels objectifs clés sont centraux pour les futurs succès de l'organisation et comment réaliser l'évaluation de la réalisation de chacun de ces objectifs ?*
2. *Quelles sont les stratégies et les planifications à adopter par l'organisation et quels processus et activités décider pour leur mise en œuvre réussie ? Comment évaluer et mesurer la performance de ces activités ?*

¹³ Pour les auteurs s'appuyant sur Chenhall (2003), l'absence d'une description plus complète d'un système de contrôle contribue à des conclusions fausses, ambiguës et, potentiellement, à des résultats contradictoires des études.

¹⁴ A l'appui de Langfield-Smith (2007) et Otley (1999), Ferreira et Otley (2009) soulignent que la conceptualisation d'Anthony génère, d'une part, une déconnexion entre les systèmes de contrôle de gestion et la planification stratégique et, d'autre part, une déconnexion entre les systèmes de contrôle de gestion et le contrôle opérationnel.

3. *Quel niveau de performance l'organisation a-t-elle besoin d'atteindre dans chacun des domaines définis dans les deux questions précédentes, et comment configurer leurs objectifs de performance appropriés ?*
4. *Quelles récompenses les managers (et les autres salariés) obtiendront-ils de la réalisation des objectifs de performance (ou, inversement, quelles sanctions encourront-ils en échouant à les atteindre) ?*
5. *Quels flux d'informations (boucle de rétroaction et anticipation) sont nécessaires à l'organisation pour apprendre de son expérience, ainsi que pour adapter son comportement courant au regard de cette expérience ?*

En résumé, ces questions concernent les objectifs, les stratégies et les planifications pour leur réalisation, la fixation des objectifs, les structures d'incitation et de récompense, et les boucles de rétroaction d'informations, en faveur du management de la performance organisationnelle (Otley 1999).

Pour Ferreira et Otley (2009), le cadre d'Otley (1999) présente plusieurs points forts. Premièrement, ce cadre semble particulièrement utile parce qu'il considère le fonctionnement du système de contrôle de gestion comme un ensemble et parce qu'il est générique (il peut être utilisé à la fois dans les organisations à but lucratif et non lucratif). Deuxièmement, la nature générale du cadre d'Otley (1999) permet de considérer conjointement d'autres cadres pour compléter ses interprétations et ses points de vue. Troisièmement, le cadre est significatif et son application est simple au travers de domaines clairs et sans ambiguïté. Enfin, le cadre d'Otley (1999) facilite le processus de traitement de données en grande quantité.

Cependant, Ferreira et Otley (2009) pointent plusieurs faiblesses du cadre d'Otley (1999). Premièrement, dans le cadre d'Otley (1999) les visions et les missions du système de contrôle de l'organisation ne sont pas explicites. Deuxièmement, ce cadre peut être interprété comme focalisant sur les systèmes de contrôle diagnostique, plutôt que sur les quatre leviers de contrôle de Simons. Troisièmement, le cadre ne souligne pas la façon dont les informations du système de contrôle sont utilisées dans les organisations (e.g. les informations de la comptabilité). Quatrièmement, le cadre tend à considérer les systèmes de contrôle d'un point de vue statique plutôt que d'un point de vue dynamique prenant en compte les changements et les développements. Enfin, le cadre d'Otley (1999) n'aborde pas de manière explicite les interconnexions entre les différentes parties du système de management de la performance.

Devant les forces et les faiblesses des cadres de Simons (1994) et Otley (1999), Ferreira et Otley (2009) pointent la nécessité de procéder à un examen de l'organisation dans une perspective étendue. Ce cadre permettant l'identification des mécanismes de contrôle correspondant aux leviers de contrôle et offrant une perspective globale du contrôle. Ainsi, Ferreira et Otley (2009) proposent un cadre étendu visant à fournir une vue d'ensemble des aspects clés des SMP. Plutôt que de proposer une approche prescriptive fondée sur un idéal, ce cadre suggère un certain nombre de questions à prendre en considération dans la conception et l'exploitation d'un système de contrôle (Ferreira et Otley 2009). Selon ses auteurs, le cadre étendu vise à fournir un outil descriptif pour souligner des principales caractéristiques d'un système de management de la performance, d'une manière compréhensive (Ferreira et Otley 2009). Le cadre de Ferreira et Otley (2009) prolonge les

cinq questions de Otley (1999) en proposant douze questions pour une perspective plus large du rôle de contrôle dans le management de la performance organisationnelle. La figure 2 traduite de Ferreira et Otley (2009) schématise le cadre des systèmes de management de la performance.

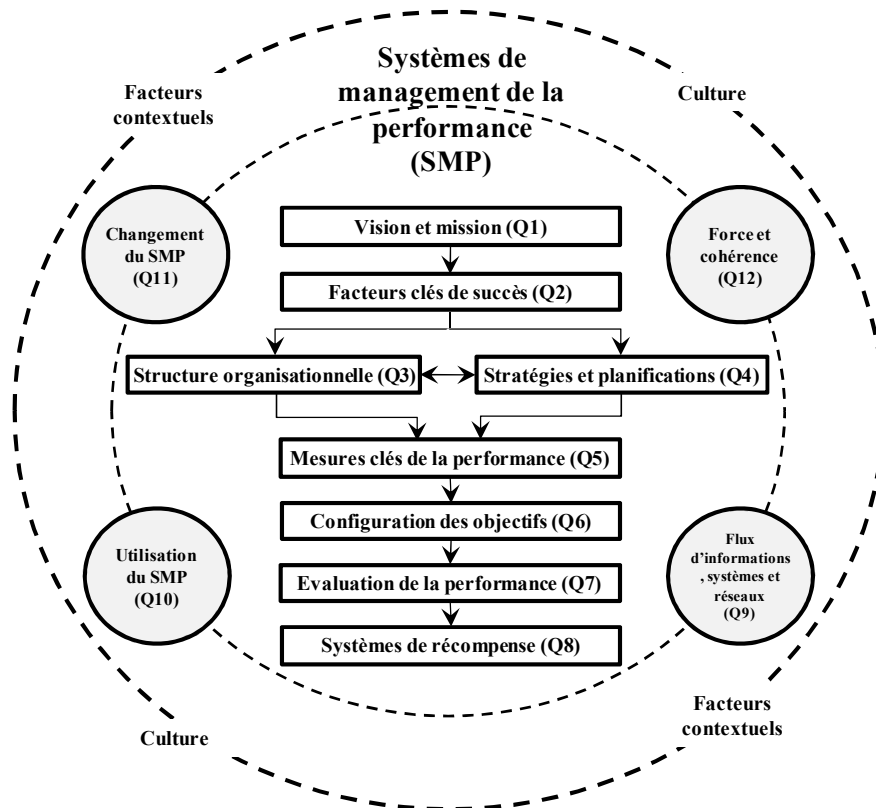


Figure 2 : Le cadre des systèmes de management de la performance (Ferreira et Otley 2009, p. 268)

Pour répondre à la question du choix d'un cadre en contrôle permettant d'appréhender la version 2015 de l'ISO 9001, le cadre de Ferreira et Otley (2009) semble particulièrement adapté. Nous allons maintenant examiner la norme ISO 9001 version 2015 à l'aune des douze questions du cadre des SMP.

3.3 Analyse de la version 2015 de la norme ISO 9001 à l'aune du cadre de Ferreira et Otley (2009)

Nous présentons successivement les douze questions du cadre des systèmes de management de la performance de Ferreira et Otley (2009), en discutant la norme ISO 9001 version 2015, puis nous en présentons l'analyse.

1. *Quelles sont la vision et la mission de l'organisation et comment sont-elles portées à l'attention des managers et des employés ? Quels mécanismes, processus et réseaux sont utilisés pour transmettre les buts et les objectifs généraux de l'organisation à ses membres ?*

La norme ISO 9001 prescrit la détermination d'une politique et d'objectifs qualité pour la satisfaction du client, l'efficacité et la pérennité de l'organisme, reliés à la stratégie de l'entreprise avec la version 2015. L'ISO 9001 place désormais la

performance et la valeur ajoutée comme préoccupations centrales. L'ISO 9001 prescrit la sensibilisation de l'ensemble des salariés à la qualité en s'assurant de sa compréhension et de son application. Elle prescrit en outre la détermination des processus de communication des objectifs à tous niveaux de l'organisme.

2. *Quels sont les facteurs clés de la réussite future de l'organisation et comment sont-ils portés à l'attention des managers et des employés ?*

En tant que norme générique caractérisée par la liberté de son interprétation (e.g. Poksinska 2007), la norme ISO 9001 ne détermine pas de facteurs clés de réussite *a priori*. L'ISO 9001 prescrit la détermination des enjeux internes et externes pertinents de l'organisme et son orientation stratégique. Leur transcription en objectifs pertinents doit être reliée à la politique qualité.

3. *Quelle est la structure de l'organisation et quelle influence a-t-elle sur la conception et l'utilisation des SMP ? Comment cette structure est-elle reliée au processus de management stratégique ?*

L'approche processus est centrale dans la norme ISO 9001. Elle est renforcée avec la version 2015. L'approche processus sous-tend une approche transversale de l'activité de l'entreprise. L'interaction entre les processus est prescrite par la norme ISO 9001 pour l'efficacité du système de management et l'atteinte des résultats escomptés en lien avec la politique qualité et la stratégie de l'entreprise. L'approche processus constitue la structure de l'organisme et elle porte sur l'intégralité des fonctions. La fonction stratégie est ainsi intégrée dans l'approche processus.

4. *Quelles sont les stratégies et les planifications à adopter par l'organisation et quels processus et activités décider pour assurer son succès ? Comment les stratégies et les planifications sont-elles adaptées, générées et communiquées aux managers et aux employés ?*

La norme ISO 9001 prescrit la revue systématique des processus de l'organisme. De la même manière, l'ISO 9001 prescrit la planification du SMQ. Ainsi, le choix des stratégies et des planifications à adopter par l'organisation résulte de leur examen rigoureux. Cette revue systématique du SMQ s'opère au regard de l'évolution contingente de l'environnement de l'organisme. Dans ce cadre, les risques et les opportunités du SMQ sont appréhendés. La politique et les objectifs qualité sont établis aux fonctions, processus et niveaux pertinents.

5. *Quelles sont les mesures clés de la performance de l'organisation découlant de ses objectifs, des facteurs clés de succès, des stratégies et des planifications ? Comment sont-elles spécifiées et communiquées et quel rôle jouent-elles dans l'évaluation de la performance ?*

Comme nous l'avons dit plus haut, l'ISO 9001 est générique et elle ne détermine pas de mesures clés, d'objectifs, de facteurs clés, de stratégies et de planifications, *a priori*. Ces éléments émergent ainsi de la revue (prescrite) systématique et factuelle du SMQ appuyé sur l'approche processus. De cette manière, les mesures clés de la performance sont contingentes et dynamiques. Les mesures clés de la performance sont reliées aux objectifs généraux de performance de l'organisme promus par l'ISO 9001. Elles contribuent directement à évaluer la performance générale de l'organisme.

6. *Quel niveau de performance l'organisation a-t-elle besoin d'atteindre dans chacun des domaines définis dans les questions précédentes, comment configurer leurs objectifs de performance appropriés, et comment stimuler ces objectifs de performance ?*

Le niveau de performance à atteindre par l'organisme repose classiquement sur la notion centrale d'objectifs à atteindre (Gauzente 2000). L'ISO 9001 prescrit l'atteinte des résultats escomptés. La promotion par l'ISO 9001 de la politique et des objectifs qualité déterminés de manière pertinente en lien avec la stratégie et à tous niveaux de l'organisme, sous-tendent le niveau de performance à atteindre. La stimulation des objectifs de performance passe par le principe fondamental d'implication du personnel, soutenant la norme ISO 9001¹⁵.

7. *Quels processus utiliser par l'organisation pour l'évaluation des individus, des groupes et de la performance organisationnelle ? L'évaluation de la performance est-elle objective, subjective ou mixte et quelle est l'importance des informations et des contrôles formels et informels dans ces processus ?*

Les individus et les groupes d'individus figurent au titre des parties intéressées de la norme ISO 9001 v2015. La gestion des relations avec les parties intéressées est un principe fondamental de l'ISO 9001 v2015. Les attentes et les besoins des parties intéressées sont au cœur des processus de l'organisme. La maîtrise des processus de l'organisation suppose la mesure systématique et rigoureuse de leur efficacité. L'évaluation des parties intéressées est ainsi appréhendée par l'ISO 9001 v2015. En outre, le principe fondamental de prise de décisions fondée sur des preuves soutenant la norme ISO 9001 v2015 renvoie à une approche factuelle. Ainsi, l'évaluation prescrite par la norme est objective.

8. *Quelles récompenses - financières et/ou non financières - les managers et les autres salariés obtiendront-ils de la réalisation des objectifs de performance ou d'autres aspects évalués de la performance (ou, inversement, quelles sanctions encourront-ils en échouant à les atteindre) ?*

La norme ISO 9001 v2015 n'appréhende pas les aspects liés à la récompense des salariés. Il s'agit là d'un point de divergence avec le cadre des SMP de Ferreira et Otley (2009). Même si la récompense des salariés liée à l'atteinte des objectifs n'est pas exclue, elle n'est pas promue par la norme ISO 9001 version 2015. Les sanctions ne sont pas envisagées dans la version 2015 de la norme ISO 9001. Cet aspect s'inscrit en contradiction avec le principe fondamental d'*Implication du personnel* soutenant la norme ISO 9001 version 2015.

9. *Quels flux spécifiques d'informations (rétroaction et anticipation), systèmes et réseaux l'organisation met-elle en place pour soutenir les opérations de son système de management des performances ?*

¹⁵ La norme ISO 9000 « Principes essentiels et vocabulaire du management de la qualité » est indispensable pour l'application de la norme ISO 9001 « Système de management de la qualité ». Tout comme la norme ISO 9001, la norme ISO 9000 est en cours de révision. La version en 2005 en vigueur sera remplacée par la version 2015 à venir. Dans la version 2015, sept principes fondamentaux soutiennent le management de la qualité : 1) *Orientation client* ; 2) *Responsabilité de la direction* ; 3) *Implication du personnel* ; 4) *Approche processus* ; 5) *Amélioration* ; 6) *Prise de décision fondée sur des preuves* ; 7) *Gestion des relations avec les parties intéressées*.

L'approche processus au cœur de la norme ISO 9001 version 2015 constitue le pilier essentiel de la performance de l'organisme. Le retour d'information permis par le management des processus favorise la rétroaction (*i.e.* l'action corrective) et l'anticipation (*i.e.* la prévention des risques) visées par le SMQ.

10. *Quels types d'utilisations sont faits des informations et des différents mécanismes de contrôle en place ? Ces utilisations renvoient-elles à des typologies différentes dans la littérature ? Comment les contrôles et leurs usages diffèrent-ils en fonction des différents niveaux hiérarchiques ?*

Les informations collectées au moyen de la norme ISO 9001 soutiennent le fonctionnement de l'organisme. La norme ISO 9001 favorise l'apprentissage organisationnel (Lambert et Ouedraogo 2010). Les systèmes de contrôle diagnostique et interactif sont des composants clés des processus d'apprentissage organisationnel (Ferreira et Otley 2009). La norme ISO 9001 version 2015 ne distingue pas les niveaux hiérarchiques dans l'application du SMQ. Toutefois, il est de la responsabilité de la direction de promouvoir et d'encadrer ce système.

11. *Comment est-ce que les systèmes de management de la performance se modifient à la lumière des changements dynamiques de l'organisation et de son environnement ? Ces changements dans la conception ou l'utilisation des SMP est-elle faite de manière proactive ou réactive ?*

Comme nous l'avons vu, la norme ISO 9001 prescrit la révision systématique du SMQ (dont ses processus) au regard de l'évolution contingente de l'environnement de l'organisme. La rétroaction (*i.e.* l'action corrective) et l'anticipation (*i.e.* la prévention des risques) permises par le management des processus sont toutes deux considérées par la norme ISO 9001 version 2015.

12. *Quelles sont la force et la cohérence des liens entre les composants des SMP et la façon dont ils sont utilisés (tels que décrits au travers des onze questions précédentes) ?*

La norme ISO 9001 est un système holistique de management de la qualité. Ce système est basé sur les processus et son efficacité repose sur leur interaction. La cohérence du SMQ est une préoccupation de la norme ISO 9001.

En synthèse, onze des douze questions du cadre des SMP de Ferreira et Otley (2009) trouvent une réponse au travers de la norme de management de la qualité ISO 9001 version 2015. Cependant, un point de divergence apparaît entre le cadre de Ferreira et Otley (2009) et la norme ISO 9001. Dans le cadre de Ferreira et Otley (2009), les récompenses et les sanctions prolongeant l'évaluation de la performance (abordés au travers de la question huit) ne sont pas prises en compte dans la norme ISO 9001. La norme ne prescrit pas d'action en faveur de la récompense des salariés liée à l'atteinte des objectifs, même si elle ne l'exclue pas. Toutefois, les sanctions évoquées dans le cadre de Ferreira et Otley (2009) ne sont pas envisagées dans la version 2015 de la norme ISO 9001. Les principes sous-jacents à la norme ISO 9001 sont incompatibles avec l'idée de sanction, notamment le principe d'implication du personnel.

Par ailleurs, une différence notable apparaît entre le cadre de Ferreira et Otley (2009) et la norme ISO 9001 version 2015. Le cadre des systèmes de management de la performance de

Ferreira et Otley (2009) relève d'un cadre de travail non imposé suggérant des aspects à prendre en considération dans la conception et l'exploitation d'un système de contrôle. Différemment, la norme de management de la qualité ISO 9001 relève d'une approche prescriptive en faveur de la qualité. Précisément, la norme ISO 9001 mentionne des exigences. En fait, il ne s'agit pas d'exigences au sens strict du terme, mais de prescriptions à interpréter au sens de conditions requises en faveur du fonctionnement de l'organisation.

Ferreira et Otley (2009) pointent le besoin d'études empiriques pour évaluer la robustesse et valider la pertinence du cadre des systèmes de management de la performance. Par ailleurs, les auteurs précisent ne pas avoir exploré les aspects de la culture organisationnelle et du contexte dans leur cadre des SMP. Selon Ferreira et Otley (2009), ces facteurs se situent hors du contrôle de l'organisation. En particulier, l'influence du management sur la culture organisationnelle est controversée soulignent les auteurs. Mais cet aspect pourrait constituer une partie d'un cadre encore plus large (Ferreira et Otley 2009). La prise en compte des aspects de la culture organisationnelle et du contexte relève directement de la nature générique de la norme ISO 9001. L'ISO 9001 considère les aspects contextuels au sens large, incluant la culture organisationnelle. La norme ISO 9001 de management de la qualité appréhende de manière contingente l'environnement de l'organisme.

Au terme de l'examen de l'avant-projet de norme ISO 9001 version 2015 à l'aune du cadre des systèmes de management de la performance de Ferreira et Otley (2009), il apparaît que cette norme de management de la qualité s'inscrit comme un système de management et de contrôle de la performance.

4 Conclusion

La version 2015 de la norme ISO 9001 est un outil de contrôle. Elle vise l'amélioration continue des processus de l'organisation en orientant l'attitude des salariés en faveur de la qualité. La norme ISO 9001 est un système holistique de management de la qualité. Ce système focalise sur le maintien et l'amélioration continue de toutes les fonctions de l'organisation. Son objectif vise à répondre ou à dépasser les exigences des clients et à favoriser la performance de l'organisme. Le cycle PDCA de l'amélioration continue demeure le concept majeur de la version 2015 de la norme. L'ISO 9001 s'inscrit dans une perspective cybernétique. La version 2015 de la norme ISO 9001 évolue selon cinq nouvelles tendances : 1) Anticipation des besoins et attentes par une meilleure prise en compte des risques et opportunités ; 2) Alignement du système qualité aux pratiques managériales pour soutenir la stratégie ; 3) Maîtrise de la relation avec les fournisseurs, les sous-traitants, pour créer de la valeur pour les clients ; 4) Evaluation et amélioration des performances du système de management de la qualité ; 5) Simplification et accélération des synergies avec les autres systèmes de management.

En réponse à notre question du choix d'un cadre en contrôle permettant d'appréhender la version 2015 de la norme ISO 9001, le cadre des systèmes de management de la performance de Ferreira et Otley est particulièrement adapté. Basé sur les travaux de Simons (1994) et Otley (1999), le cadre des SMP de Ferreira et Otley (2009) relève d'une approche holistique pour appréhender les systèmes de management et de contrôle de la performance. Ce cadre permet l'identification des mécanismes de contrôle et offre une perspective globale du

contrôle. Les SMP renvoient à des mécanismes, des processus, des systèmes et des réseaux informels et formels utilisés par les organisations. Ces éléments servent à véhiculer les objectifs du management pour assister le processus stratégique et le management quotidien. D'une part, à travers l'analyse, la planification, la mesure, le contrôle, la reconnaissance et le management de la performance en général. D'autre part, pour soutenir et faciliter l'apprentissage organisationnel et le changement.

A l'issue de l'analyse de l'avant-projet de norme ISO 9001 version 2015, il apparaît que le cadre des SMP de Ferreira et Otley (2009) s'illustre presque intégralement au travers de cette version à venir de la norme de management de la qualité ISO 9001. Bien que l'aspect des récompenses et des sanctions prévu dans le cadre de Ferreira et Otley (2009) ne se retrouve pas - explicitement - dans la norme ISO 9001 version 2015, et bien que le SMP de Ferreira et Otley (2009) relève d'un cadre non imposé par opposition à l'approche prescriptive de la norme ISO 9001, la norme ISO 9001 version 2015 relève d'un système de management et de contrôle de la performance au sens de Ferreira et Otley (2009).

En cherchant à analyser la future norme ISO 9001 version 2015, nos travaux s'inscrivent dans la réflexion visant à répondre au manque théorique pour contribuer à une meilleure compréhension du phénomène de normalisation et de ses implications pour les organisations (Boiral 2012). Au sens du cadre défini par Ferreira et Otley (2009), la norme ISO 9001 version 2015 revêt le caractère d'un système de management et de contrôle de la performance en faveur des organisations.

5 Bibliographie

- AFNOR (2014). Lettre d'information Spéciale Révision groupe AFNOR – ISO 9001 version 2015 : révolution ou évolution ?
- Anthony, R. N. (1993). *La fonction contrôle de gestion*. Traduction de Jean-Loup Ardoin. Paris: Publi-Union.
- Berland, N., De Rongé, Y. (Eds.) (2013). *Contrôle de gestion – Perspectives stratégiques et managériales – 2^e édition*. Paris: Pearson.
- Boiral, O. (2012). ISO 9000 and Organizational Effectiveness: A Systematic Review. *The Quality Management Journal* 19 (3): 16-37.
- Castka, P., Balzarova M. A. (2008). The Impact of ISO 9000 and ISO 14000 on Standardisation of Social Responsibility – An Inside Perspective. *International Journal of Production Economics* 113: 74-87.
- Chemangui, M. (2009). Proposition d'une métrique de la qualité de l'audit : expérimentation dans le cadre des relations d'agence internes. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 1: 225-248.
- Donaldson, K. M., Ishii, K., Sheppard, S. D. (2006). Customer Value Chain Analysis. *Research in Engineering Design* 16: 174-183.
- Eve, A. (2014). Appropriation d'une norme de management et son influence sur les attitudes au travail pour la maîtrise de l'activité de l'organisation : le cas de la norme ISO 9001. Doctorat en sciences de gestion, Rouen: Université de Rouen.
- Ferreira, A., Otley, D. (2009). The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis. *Management Accounting Research* 20: 263-282.

- Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie* 3 (2): 145-165.
- Gervais, M. (2009). *Contrôle de gestion – 9^e édition*. Paris: Economica.
- ISO (2014). PR NF EN ISO 9001 - Avant-projet de norme soumis à enquête publique jusqu'au : 25/07/2014 – X50-131PR - Systèmes de management de la qualité - Exigences. La Plaine Saint-Denis : AFNOR Éditions.
- Lambert, G., Ouedraogo, N. (2010). Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise. *Revue Française de Gestion* (201): 65-85.
- Löning, H., Malleret, V., Méric, J., Pesqueux, Y., Solé, A. (2013). *Contrôle de gestion - Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles - 4^e édition*. Paris: Dunod.
- Low, S. P., Tan, J. H. K. (2005). Integrating ISO 9001 Quality Management System and ISO 14001 Environmental Management System for Contractors. *Journal of Construction Engineering and Management* 131 (11):1241-1244.
- Martínez-Costa, M., Choi, T. Y., Martínez, J. A., Martínez-Lorente, A. R. (2009). ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: the Performance Debate Revisited. *Journal of Operations Management* 27: 495-511.
- Martínez-Costa, M., Martínez-Lorente, A. R. (2007). A Triple Analysis of ISO 9000 Effects on Company Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management* 56 (5/6): 484-499.
- Maurand-Valet, A. (2004). La norme entre paradoxe et nécessité : une étude du rôle du responsable qualité. Doctorat en sciences de gestion, Montpellier: Université Montpellier II.
- Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Claver-Cortés, E., López-Gamero, M. D. (2009). Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration. *International Journal of Management Reviews* 11 (2): 197-222.
- Otley, D. (1999). Performance Management: a Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research* 10: 363-382.
- Piot, C., Kermiche, L. (2009). A quoi servent les comités d'audit ? Un regard sur la recherche empirique. *Comptabilité - Contrôle – Audit – Numéro thématique*: 9-54.
- Poksinska, B. (2007). Does Standardization have a Negative Impact on Working Conditions? Human Factors and Ergonomics in Manufacturing 17 (4): 383-394.
- Sharma, D. S. (2005). The Association between ISO 9000 Certification and Financial Performance. *The International Journal of Accounting* 40: 151-172.
- Simons, R. (1994). How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal* 15: 169-189.
- Simons, R. (1991). Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems. *Strategic Management Journal* 12: 49-62.
- Simons, R. (1990). The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. *Accounting Organizations and Society* 15 (1/2): 127-143.
- Sponem, S., Chatelain-Ponroy, S. (2013). Les comportements face au contrôle. In *Contrôle de gestion – Perspectives stratégiques et managériales – 2^e édition* (Eds, Berland, N., De Rongé, Y.). Paris: Pearson, 79-102.