



**HAL**  
open science

# LA LEGITIMITE DES NORMES DE SYSTEME DE MANAGEMENT : DE L'OBJET AU CHAMP DE RECHERCHE

Anne Maurand-Valet

► **To cite this version:**

Anne Maurand-Valet. LA LEGITIMITE DES NORMES DE SYSTEME DE MANAGEMENT : DE L'OBJET AU CHAMP DE RECHERCHE. Gestion et management. Avignon Université, 2014. tel-02437563

**HAL Id: tel-02437563**

**<https://hal.science/tel-02437563>**

Submitted on 29 Mar 2024

**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.

UNIVERSITE D'AVIGNON ET DES PAYS DE VAUCLUSE

**SYNTHESE DES TRAVAUX DE RECHERCHE  
pour demande de soutenance de HDR**

Discipline : SCIENCES DE GESTION  
Ecole doctorale : Droit, Economie et Gestion

**LA LEGITIMITE DES NORMES  
DE SYSTEME DE MANAGEMENT :  
DE L'OBJET AU CHAMP DE RECHERCHE**

**Anne MAURAND-VALET**

Maître de conférences à l'Université d'Avignon

Soutenance le 24 septembre 2014

Jury :

Professeur Lucien Véran, PU Sciences de Gestion AMU-CERGAM

Karim Messeghem, PU Sciences de Gestion, Montpellier 1, MRM

Aude D'Andria, MCF-HDR, Sciences de Gestion, Université d'Evry Val d'Essonne, LITEM

Agnès Paradas, MCF-HDR Sciences de Gestion, UAPV-MRM

Didier Chabaud, PU Sciences de Gestion, UAPV-LBNC

*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce document de synthèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*

## REMERCIEMENTS

Je tiens en tout premier lieu à remercier Didier Chabaud qui m'a aidée à réaliser cette réflexion sur mes travaux de recherche passés et à venir. Sans lui je n'aurais pas creusé autant certaines pistes de ma réflexion.

Il en est de même du professeur Lucien Vérant qui a accepté d'être le premier rapporteur pour la demande d'inscription de ce projet de HDR. Il a contribué à ma réflexion et a constitué un soutien efficace en matière de confiance.

Ma gratitude va de même à Agnès Paradas et Karim Messeghem, respectivement maître de conférences habilitée à diriger des recherches et professeur, qui ont bien voulu accepter de participer au jury de soutenance de HDR.

Je ne peux oublier aussi le professeur Yves Dupuy qui a guidé mes premiers pas de chercheuse en tant que directeur de thèse. Qu'il soit remercié d'avoir fait naître en moi des compétences de chercheuse et une motivation pour questionner le monde !

Merci aussi à tous les chercheurs du laboratoire Montpellier Recherche en Management qui m'ont apporté au cours de toutes ces années leur richesse personnelle et des retours constructifs sur mes travaux.

Je souhaite aussi remercier tous les évaluateurs anonymes qui, au fil des années, m'ont fourni de nombreux conseils pour améliorer mes papiers. Les commentaires, même sévères, ne sont jamais tombés dans l'oreille d'une sourde !

Merci enfin, pour certains à titre posthume, à tous les grands auteurs en science de gestion mais aussi en sciences humaines et sociales plus largement qui, par leurs écrits, éclairent nos réflexions de chercheurs contemporains et nous permettent de construire des questionnements authentiques.

## SOMMAIRE

<b>DOCUMENT DE SYNTHÈSE</b> .....	p.5
<b>Introduction générale</b> .....	p.6
<b>Première partie : construction de la légitimité des NSM dans l'organisation</b> .....	p.9
<b>1.1 Représentation des NSM à travers le contrôle organisationnel : émergence d'une légitimité</b> .....	p.12
1.1.1 NSM et contrôle par les processus.....	p.13
1.1.1.1 <i>L'introduction de l'analyse des flux dans l'organisation : la cartographie des processus</i> .....	p.14
1.1.1.2 <i>Comparaison des conséquences de l'introduction de l'analyse des flux dans un contexte de mise en place de la norme ISO 9000 et d'un ERP</i> .....	p.17
1.1.2 NSM et contrôle par la transparence.....	p.20
1.1.3 NSM et contrôle par l'audit.....	p.27
<b>1.2 Vers une vision intégrée de la légitimité des NSM</b> .....	p.34
1.2.1. La grille d'analyse de Suchman.....	p.35
1.2.2. L'approche de Boltanski et Thévenot.....	p.38
1.2.3. La théorie des conventions de Gomez.....	p.40
<b>Conclusion de la première partie</b> .....	p.44
<b>Seconde partie : la légitimité des travaux de recherche sur les NSM dans la communauté scientifique en sciences de gestion</b> .....	p.45
<b>2.1. Un objet de recherche spécifique par rapport aux problématiques en jeu</b> p.45	
2.1.1. Les thèses.....	p.46
2.1.2. Les articles.....	p.52
2.1.2.1. <i>Revue de littérature anglo-saxonne</i> .....	p.55
2.1.2.2. <i>Revue de littérature française</i> .....	p.61
<b>2.2. Choix d'une stratégie pour alimenter le débat scientifique sur cet objet</b> .....	p.65
2.2.1. Le choix du courant de rattachement.....	p.65
2.2.2. Le positionnement méthodologique.....	p.68
2.2.3. Le champ de recherche à exploiter.....	p.70
2.2.3.1. <i>La norme au quotidien : les limites du modèle normatif</i> .....	p.71
2.2.3.2. <i>Gouvernance de la norme : y-a-t-il un pilote dans l'avion ?</i> .....	p.73
2.2.3.3. <i>La régulation par les normes</i> .....	p.76
<b>Conclusion de la seconde partie</b> .....	p.78
<b>Conclusion générale</b> .....	p.79
<b>Bibliographie</b> .....	p.81
<b>Annexes</b> .....	p.88

**DOCUMENT DE SYNTHÈSE**

## **Introduction**

Au 31 décembre 2011, près de 1.400.000 entreprises ou organisations dans le monde avaient un certificat ISO 9000 ou ISO 14000 couvrant tout ou partie de leur activité. Ceci découle d'un besoin de normalisation ressenti très tôt par les acteurs de la vie économique. Il en est ainsi des pièces détachées nécessaires à l'installation des chemins de fer (Chandler, 1977) ou de l'industrie des armes aux Etats-Unis au XIX<sup>e</sup> siècle. Ainsi les travaux d'historiens (Hounshell, 1984) montrent que c'est grâce au principe d'uniformisation des pièces des fusils que Simeon North obtint le contrat d'approvisionnement d'armes auprès de l'Etat Fédéral américain au XIX<sup>e</sup> siècle. Le principe qu'il souhaitait appliquer était que chaque pièce fabriquée puisse être insérée dans le modèle ou fusil de référence afin d'assurer que toutes les pièces soient interchangeables.

Cette normalisation est longtemps restée ciblée sur des domaines techniques Elle intéressait surtout le domaine manufacturier et était axée sur les critères techniques des produits fabriqués dont on souhaitait assurer la compatibilité (matériel ferroviaire et électro-technique essentiellement).

Au XX<sup>e</sup> siècle, la notion de normalisation s'est étendue à l'organisation du travail (Organisation Scientifique du Travail, O.S.T. ; Taylor, 1911). Ainsi la fabrication de la Ford T qui débuta avant la première Guerre Mondiale est un exemple à la fois de normalisation technique (interchangeabilité des pièces) et de normalisation du travail (tâches simples et répétitives qui ne demandent pas d'apprentissage long) (Ford et Crowther, 1922).

L'équivalent anglais du terme de normalisation est « standardisation ». Il est souvent utilisé à la place de celui de normalisation du fait de la prégnance de la langue anglaise en sciences de gestion. L'un comme l'autre traduisent initialement l'idée de production de modèles semblables fabriqués en série (voir dictionnaire Le Grand Robert, 2010). Par extension, ils désignent le fait de rendre semblable, conforme à un même type (notion d'uniformisation).

Campion indique dans son article précurseur de 1958 sur la normalisation que :

« la normalisation comporte trois stades :

- la spécification, c'est-à-dire la définition des caractéristiques et performances que doit réunir le produit ;
- l'unification, ou indication des dimensions et tolérances qui permettent l'interchangeabilité de produits selon leurs divers emplois ;
- la simplification, ou suppression, dans une gamme de modèles établis selon les règles ci-dessus, de ceux qui font double emploi ou qui sont inutiles à la satisfaction des besoins courants ».

Cette définition rappelle que la notion de normalisation est historiquement très ancrée sur les produits. Datée de 1958, c'est en effet à ces seuls éléments qu'elle fait allusion. La notion de normalisation s'est ensuite étendue à la notion de services et de systèmes de management. Ainsi on parle actuellement de normes de systèmes de management (NSM)<sup>1</sup> (ISO, 2002).

Le terme de norme est utilisé dans des domaines très différents : celui du langage, des comportements et dans les domaines juridique et technique. Il désigne un modèle qui tend à se diffuser sans être obligatoire à la différence de la règle qui s'impose aux individus et aux organisations.

La norme est dirigée par deux principes qui s'opposent : celui du purisme qui souhaite figer le modèle pour lui garder sa dimension d'universalité, celui de l'adaptation qui veut que la norme suive l'évolution de la société dans laquelle elle s'intègre (Maurand-Valet, 2004a).

Grenard (1996) a cherché à caractériser les phénomènes de normalisation dans les organisations et a sélectionné des critères qui permettent de dire si l'on est en présence d'une norme ou non. Ils seraient au nombre de quatre :

- existence d'une spécification technique
- accessibilité au public
- choix collectif préalable
- proposition d'une base d'action pour des problèmes répétitifs.

La norme 9000 peut être considérée comme le modèle canonique des NSM<sup>2</sup>. Elle est la plus ancienne et sert de base à l'établissement des autres NSM telles que ISO 14000, ISO 31000 ou ISO 26000.

Ces normes ont pour caractéristiques de proposer des modèles fonctionnels idéaux pour les entreprises et les organisations. Elles se déclinent selon leur orientation :

---

<sup>1</sup> Cette expression est apparue pour la première fois en 2002 dans un rapport de l'ISO concernant le projet de norme de responsabilité sociale pour les entreprises – future norme ISO 26000 -. Elle est encore assez peu diffusée dans le milieu académique.

<sup>2</sup> L'annexe 1 présente l'historique de l'ISO 9000 avec les spécificités des différentes versions : 1987, 1994, 2000, 2008 et bientôt 2015.

- principes de management en général (ISO 9000)
- principes de management environnemental (ISO 14000)
- principes de management de risques (ISO 31000)
- principes de management de la responsabilité sociale de l'entreprise (ISO 26000)

Les textes qui les constituent sont des descriptions de modes de fonctionnement. Ils construisent ainsi une représentation de l'organisation à travers son fonctionnement.

Chaque norme est issue du travail d'une commission de normalisation et soumise régulièrement à une révision.

Cette représentation est portée dans l'organisation par le responsable qualité. Il est chargé de diffuser ce modèle au sein de l'organisation et de convaincre les autres acteurs, souvent avec l'aide de consultants, de la valeur de cette représentation pour leur activité quotidienne.

Comme toute représentation, si elle est reconnue comme légitime, elle sera acceptée. Elle va imprégner les propres représentations des acteurs et influencer sur leurs comportements (Callon, 1986)

Pour le chercheur en gestion qui s'intéresse aux NSM, la problématique de la légitimité de celles-ci est permanente car elle fait partie du vécu quotidien du responsable qualité (Maurand-Valet, 2004a).

Il s'y rajoute, à un second niveau, la question de la légitimité de la recherche : est-il légitime de passer du temps et de dépenser de l'argent pour étudier les NSM dans les organisations ? Quelle est la valeur des résultats des travaux de recherche dans ce domaine ?

La question que nous allons analyser dans ce mémoire de HDR est donc la suivante :

**Comment se construit la légitimité des normes de systèmes de management dans l'organisation et en sciences de gestion, tout particulièrement dans le cas de l'ISO 9000 ?**

Cette question de légitimité sera abordée à deux niveaux :

- celui de l'organisation dans laquelle sont mises en place ces normes ;
- celui de la communauté de chercheurs devant laquelle les travaux devront être validés.

Ces deux niveaux dans la réflexion vont déterminer le plan de notre développement. Nous aborderons dans un premier temps la légitimité des NSM dans les organisations pour étudier ensuite la légitimité des travaux de recherche sur les NSM. Cet ordre s'impose naturellement du fait que s'il n'existait pas de mise en place de NSM dans les organisations, le chercheur n'aurait pas d'objet de recherche disponible dans ce domaine<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Néanmoins nous noterons au passage qu'il existe peut-être des formes de normes que s'imposent spontanément les acteurs dans l'organisation managériale de leur activité économique et que donc, avant même la diffusion de modèles par l'ISO, il pouvait exister des bonnes pratiques diffusées parmi les professionnels. Cette question pose

# Première partie : construction de la légitimité des NSM

## dans l'organisation

Ainsi que Bourguignon (2003) l'a indiqué dans son article intitulé « Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure : la dimension idéologique du nouveau contrôle de gestion », les techniques du management sont amenées régulièrement à proposer des outils de contrôle nouveaux, du moins en apparence, afin de redynamiser la fonction correspondante dans les organisations. Si ce besoin de redynamiser peut créer un débat (existe-t-il vraiment ? Qui y a intérêt ? Comment se traduit-il ?...), **notre objectif sera ici d'étudier la diffusion des NSM en tant que nouvel outil de gestion dans les organisations, leur acceptation et la manière dont les acteurs qui les animent construisent leur légitimité.**

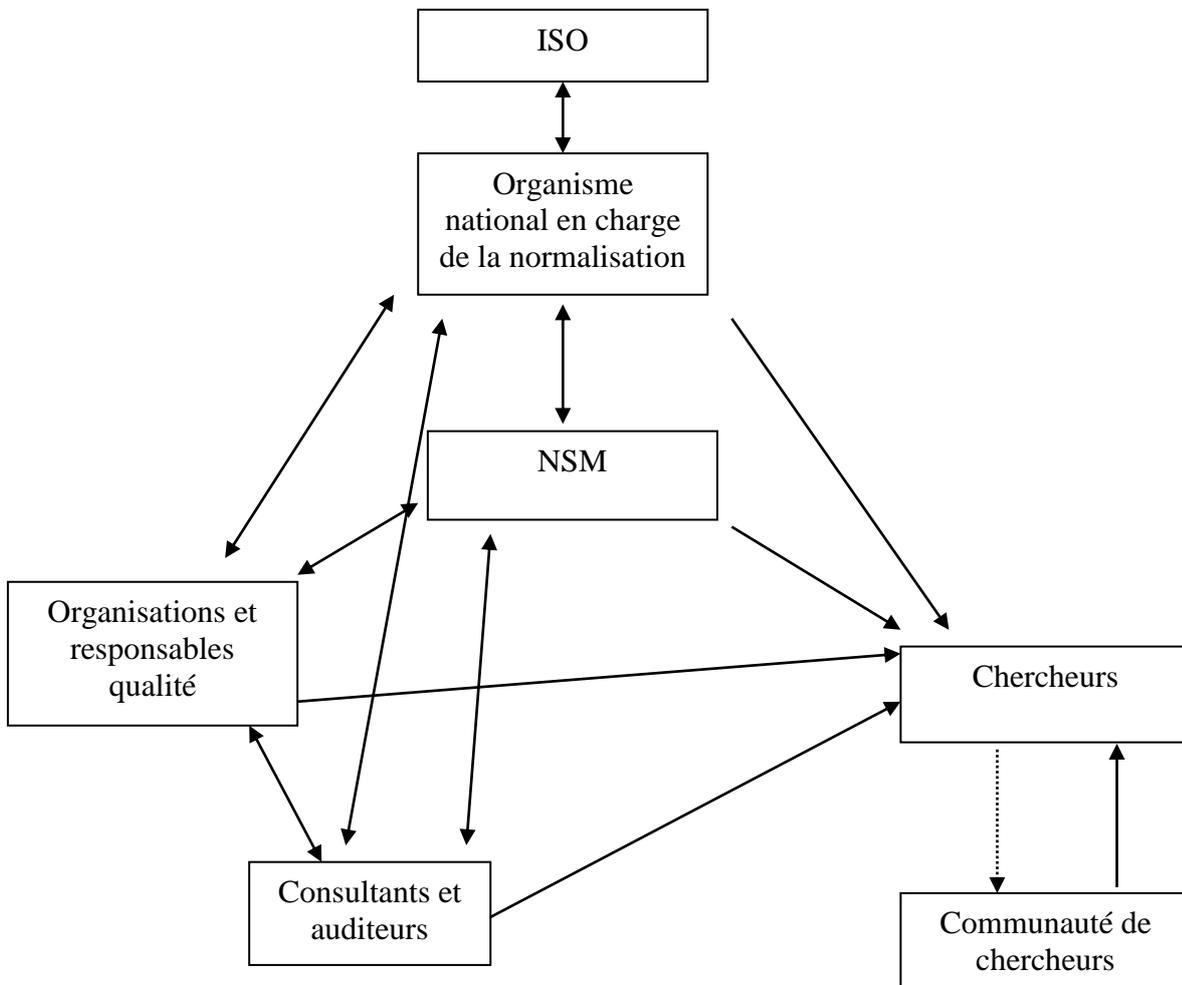
La problématique de la légitimité est au coeur dans les recherches portant sur les normes de systèmes de management. En effet, elle se joue à plusieurs niveaux :

- légitimité des normes elles-mêmes ;
- légitimité des acteurs oeuvrant autour des normes (responsables qualité, auditeurs internes, auditeurs externes, pilotes des processus) ;
- légitimité des aménagements organisationnels nécessités par la mise en place des normes ;
- légitimité des organismes normalisateurs (ISO, AFNOR)

Compte tenu de la diversité des acteurs et des parties prenantes au phénomène de normalisation, il est important de cartographier cet écosystème. A cette fin, nous proposons le schéma ci-dessous pour nous repérer :

---

le problème de l'existence préalable de l'objet de recherche avant qu'il ne soit nommé et défini, ici par l'ISO et l'AFNOR, et avant que le chercheur ne s'en saisisse. La réponse doit se garder de tout simplisme. En physique même, science dont est issu le paradigme scientifique moderne, la mécanique quantique a prouvé que la position de l'élément observé était dépendante du regard de l'observateur. La neutralité absolue de l'observateur telle qu'on pouvait la rêver ne peut donc plus être posée d'emblée comme une évidence (D'Espagnat, 1994).



**Fig.1 : l'écosystème national de la normalisation**

Pour la France, l'organisme national en charge de la normalisation est l'AFNOR (Association Française pour la Normalisation)

On constate des interactions entre NSM, organisations et responsables qualité, et consultants et auditeurs extérieurs à l'entreprise. Les doubles flèches montrent les phénomènes de réflexivité qui existent. Ils alimentent les révisions des normes ainsi que la mise à jour et l'adaptation des protocoles d'audit pour les certifications à travers (enquêtes régulières de satisfaction de l'AFNOR après des organisations, remontées réalisées par les consultants et les auditeurs...).

On peut noter en particulier :

- le rôle d'intermédiaire joué par le responsable qualité entre les normes et l'organisation. Il est souvent le seul parmi l'ensemble des acteurs de l'organisation à avoir lu le texte des normes (Maurand-Valet, 2004a). Certains cas observés seraient mieux représentés sur le schéma en distinguant le pôle organisations du pôle responsables qualité. Néanmoins comme ils ne sont pas majoritaires, la distinction n'a pas été faite ;
- le réseau dense d'interaction entre l'AFNOR, les NSM, les organisations et responsables qualité, et les consultants et auditeurs. C'est lors de ces échanges croisés que les orientations pour l'évolution des NSM émergent le poids de l'AFNOR dans ses relations avec l'ISO, c'est-à-dire le poids de l'organisation française représentant la normalisation auprès de l'organisation internationale. Ce poids est à considérer de manière dynamique car il évolue au gré de l'investissement respectif des différents pays membres. Un pays qui est fortement représenté dans les commissions de travail pourra peser sur les travaux de normalisation ;
- l'effectif réduit des chercheurs travaillant sur les NSM et donc leur peu de poids dans la communauté des chercheurs en sciences de gestion en général.

Dans le schéma, nous avons choisi de représenter le chercheur comme n'intervenant pas en retour dans ses contacts sur le terrain. C'est souvent le positionnement académique : il se place en position d'observation neutre comme le préconise le paradigme scientifique traditionnel. Néanmoins certains auteurs pensent que cela n'est pas possible ou même souhaitable. Il en est ainsi :

- de Morin (1991), qui montre que le chercheur subit l'influence de facteurs psychosociologiques. Il ne peut donc s'extraire totalement du contexte dans lequel il évolue ainsi que de sa propre histoire personnelle ;
- de Van De Ven (2007), pour qui le chercheur en sciences de gestion doit produire des connaissances utiles aux professionnels. Il doit ainsi tisser des relations durables et soutenues avec son terrain -notion de « engaged scholarship »- .

(Pour autant, dans le contexte français, la communauté de chercheurs reste éloignée du terrain et du milieu professionnel. Cela est dû en partie au fait que les questions touchant aux NSM restent du domaine des ingénieurs comme c'est le cas aussi pour l'assurance qualité.)

Par ailleurs, le schéma indique que l'action du chercheur sur la communauté scientifique est faible pour des raisons sur lesquelles nous reviendrons par la suite dans notre seconde partie

(difficulté à trouver un courant de rattachement et un débat préexistant dans lesquels inscrire ses travaux de recherche).

Comme indiqué plus haut, les NSM sont des outils de gestion. Leur spécificité est celle de se voir associé la rhétorique de l'amélioration continue : cette dernière serait l'objectif de l'organisation et guiderait son évolution. Derrière un vocabulaire à connotation positive (« amélioration », « continue »), se trouvent les objectifs habituels du contrôle organisationnel (Bourguignon, 2003), à savoir faire en sorte que l'organisation et tous les acteurs qui la font vivre aillent dans le sens des décisions stratégiques et opérationnelles prises par les cadres dirigeants. Comme tout outil de gestion, les NSM seront donc légitimes si elles permettent d'atteindre un niveau de contrôle organisationnel jugé satisfaisant. Ainsi contrôle et légitimité des NSM sont intimement liés.

Pour l'instant, nos travaux ont surtout questionné les trois premiers niveaux de construction de légitimité c'est-à-dire celle de la norme, des acteurs gravitant autour de la norme et des aménagements induits par la mise en place de la norme (Maurand-Valet, 2004a, 2004b ; 2006 ; 2008). **L'observation montre que cette légitimité tient en grande partie à la dimension de contrôle que la norme peut apporter en tant qu'outil de gestion. Celui-ci se décline sous la forme :**

- **d'un meilleur contrôle hiérarchique** (les responsables ont une meilleure connaissance de ce qui se déroule dans les services) ;
- **mais aussi d'un contrôle réflexif** (les acteurs remettent en cause la représentation qu'ils ont de l'organisation lors de la mise en place de la norme et ceci peut susciter une augmentation du sens qu'ils accordent à leur travail et donc augmenter l'attention portée aux différentes tâches).

Nous allons aborder ainsi dans un premier temps quels sont les éléments de diffusion du contrôle apportés par les NSM. Cet aspect sera appréhendé à travers les spécificités des NSM, à savoir :

- l'analyse des processus qu'implique la mise en place des NSM ;
- l'objectif affiché d'une meilleure transparence ;
- la réalisation d'audits internes et externes.

Nous verrons ensuite comment et dans quelle mesure la légitimité des NSM issue du contrôle se rattache aux grilles théoriques du concept de légitimité.

## **1.1. Représentation des NSM à travers le contrôle organisationnel : émergence d'une légitimité**

La dimension de légitimité pour une organisation est très liée à celle de son contrôle. En effet comment estimer légitime dans nos sociétés contemporaines une organisation qui n'est pas contrôlée ou qui est incontrôlable ? (les deux adjectifs ne sont pas équivalents : dans le premier cas, on peut estimer qu'il existe des outils de contrôle mais qu'ils ne sont pas utilisés ; dans le second cas, qu'il y ait des outils de contrôle disponibles ou non, il est impossible de contrôler l'organisation.)

Ainsi sans qu'on puisse affirmer qu'une organisation bénéficiant d'un système de contrôle est assurée d'atteindre les objectifs fixés. Power (2003) montre néanmoins qu'il est évident aux yeux du commun des mortels que toute organisation se doit d'être contrôlée et de pouvoir rendre compte de ses activités.

Ce contrôle va pouvoir se développer dans le cadre des NSM à travers l'analyse des processus, l'objectif affiché de transparence et les audits.

### **1.1.1. NSM et contrôle par les processus**

La logique des NSM est construite sur l'analyse des processus au sein de l'organisation. Il faut en effet établir la cartographie des processus pour placer les indicateurs sur ceux-ci et en permettre le pilotage. Cette approche impose comme auteur de référence Simon (1983). Il introduit ainsi la notion de processus :

« l'activité administrative est une activité de groupe. Les situations simples où un individu planifie et exécute son propre travail sont familières ; mais sitôt que la tâche s'accroît au point qu'elle exige les efforts conjugués de plusieurs personnes, il devient nécessaire de concevoir les processus qui organiseront ce travail collectif. Les processus administratifs sont les techniques qui facilitent cette tâche »

**Pour Simon, le détour par l'analyse des processus est donc nécessaire pour organiser correctement le travail et garder l'activité sous contrôle.**

Au passage, il note le constat généralement admis de la difficulté de définir précisément ce qu'est un processus. Si le but est l'objectif ou la fin que vise l'activité poursuivie, le processus quant à lui serait un moyen de réaliser un but.

Les processus sont donc mis en œuvre en vue de buts particuliers. Grâce à la référence faite aux buts, on peut établir une hiérarchie des processus selon les buts auxquels ils se rattachent.

Simon note :

« Aucune différence fondamentale n'oppose « buts » et « processus » ; il ne s'agit que d'une question de degré. Un « processus » est une activité dont le but immédiat se situe au bas de la hiérarchie moyens-fin, tandis qu'un « but » commande une série d'activités qui répondent à une valeur ou à une fin haut placées dans la hiérarchie moyens-fin » (p.29).

Il conclut en disant :

« Par un processus d'anticipation, la valeur inhérente à la fin désirée est reportée sur les moyens » (p.49).

Cette remarque est importante et se retrouve dans les témoignages des personnes ayant à appliquer les NSM (Maurand-Valet, 2004a). Elle n'est pas neutre car elle recoupe la critique selon laquelle les indicateurs peuvent finir par prendre plus d'importance que le résultat final lui-même : l'opérateur est jugé plus sur le respect de la procédure que sur le résultat obtenu. Au final, on a donc un déplacement du centre d'attention du contrôle.

Ainsi le choix et l'emploi d'outils de gestion ne sont pas neutres car ils déterminent le type et les modalités du contrôle. De plus, du fait des capacités limitées de l'esprit humain (Simon, 1959), si l'on met l'accent et donc si l'on consacre du temps et de l'argent à certaines dimensions, ici le contrôle des processus, c'est autant de ressources en moins pour les autres éléments constituant l'environnement de travail de l'acteur.

Ainsi, l'application des NSM diffuse un modèle de l'organisation construit sur l'analyse des flux. Ce modèle tend, s'il est répété, à devenir prioritaire dans l'esprit des acteurs aux dépens des autres modèles construits collectivement ou individuellement.. Par l'uniformisation des représentations on peut augmenter en définitive le contrôle sur les activités qui se déroulent dans l'organisation.

Ce constat peut être illustré à l'aide des deux travaux suivants :

- le premier retrace **l'introduction de l'analyse des flux dans l'organisation** ;
- le second compare **les conséquences de cette introduction** selon que l'on se place dans un contexte de mise en place de la norme ISO 9000 ou d'un ERP ;

#### ***1.1.1.1 L'introduction de l'analyse des flux dans l'organisation : la cartographie des processus***

La version 2000<sup>1</sup> de l'ISO 9000 a introduit l'idée d'une cartographie des processus (voir annexe 1 et glossaire de l'annexe 5) tandis que parallèlement elle proposait un allègement des procédures écrites (seules 6 procédures concernant la gestion documentaire demeuraient obligatoires).

Cette cartographie des processus n'a aucun point commun avec les techniques de cartes cognitives que l'on connaît en sciences de gestion (Cossette, 2004).

Il s'agit de découper l'activité de l'entreprise en processus et d'indiquer les interactions entre processus afin de faire apparaître les risques organisationnels (dysfonctionnement entre acteurs et entre services).

Du point de vue théorique, cette cartographie présente certaines caractéristiques en tant que représentation de l'organisation :

- elle est un objet historique. En effet, elle n'existe pas dans les versions précédentes. Sa naissance est liée à des circonstances particulières et à un contexte où l'approche processus se développe –cf business model en informatique- ;
- elle constitue une réduction de la complexité de la réalité et à ce titre elle reprend l'idée de Valéry (1924) : « Rien n'est simple, rien n'est naturel... Mais notre automatisme est absorption du complexe, et occultation de complexe. C'est pourquoi le complexe devient simple par éducation » (Cahiers, édition Pléiade, tome I, p.988) ;
- enfin la cartographie est un objet conceptuel : elle est définie par la norme en terme de concepts de processus et de procédures (un processus serait un enchaînement d'opérations défini par des entrées et des sorties et une procédure la liste des opérations à effectuer pour réaliser une tâche –cf texte de la norme ISO 9000-). Le texte ne donne rien de plus opérationnel.

**Dans ces conditions, nous pouvions nous attendre à trouver chez les acteurs de la norme des représentations différentes de la cartographie en raison de l'importance de la part interprétative dans l'application du texte.**

---

<sup>1</sup> Il existe une version 2008 de la norme ISO 9001 (cf annexe 1). Elle reste très proche de la version 2000. Les points de détail qui les distinguent ne rendent pas caduques les observations faites sur la version 2000. Il n'en sera pas de même pour la version prochaine (sortie prévue en 2015). Elle devrait intégrer des ruptures par rapport aux précédentes (entre autres, prise en compte de la gestion des risques)

La recherche prend appui sur une étude qualitative réalisée auprès de 20 entreprises de taille très différente et appartenant aux secteurs secondaire et tertiaire. Nous avons au total interrogé 23 personnes, pour la plupart des responsables qualité (20 entretiens sur 23), car il s'est avéré que les personnes non concernées directement par la fonction qualité fournissaient des témoignages trop loin de notre sujet de recherche tant la tentation de glisser vers un discours général sur la qualité était grande. De plus, nos questions très ciblées sur la cartographie nécessitait d'avoir suivi son évolution de près (voir Maurand-Valet, 2004b). Les entretiens semi-directifs ont été retranscrits pour permettre l'analyse de contenu.

En ce qui concerne la cartographie des processus c'est à dire l'analyse et la mise à plat du fonctionnement de l'organisation selon le concept de processus, nous avons pu constater que **les variables qui influent sur la perception de la cartographie par les responsables qualité de l'organisation sont de deux types :**

- **l'origine interne ou externe de l'individu par rapport à l'organisation et sa formation initiale (scientifique ou administrative) ;**
- **la taille de l'organisation et la complexité des missions de cette dernière.**

Pour le premier point, on constate que l'expertise en qualité des responsables qualité anciennement consultants suscite des cartographies très proches du modèle du texte de la norme découpée en quatre chapitres, alors que les responsables qualité issus du terrain et participant à la vie de l'organisation depuis de nombreuses années développent une cartographie plus originale non calquée sur les quatre points du texte.

De même ceux qui ont un profil scientifique développent plus facilement la cartographie que les responsables à profil administratif. La traduction opérationnelle des concepts semble chez ces premiers plus aisée et ils semblent donc tirer plus de bénéfice du caractère réducteur de complexité que permet l'outil cartographique.

Pour le second point, on constate que si la cartographie est perçue comme un outil de communication et de négociation dans le cas d'organisations de taille importante ou chargées d'activités de service public et avec des missions complexes, elle est beaucoup moins mise en avant dans les entreprises plus petites et ayant des activités simples à représenter. Dans ce cas, le témoignage des personnes montre très peu d'intérêt pour ce document dont l'établissement semble être un pensum uniquement nécessaire à l'obtention de la certification ISO 9000. La dimension de contrôle introduite par le modèle de l'analyse des processus s'en trouve donc réduite. On trouve des exemples de ce type dans les concessions automobiles : elles

représentent des organisations ayant souvent un âge assez important, un effectif limité et où les services sont clairement découpés (vente de véhicules neufs, vente de véhicules d'occasion, réparations, service après-vente). Le dialogue du chercheur avec la responsable qualité d'une concession automobile fournit les informations suivantes (Maurand-Valet, 2004a) :

- « A quoi vous sert la cartographie des processus ?
- A rien (rire de la responsable qualité).
- Elle n'est affichée nulle part dans l'entreprise ?
- Non. En théorie il faudrait la donner aux nouveaux recrutés, mais...
- Pour vous c'est juste un exercice d'école pour la certification ?
- Oui.
- Vous n'avez donc pas eu de critiques sur la cartographie que vous avez établie ?
- Non, je ne sais même pas s'ils l'ont lue. »

**Au final, le contrôle organisationnel généré par la représentation de l'entreprise sous forme de processus est d'intensité variable selon les profils des responsables qualité et les types d'organisation. Il est plus important quand la cartographie des processus est développée et animée par des responsables qualité de formation scientifique et quand l'organisation est de taille importante ou qu'elle présente des missions complexes à gérer. Dans les autres cas, la cartographie des processus présente peu d'intérêt aux yeux des acteurs de l'organisation.**

#### ***1.1.1.2 Comparaison des conséquences de l'introduction de l'analyse des flux dans un contexte de mise en place de la norme ISO 9000 et d'un ERP***

Durant la période de diffusion de la norme ISO 9000 version 2000 se mettaient en place dans les entreprises les Progiciels de Gestion Intégrés (PGI, ou ERP en anglais pour Enterprise Resource Planning). Ceux-ci posaient comme préalable l'analyse des processus existants dans l'organisation. Cette approche avait déjà été mise en avant pour les besoins d'application de la méthode ABC ou celle des Balanced Scorecards :

- la méthode ABC permet le calcul des coûts en tenant compte des économies de variété à la différence de la traditionnelle méthode des sections homogènes (Gosselin et Mévellec, 2003 ; Mévellec, 2005). Elle nécessite un découpage par processus et non par section ;
- les Balanced Scorecards sont des tableaux de bord établis par Kaplan et Norton (1992) qui préconisent le développement d'indicateurs selon quatre axes : financier, clients, processus, apprentissage.

Néanmoins ces deux derniers outils de gestion utilisent l'analyse des processus uniquement pour décrire l'existant et mesurer sa performance dans ses différentes dimensions, tout particulièrement pour les Balanced Scorecards. Les ERP et l'ISO 9000 peuvent susciter, eux, des remises en cause des flux au sein de l'organisation. L'analyse des processus permet ainsi dans ces deux cas :

- la mise en place de l'outil de gestion correspondant ;
- la réduction du risque d'échec de cette mise en place par manque d'analyse pertinente de l'organisation concernée et de ses spécificités (Besson, 1999 ; Maurand-Valet & Pédra, 2007 ).

L'approche empirique est fondée sur plusieurs études de cas, trois liées à l'implantation d'un PGI et trois autres à la mise en place de l'ISO 9000. Leur sélection s'est faite sur le principe d'une recherche de la plus grande diversité possible dans une démarche découlant de l'approche de la « grounded theory » de Glaser et Strauss (1967). Des entreprises d'effectif et de secteur différents ont donc été retenues, comme le souligne le tableau ci-dessous.

PGI		ISO 9000	
Type d'organisation	Effectif	Type d'organisation	Effectif
Entreprise industrielle agroalimentaire	1 400	Aéroport	100
Entreprise de transmission et distribution d'énergie	350	Entreprise de BTP	900
Entreprise de presse	1 500	Organisation interprofessionnelle	25

Les objectifs poursuivis sont de réduire la complexité de l'organisation pour la modéliser en une représentation sur laquelle on va calquer les outils de gestion ISO 9000 ou ERP. En effet, il existe selon Girin (2002), une complexité de coordination dans l'organisation qui résulte de la diversité des objectifs poursuivis par chaque acteur. Cette divergence dans les objectifs peut être telle que les acteurs ne parviennent pas à se mettre d'accord sur une représentation commune des buts de l'organisation. L'analyse des processus peut servir de support de discussion (Véran, 2006) et, à travers une description des processus, permet de développer autant de processus qu'on le juge souhaitable pour la conciliation des représentations individuelles.

Une fois cette représentation processuelle de l'organisation réalisée, la mise en place du PGI ou de la norme ISO 9000 est possible. Lors des entretiens réalisés, les acteurs de l'organisation ont témoigné de la clarification apportée par ce travail d'analyse. En effet, cette dernière permet de créer une représentation commune aux acteurs impliqués dans le projet. On peut estimer que la norme participe à un meilleur contrôle organisationnel. Mais alors qu'elle respecte l'identité de l'organisation dans le cas de l'ISO 9000, dans le cas du PGI de nombreux témoignages indiquent que l'objectif étant de coller le mieux possible aux processus proposés dans le progiciel - processus considérés comme les meilleures pratiques du secteur - l'installation d'un PGI entraîne des transformations radicales dans l'organisation afin d'éviter les développements spécifiques. Cette comparaison entre mise en place d'un PGI et mise en place de la norme ISO 9000 montre combien le cadre contextuel est important : celui du PGI est celui de la vente de logiciel tandis que celui de l'ISO 9000 reste du domaine du conseil (le consultant aide à comprendre et à interpréter la norme ; il ne vend pas un modèle clé en mains).

**L'analyse des processus tend ainsi à travers la clarification du fonctionnement organisationnel à augmenter le contrôle réalisé sur la structure.** Ce dernier est renforcé par l'intégration accrue liée à l'outil ERP. Les données sont collectées au plus près de la source et permettent un contrôle en temps réel de l'activité de l'entreprise.

Dans le cas de l'ISO 9000, l'impact est moins fort : le contrôle est amélioré par la fluidification documentaire car la norme insiste sur la structuration de l'information, sa mise à jour, l'organisation de sa circulation et de son archivage. Mais ces actions associées au contrôle ne sont pas réalisées en temps réel sauf exception et le contrôle en sort donc moins renforcé que dans le cas du PGI.

**Au final, on constate que l'analyse des processus réalisée au sein d'une entreprise présente un bilan qui dépend de l'utilisation qu'on en fait : coercition dans le cas du PGI avec remise en cause des fonctions et des métiers, apprentissage organisationnel dans le cas de l'ISO avec simple mise à plat des pratiques dans l'objectif de les améliorer. Ainsi l'outil de gestion que constitue l'analyse des processus a des résultats différents selon l'intentionnalité qui accompagne son usage même si au départ l'objectif qui lui est attribué, ici mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation pour mieux le contrôler, est le même.** L'usage d'un outil de gestion ne peut être analysé indépendamment du contexte dans lequel il est appliqué. Autrement dit la lecture qu'on en fait ne peut être détachée du réseau d'acteurs dans lequel il s'insère. Callon (1986) indique dans la théorie de la traduction que le médiateur réalise une traduction de la réalité vécue au sein du réseau, réseau qui comprend selon cet auteur les acteurs mais aussi les objets (outils de gestion, technologie de production, produits...). La traduction réalisée est donc déterminée par l'environnement.

### **1.1.2. NSM et contrôle par la transparence**

Un des termes clés de la norme ISO 9000 est celui de transparence. Le fait de mettre en avant ce mot suggère que l'état précédent la mise en place de la norme n'était pas celui de transparence. Du point de vue de la rhétorique, cela introduit un jugement négatif sur le passé qui, par opposition, met en valeur la norme organisationnelle.

Cet objectif de transparence est une référence très forte dans les discours managériaux en général. On peut penser que cela contribue à calmer les angoisses existentielles de l'homme : devant un monde qu'il nous est difficile d'appréhender, devant tous les mystères – même si on cherche à les nier - qui demeurent, et surtout, devant la question de la mort et du devenir

après la mort, question jamais résolue, il est rassurant de penser pouvoir établir au moins partiellement, au moins sur certains éléments qui nous entourent, un monde transparent. Dans ce dernier, rien ne serait caché et tout serait contrôlable. Cette idée de contrôle et de gouvernementalité peut être éclairée par l'approche de Foucault. En effet, Pezet (2004) indique concernant cet auteur :

« Son intérêt pour les pratiques de gouvernement des individus a conduit Foucault à développer des questions qui intéressent directement la recherche en management : la formation des normes de conduite, les formes de contrôle et les moyens d'orientation des conduites » (p.171).

Foucault (1975) donne le modèle parfait de la transparence dans l'exemple du panoptisme qui avait été déjà abordé par Bentham au XVIII<sup>e</sup> siècle. Ce dernier présente les caractéristiques du modèle idéal de contrôle dans le contexte du monde carcéral. Dans celui-ci, l'idée d'une transparence maximale est attirante car elle donne l'espoir d'arriver à contrôler totalement le comportement d'individus déviants par rapport aux valeurs de la société. Tout est fait pour que rien de ce qui se passe dans les cellules ne reste caché ou secret aux yeux des surveillants de la prison.

Les normes de systèmes de management n'ont pas atteint ce stade de transparence et de contrôle, mais **elles sont orientées globalement vers le même modèle : permettre grâce aux enregistrements qualité de savoir comment le travail est exécuté**. La transparence n'est pas directe ; elle est créée indirectement par les traces écrites demandées. De la même façon que la comptabilité peut être considérée comme un système de disciplinarisation (Hopwood, 1987), de la même façon l'application des principes des NSM participe au contrôle des comportements des acteurs.

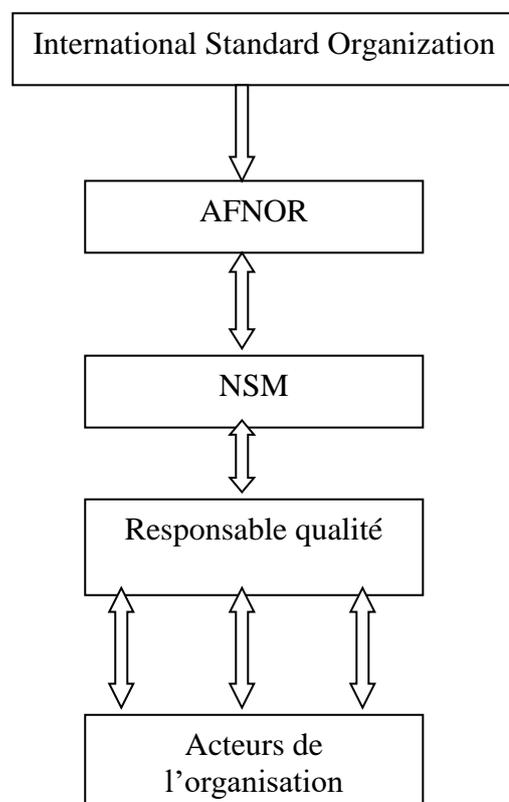
De plus les perspectives de carrière amènent les individus à intérioriser les normes de conduite de l'organisation (Pezet, 2004) créant ainsi une autodisciplinarisation. Il faut respecter les normes de conduite si l'on souhaite progresser dans la hiérarchie. C'est un principe qui se vérifie régulièrement. Néanmoins, le modèle n'est pas unique et le contrôle apparaît sur certains aspects comme précaire, les initiatives personnelles n'étant pas définitivement exclues de l'organisation (Crozier & Friedberg, 1981) .

A ce stade de l'étude, on observe un élément de réciprocité : si les traces écrites permettent de contrôler comment le travail a été fait, elles permettent aussi à l'opérateur d'organiser son travail et de gagner en efficacité. Ainsi le contrôle par la transparence construite sur les enregistrements ne serait pas orienté uniquement vers la hiérarchie. Nombreux sont les témoignages indiquant que les enregistrements qualité et, de manière générale, la mise en

place de la norme ISO 9000 a permis d'organiser la mémoire de l'entreprise ainsi que la diffusion de l'information et des savoirs (Maurand-Valet, 2006) ce qui est jugé positif par l'ensemble des acteurs.

Les représentations que l'on peut avoir de cet outil de gestion sont donc diverses. Elles alimentent des sources de légitimité variées. On constate qu'un même fait, ici la mise en place des NSM, peut présenter plusieurs interprétations ou représentations. On se rapproche du concept philosophique phénoménologique (Merleau-Ponty, 1945) selon lequel l'intentionnalité est à la base de la représentation que l'on se fait du monde : ce dernier n'existe pas à l'état neutre c'est-à-dire n'existe pas indépendamment de l'observateur et des intentions de celui-ci.

Les intentions sont en partie liées à la position que l'acteur occupe ; c'est en particulier vrai pour le responsable qualité qui a en charge la mise en place des NSM. Les observations montrent qu'il est à la frontière entre l'entreprise et les organismes de certification. Il lui revient le rôle de traduire pour les acteurs de l'organisation une norme dont il est souvent le seul lecteur. On peut le positionner dans la chaîne de transmission de la représentation de la norme selon le schéma suivant :



**Fig 2 : Schéma de la chaîne de transmission de la représentation des NSM**

Le responsable qualité étant l'interface entre la norme et les acteurs de l'organisation, il est essentiel de réaliser l'analyse des termes qu'il utilise pour parler de celle-ci. Cela constitue un élément fondamental de la représentation transmise de la norme.

Cette analyse nécessite de trouver un cadre théorique adéquat pour l'étude du discours des responsables qualité. Nous avons sollicité pour cela à la fois des auteurs des sciences de l'information et de la décision (Simon, 1983), des auteurs liés au domaine de la psychologie (Piaget et Dolle, 1997 ; Reuchlin, 2002) et d'autres associés au constructivisme (Weick, 1979, 1995 ; Watzlawick, 1996) afin de rendre compte comment leur discours orientait la représentation de la norme qu'ils diffusaient.

**La méthodologie pour construire cette recherche (Maurand-Valet, 2009) s'est appuyée sur la théorie des actes du langage d'Austin (1962), théorie pragmatique du langage.**

Selon cette dernière, le langage ne sert pas uniquement à décrire et donner des informations mais aussi à agir sur son environnement. Cet auteur parle d'une véritable stratégie locutoire de la part des acteurs car ceux-ci, en s'adressant à leur interlocuteur, cherchent à transformer les représentations et les buts de celui-ci.

Austin distingue trois aspects présents dans tous les énoncés avec des intensités différentes selon les cas :

- l'aspect locutoire : c'est la transmission d'information comme on peut la trouver dans l'énoncé « il pleut » ;
- l'aspect illocutoire : c'est la manière dont l'énoncé du discours doit être compris. Ainsi la simple phrase « il pleut » placée dans son contexte peut sous-entendre que la pluie gêne toutes sorties éventuelles ;
- l'aspect perlocutoire : c'est le fait que l'énoncé ait une conséquence concrète sur la réalité, souvent à travers le comportement des individus induit par l'énoncé. Ici cela peut être le fait de décourager l'action de sortie.

Les responsables qualité doivent agir sur leur environnement (convaincre les acteurs de l'entreprise de l'utilité de la norme, justifier sa mise en place...) ; ils peuvent utiliser le discours comme un outil d'action sur le comportement des individus. Entre autres, ils peuvent employer les termes caractéristiques de la norme pour donner une dimension prescriptive à leur discours. Par exemple, en utilisant le terme « enregistrement qualité » qui désigne dans la norme tout élément assurant la traçabilité des actions réalisées dans l'entreprise au lieu des termes « documents », « formulaires » etc., ils rappellent que l'organisation est certifiée (dimension illocutoire – contexte d'interprétation-) et que de ce fait ces documents et formulaires sont obligatoires et doivent être tenus à jour (respect des

principes énoncés par la norme) (dimension perlocutoire –action sur les comportements des acteurs au sein de l’organisation-).

Notre terrain de recherche comprenait au départ 24 cas d’organisations qui ont été sélectionnées dans des domaines d’activité très divers. Comme notre méthodologie intégrait le comptage du nombre de termes dans chaque champ lexical (un champ lexical regroupe les termes qui sont liés par leur domaine de sens), il était important de prendre des entretiens de longueur similaire afin de ne pas introduire de biais avec des différences de fréquences induites par la longueur des entretiens. En outre, plus les entretiens étaient longs, plus ils comportaient de mots et permettaient d’affiner la qualité des profils du point de vue statistique. Nous avons donc homogénéisé la longueur des entretiens en choisissant ceux qui avaient une longueur similaire au plus long d’entre eux. Au total six entretiens ont été retenus : trois réalisés auprès de responsables qualité ayant une formation scientifique à la base, les autres ayant une formation administrative ou commerciale.

Au final les entretiens traités par le logiciel d’analyse sémantique automatique Sémato étaient les suivants :

<b>Profil et origine du responsable qualité de l’organisation</b>	<b>Effectif de l’organisation</b>	<b>Secteur d’activité</b>	<b>Durée de l’entretien</b>
M : formation en gestion, niveau bac+5	100	Transport	60 minutes
A : vétérinaire (épouse du gérant)	26	Transport	70 minutes
F : licence de LEA	30	Location de matériel de chantier (grues)	65 minutes
P : ancien technicien	96	Centre de réparation agréé pour les fabricants de téléphonie	55 minutes
B : employée administrative polyvalente	74	Concession automobile	75 minutes
L : pharmacienne spécialisée dans la qualité	100	Centre hospitalier	55 minutes

(les lettres dans la première colonne représentent l’initiale du nom de famille des responsables qualité. Elles nous serviront à les identifier par la suite)

L’analyse proposée par le logiciel Sémato consiste à compter les termes pour chaque champ lexical retrouvé dans le texte. Il permet le classement du vocabulaire utilisé par la personne interrogée en champs lexicaux, c’est-à-dire qu’il regroupe par champ de signification les mots des discours analysés.

Le logiciel Sémato a permis de compter l'occurrence des termes de chaque champ lexical dans le discours des responsables qualité.

Les résultats obtenus sont les suivants :

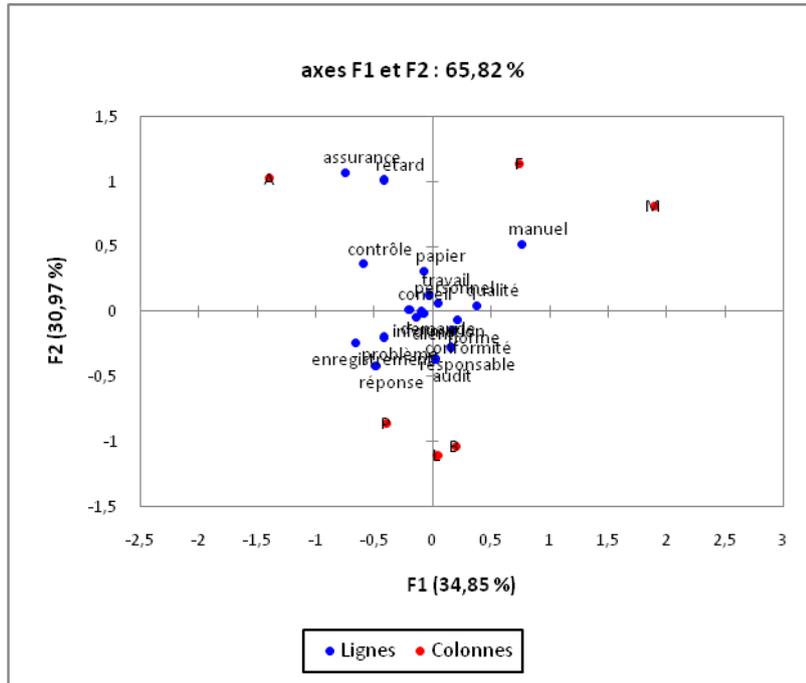
Champ lexical (thème)	Responsable A	Responsable B	Responsable F	Responsable L	Responsable M	Responsable P
Assurance	9	0	4	0	0	0
Audit	14	36	6	11	8	12
Client	14	13	7	4	5	13
Conformité	3	4	2	3	4	5
Conseil	10	7	2	2	4	7
Contrôle	6	1	2	2	0	1
Demande	19	16	7	6	9	14
Enregistrement	7	1	0	3	0	9
Information	9	4	7	4	5	16
Manuel	4	4	7	0	13	3
Norme	10	15	15	13	12	15
Papier	9	5	4	2	4	2
Personnel	15	16	12	5	9	12
Problème	12	12	1	2	1	8
Qualité	7	13	13	7	14	11
Réponse	3	2	0	2	0	4
Responsable	3	11	5	3	3	6
Retard	7	0	2	0	2	0
Travail	18	21	18	4	5	9

A, L et P sont les responsables qualité ayant une formation initiale scientifique ou technique.

Les lettres B, F et M représentent les responsables qualité avec une formation initiale administrative ou commerciale.

Les différents profils lexicaux ont été comparés à l'aide de tests de Khi-2. Ces tests ont montré que les profils étaient indépendants les uns des autres. Nous avons utilisé ensuite la technique de l'AFC pour voir si l'on arrivait avec une autre approche à constater des rapprochements entre certains profils.

L'AFC a fourni le graphique suivant :



65,82% de l'information concernant le positionnement des termes du vocabulaire par rapport aux différents responsables qualité sont représentés sur le schéma à deux axes. La lecture de ce dernier permet de voir les rapprochements entre certains termes et certains responsables qualité. Les champs lexicaux associés aux responsables qualité selon leur formation initiale d'après l'AFC seraient les suivants :

	<b>Responsables qualité A, L et P (formation scientifique)</b>	<b>Responsables qualité B, F et M (formation en gestion)</b>
<b>Champs lexicaux associés aux responsables qualité</b>	Assurance, contrôle, demande, enregistrement, information, papier, personnel, problème, qualité, réponse, retard, travail, client, conseil	Audit, conformité, manuel, norme, responsable

Les résultats de l'AFC proposent comme hypothèse<sup>1</sup> que **les responsables qualité ayant une formation scientifique ou technique mettent en avant à travers la norme un contrôle organisationnel construit sur la traçabilité et donc sur l'écrit**. C'est l'écrit qui identifie et prouve le fait. On sait ce qui se passe dans l'organisation grâce aux enregistrements ; **l'écrit garantit la transparence des processus**.

<sup>1</sup> Du point de vue méthodologique, il convient d'approfondir l'étude, par exemple par une analyse structurelle, afin de confirmer ou d'infirmer cette hypothèse.

**Pour les autres responsables qualité, de formation administrative ou commerciale, la représentation du contrôle organisationnel transmis à travers la norme est fondée plus sur la hiérarchie.** Le contrôle provient ici du regard de l'autre en tant que supérieur hiérarchique et des comptes-rendus transmis. On sait ce qui se passe dans l'organisation grâce aux rapports qui remontent la ligne hiérarchique et grâce aux visites des auditeurs (ceci constitue deux aspects énoncés par la norme). **La transparence est, pour les responsables qualité de formation administrative ou commerciale, assurée par la supervision.** Ce constat les distingue de ceux ayant une formation scientifique ou technique.

**Ainsi par le détour de l'analyse du vocabulaire utilisé, on peut établir des liens entre le discours des acteurs que sont les responsables qualité et les formes de contrôle diffusées (par l'écrit ou par la supervision).** On constate que les responsables qualité diffusent une forme de contrôle différente selon leur profil.

### **1.1.3. NSM et contrôle par l'audit**

La légitimité des NSM doit être replacée dans le contexte de la société de l'audit décrite par Power (2005). Dans son ouvrage, il montre comment la pratique de l'audit s'est développée dans nos sociétés : du classique audit financier concernant les sociétés commerciales, on est passé à toutes formes d'audit touchant toutes les catégories de structure, entre autres les organisations publiques (New Public Management). L'auteur démontre comment ce contexte suscite des modifications dans les organisations afin de permettre l'audit, c'est-à-dire de le rendre réalisable. Il établit un lien avec la norme ISO 9000 en déclarant :

« l'auditabilité est donc aussi d'une certaine manière, un projet de normalisation où les caractéristiques propres à des entreprises très différentes, - hôpitaux, écoles ou banques – en viennent par nécessité à se ressembler. Le système organisationnel auditable est en quelque sorte devenu un modèle très rationalisé, largement diffusé, reconnu comme un modèle organisationnel légitime et illustré notamment par des normes telles que l'ISO 9000. » (p.12)

Il précise que l'auditabilité est un processus d'externalisation du contrôle organisationnel. Cette perspective nous a semblé en phase avec nos travaux de recherche : de la même façon qu'on externalise la fonction informatique ou maintenance, on externalise le contrôle organisationnel à travers les audits externes prévus par les NSM.

Pour aller plus loin dans la réflexion, le responsable qualité apparaît alors comme un acteur hybride (Maurand-Valet, 2004a) car représentant à la fois :

- l'organisation en tant que acteur interne à la structure ;
- la norme et le regard extérieur qu'elle porte sur l'organisation en tant que responsable qualité.

Ces deux constats convergent vers le même principe : **certifier l'organisation et la faire auditer régulièrement revient à ouvrir la structure au regard extérieur**. La norme elle-même, en tant que modèle externe, constitue indirectement un jugement et un regard extérieur qui vient modifier l'évolution endogène de la structure.

Power note que l'audit permet de développer la confiance et donc les échanges d'un certain côté ; cependant il estime que les transformations imposées par l'auditabilité l'emportent sur cet avantage.

En ce qui concerne la qualité, Power indique :

« La qualité totale consiste à la fois à internaliser des relations autrefois externes, par exemple rendre le client éloigné plus proche, et à externaliser des relations jadis internes, comme la création de chaînes de fournisseurs et de clients au sein même du processus de production. Au niveau des programmes, la qualité totale met l'accent sur l'auto-organisation, la responsabilité et la structuration de sensibilités internes face aux réseaux de clients. De ce point de vue, les organismes de régulation sont à la fois des clients et des acquéreurs de biens et de services au sens traditionnel » (p.121)

Page 223, Power conclut en disant que la leçon à tirer de l'histoire de la réglementation, c'est qu'en fin de compte toutes les expériences de contrôle échouent et provoquent de nouvelles réformes. Cette remarque nous incite à deux commentaires :

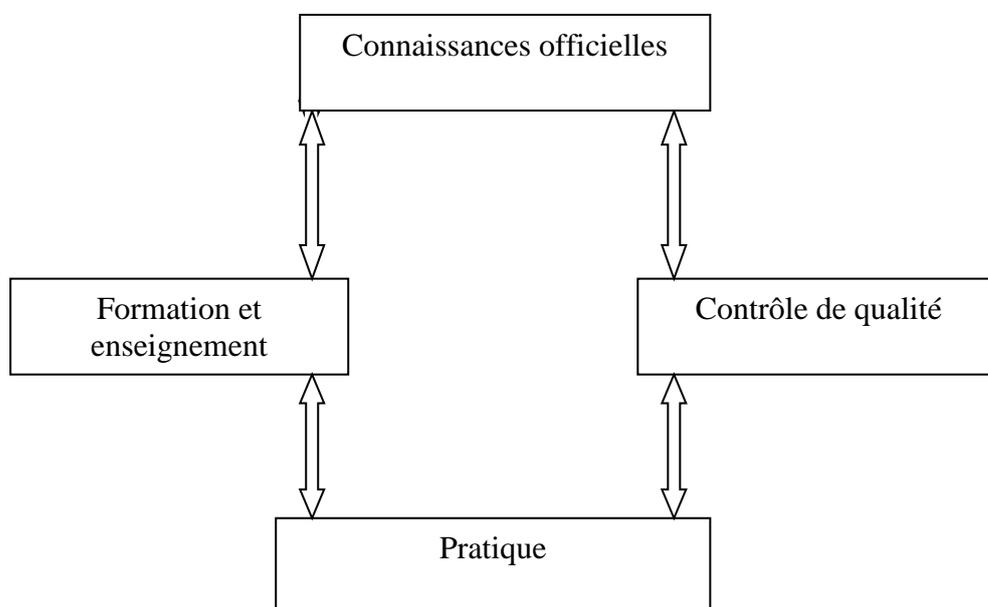
- si ce principe se vérifie pour les NSM, alors nous pourrions observer l'arrivée d'une période de déclin de ces normes ;
- cette conclusion rappelle celle donnée sous une autre forme par Bourguignon (2003), dans son article « Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure : la dimension idéologique du nouveau contrôle de gestion ». Elle y démontre que devant la difficulté de trouver de nouveaux modes de contrôle, les outils présentés comme innovants sont en fait constitués de solutions déjà existantes et recyclées. L'apparence de nouveauté n'est là que pour espérer les faire accepter un moment de plus et leur redonner une certaine efficacité.

Ces deux points seront à prendre en compte dans nos travaux futurs : observer l'abandon éventuel des NSM et parallèlement étudier si leur logique n'est pas reprise dans un autre outil de gestion présentant une apparence d'innovation. En effet, on peut estimer que l'analyse et le contrôle des processus sur lesquels sont construites les NSM ont pu exister bien avant la mise

en place des normes ISO : si les NSM perdent de leur crédibilité, ce type d'approche pourrait être repris ou une autre forme et une autre appellation. Power note ainsi que les audits financiers existaient bien avant leur formalisation mais uniquement sous une forme orale : on interrogeait les acteurs pour voir s'ils étaient fiables.

Ce qui est remarquable c'est le parallèle direct que l'on peut faire entre l'audit financier présenté par Power et l'audit des NSM. Dans le schéma suivant issu de l'ouvrage de Power, les pôles rattachés au système de connaissances de l'audit financier peuvent être directement traduits dans le système des NSM ou des normes ISO en général. En effet, il se pose pour tous ces domaines :

- le problème de la qualité des audits ;
- le développement d'une pratique avec des échanges entre auditeurs quand ils expérimentent l'audit d'une nouvelle norme ;
- la constitution d'un ensemble de connaissances officielles sur le sujet ;
- enfin le développement de formations et d'enseignements non seulement pour les acteurs de la certification et de l'audit, mais plus globalement pour tous les individus susceptibles d'être réceptifs à ces modèles. Ainsi l'AFNOR en France a mis en place une politique de partenariat avec l'enseignement supérieur afin d'inciter à intégrer dans les programmes l'étude des normes.



**Fig. 3 : le système de connaissances de l'audit financier**  
(in La société de l'audit, de M.Power, p.84)

Pour conclure, notons que quelques années après son ouvrage, Power manifestait toujours la même inquiétude en faisant paraître dans *Accounting, Organizations and Society* un article intitulé « The risk management of nothing » (2009). Il y indique :

« the normative policy need is to nurture regulatory and managerial capacity to develop and sustain a rich and varied risk management ecology which is not biased to a logic of audit and its demands for evidence, and which can tolerate a mix of decision styles and strategies » (p.852)

**Le modèle biologique est ici mobilisé pour rappeler que la variété est nécessaire pour faire face à un environnement incertain. Elle assure mieux la pérennité que l'application d'un modèle standard favorisant l'audit, que ce soit au niveau des organisations, ou au niveau des esprits.**

Si l'on pousse la critique à l'extrême, cela rappelle la position de Baudrillard (1981) mettant en garde la construction de sociétés où l'hyperréel dominerait. Cette situation serait liée selon le philosophe à des sociétés où les signes prédomineraient par rapport à la réalité : il s'agit d'une substitution des signes du réel au réel, « c'est-à-dire d'une opération de dissuasion de tout processus réel par son double opératoire, machine signalétique métastable, programmatique, impeccable, qui offre tous les signes du réel et en court-circuite toutes les péripéties » (p.11). Ainsi le risque serait que les enregistrements qualité et les preuves constituées pour préparer l'audit ne remplacent la réalité de l'organisation en axant l'intérêt des acteurs sur ces documents au détriment du vécu et du réel de l'entreprise.

Baudrillard décrit ainsi la déconnexion croissante entre réel et représentations allant jusqu'au simulacre :

« Telles seraient les phases successives de l'image :

- elle est le reflet d'une réalité profonde ;
- elle marque et dénature une réalité profonde ;
- elle marque l'absence de réalité profonde ,
- elle est sans rapport à quelque réalité que ce soit : elle est son propre simulacre pur »(p.17).

Il poursuit plus loin : « le passage des signes qui dissimulent quelque chose aux signes qui dissimulent qu'il n'y a rien, marque le tournant décisif. Les premiers renvoient à une théologie de la vérité et du secret(...). Les seconds inaugurent l'ère des simulacres et de la simulation »(p.17).

Si ce diagnostic est extrême, il sert de message d'alerte et nous incite à rester attentif aux excès de confiance accordée aux signes. **Il y a toujours nécessité que ce soit pour**

**l'auditeur effectuant la certification, les dirigeants ou le chercheur, de revenir au réel pour questionner celui-ci et se replonger dans le vécu.** Le discours des acteurs aussi difficile soit-il à analyser et interpréter, demeure une nécessité pour rester en prise avec le réel. Sinon le risque de déconnexion de la réalité et celui de mener sa réflexion sur des simulacres peuvent exister.

**De plus si seul le simulacre d'organisation respecte les principes de la norme, alors l'organisation en elle-même perd de sa légitimité,** perte qui tôt au tard deviendra apparente. Cette imposture, c'est-à-dire le fait de prétendre respecter certaines valeurs et en réalité de ne pas le faire, sera au final démasquée.

Lors d'une étude de cas d'une PME (Maurand-Valet et Paradas, 2011), nous avons pu analyser la place et le rôle donnés par le dirigeant à la norme environnementale ISO 14000 et à la pratique associée de l'audit.

Notre étude de cas a porté sur une entreprise de ferrailage, activité tout particulièrement en quête de légitimité du fait de l'image très négative du secteur.

Ce cas nous a particulièrement intéressés car la recherche de la certification avait été suspendue et qu'il permettait ainsi d'étudier les raisons de cette décision.

De plus nous avons en tête le modèle<sup>1</sup> de Abrahamson et Fairchild (1999) qui montre les cycles de vie des outils de gestion et nous étions curieux de voir si l'on pouvait détecter sur quelle phase du cycle la mise en place de la norme ISO 14000 par la PME étudiée se situait.

---

<sup>1</sup> L'étude de Abrahamson et Fairchild a porté sur l'enrichissement du travail, les cercles de qualité, la qualité totale et le reengineering. Ils ne sont pas arrivés à déterminer si les cycles sont déclenchés par la demande ou par l'offre et il leur a été difficile de distinguer comment se faisait la sélection entre tous les outils potentiels. Néanmoins tous les exemples étudiés montrent l'existence d'une phase de diffusion croissante suivie d'une phase de régression.

La méthodologie utilisée pour l'étude de la PME du secteur du ferrailage a été de nature hybride. En effet, elle a intégré d'une part des entretiens semi-directifs avec analyse de contenu, et d'autre part la construction de cartes cognitives.

Le choix d'entretiens auprès du dirigeant paraît d'autant plus pertinent dans une petite entreprise, qu'il est le pivot de la construction de la structure et du développement de la stratégie (Filion, 2008). La représentation du dirigeant traduit sa manière de penser et d'interpréter sa réalité quotidienne et son rapport au monde. Elle influence les comportements et au final modifie le système de gestion.

Les entretiens ont été réalisés par deux chercheurs et se complètent. L'intervention de deux personnes différentes permet de réduire sensiblement la subjectivité inhérente à toute recherche, en particulier qualitative.

Les entretiens ont été complétés par des données secondaires disponibles, en particulier le site internet et les textes s'appliquant à l'activité de l'entreprise.

Les raisons initiales citées pour la décision d'obtenir la certification ISO 14000 sont variées :

- le dirigeant souhaitait changer à tout prix la réputation d'une activité souvent dénigrée ;
- il espérait obtenir des avantages vis-à-vis des parties prenantes et des possibilités d'action (obtention de nouveaux contrats) ;
- il accorde une grande importance aux investissements humains et matériels. Cette vision est dans la continuité de la culture de l'entreprise ;
- il a bénéficié de l'opportunité d'accueillir des étudiants d'écoles de commerce qui ont réalisé le cahier des charges pour l'obtention de la certification ;
- une opportunité de prendre en contrat de qualification une personne pour réaliser la mise en place de la norme s'est présentée (cette personne est d'ailleurs ensuite restée dans l'entreprise) ;
- cette démarche correspondait parfaitement avec les valeurs du dirigeant souhaitant mettre en avant le sérieux du travail réalisé dans son entreprise. De plus la direction souhaitait ainsi anticiper les modifications règlementaires à venir et de ne pas les faire dans l'urgence.

En 2008, la décision a été prise de ne pas renouveler la certification. Le terme employé est celui de « suspendre ». Les raisons qui sont avancées sont les suivantes :

- l'impact financier de la crise ;

- l'absence de preuve que la norme était une porte d'entrée sur certains marchés dont l'attribution demeure, à la grande déception du dirigeant, uniquement liée aux critères financiers ;
- des travaux à faire sur le site de l'entreprise qui devaient amener l'impossibilité de présenter aux auditeurs pour le renouvellement de la certification un état favorable (il est nécessaire de présenter une amélioration nouvelle à chaque audit).

Au final, **l'étude montre que contrairement à la crainte du développement de la pratique d'audits déconnectés de la réalité, le dirigeant a su rester en contact avec le réel.** Son discours indique que la mise en place de la norme a permis d'aborder avec les salariés des discussions plus larges que les simples consignes de travail. De même la norme présente une dimension d'outil de gestion des relations humaines car elle permet de montrer aux salariés l'intérêt que leur porte le dirigeant et elle suscite le développement de la formation professionnelle. De manière générale, on ressent une préoccupation forte d'intégrer les pratiques préconisées dans l'organisation de la société.

Parallèlement la caution morale recherchée a été obtenue en ce qui concerne les relations avec les administrations. Le contrôle de l'activité par les pouvoirs publics se fait dans un climat de confiance et de détente plus grand.

**Au final, la pratique de l'audit pour lui-même et la recherche de la certification uniquement à titre ostentatoire ne sont pas développées dans le cas étudié.** Le dirigeant a préféré suspendre le renouvellement de la certification dans un contexte qui était défavorable à cette dernière. Cela relativise la position de Power et ouvre un programme de recherche possible pour approfondir la question du choix entre simulacre de certification et authenticité de la démarche.

Parallèlement on constate dans ce cas un **processus réflexif de construction de la légitimité avec une légitimité de la norme qui provient de l'extérieur (valeurs environnementales liées à la norme) et une légitimité qui se construit dans le champ intérieur de l'organisation (amélioration des relations humaines avec intensification des échanges entre la hiérarchie et les exécutants).**

## 1.2. Vers une vision intégrée de la légitimité des NSM

Les NSM se caractérisent par une approche de l'organisation par les processus, un objectif de transparence et la réalisation d'audits. Nous avons vu que ces éléments comportaient une dimension forte de contrôle du moins dans l'intentionnalité. En tant qu'outils de gestion, les NSM ont leur légitimité construite sur leur apport au contrôle organisationnel (Dupuy, 2009). La question de réflexion qui en découle est donc : **en quoi le supplément de contrôle organisationnel apporté par les NSM est – il légitime ?**

Plusieurs théories se présentent à nous pour développer des éléments de réponse à cette question. Elles vont se trouver surtout dans le champ de la sociologie ou à sa frontière car la notion de légitimité a beaucoup été étudiée par les sociologues : selon ces derniers, est légitime pour un groupe social ce qui est en lien avec les valeurs mises en avant par ce groupe. La légitimité est donc dépendante de la société ou du groupe humain observés.

On constate que **chaque théorie touchant à la légitimité apporte une entrée différente à cette notion**. Nous en avons sélectionné trois tout particulièrement adaptées aux NSM :

- **Suchman (1995)** décline les catégories de légitimité selon les dimensions auxquelles elles se rattachent : pragmatique, morale ou cognitive. Ce cadre est pertinent par rapport au monde de l'entreprise et aux choix stratégiques que celle-ci doit prendre ;

- **Boltanski et Thévenot (1991)** fournissent un cadre plus général de construction de la légitimité avec les « économies de la grandeur » qu'ils développent dans leur théorie de justification. Cette grille théorique annonce l'analyse du « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999) et permet de mieux comprendre le fonctionnement de nos sociétés contemporaines et donc le contexte dans lequel les entreprises évoluent. De nombreuses passerelles existent entre ces deux auteurs et Suchman comme nous allons le voir dans la suite du développement ;

- enfin **Gomez (1996)**, à travers l'approche des conventions, montre comment s'effectue le phénomène de co-construction des modèles de comportements sociaux et met ces derniers en lien avec la rationalité des acteurs. Il est proche en cela de la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1997) qui donne une présentation d'ensemble des comportements au sein des organisations. Sa réflexion crée une passerelle entre les approches plus sociologiques de Suchman, Boltanski et Thévenot, et les problématiques gestionnaires.

### 1.2.1. La grille d'analyse de la légitimité de Suchman

On constate que les observations réalisées lors des travaux de recherche sur les NSM recourent le cadre d'analyse de la légitimité de Suchman.

Dans son article paru dans la revue *Academy of Management Review* en 1995, Suchman analyse les différentes formes de légitimité. Il repart du débat sur la possibilité ou non pour une organisation de gérer sa légitimité (opposition entre l'approche stratégique de la légitimité et l'approche institutionnelle), puis il propose une typologie des différentes formes de légitimité. Les exemples qu'il fournit trouvent de nombreux échos dans la décision et la mise en place des NSM.

La définition de la légitimité fournie par Suchman est la suivante :

« Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions. »(p.574)

Il insiste ainsi sur le fait que la légitimité est possédée objectivement par l'organisation bien qu'au départ il s'agisse d'une construction subjective sociale liée à la convergence des comportements de l'entité avec les valeurs partagées d'un groupe social.

Pour lui, deux approches s'opposent :

- celle des managers qui prétendent instrumentaliser la légitimité c'est-à-dire qu'ils en font un objet extérieur sur lequel leurs actions peuvent exercer un effet ;
- celle des institutionnalistes (approche à laquelle il se rattache) qui estiment que légitimité et institutionnalisation sont synonymes pour l'organisation et qu'elles se construisent simultanément. Pour eux, l'organisation n'extrait pas sa légitimité de son environnement (approche en termes de ressource externe), elle se construit dans l'interdépendance entre l'organisation et son environnement.

La typologie des légitimités qu'il propose est la suivante :

- la première citée est la **légitimité pragmatique**. Dans ce cas, une organisation est légitime pour un groupe social si son activité profite à ce groupe. Ainsi si une entreprise produit un service ou un bien nécessaire à un nombre important d'individus, elle sera reconnue comme légitime. C'est une légitimité construite sur les résultats, d'où le terme de pragmatique choisi par Suchman. Par extension, si la norme ISO 9000 permet de vendre plus de produits, elle sera légitime pour les acteurs de l'organisation qui verront en elle un moyen d'assurer la pérennité de leur entreprise. En retour, l'organisation verra sa légitimité augmenter du fait de la norme car une

entreprise qui dure gagne en légitimité en raison du sous-entendu : si l'entreprise n'était pas légitime, elle n'aurait pas réussi à survivre. Suchman note aussi que dans un contexte de « causalité ambiguë » touchant les activités des organisations, ces dernières peuvent avoir intérêt à réaliser des démonstrations de bonne volonté : ces dernières leur seront plus faciles et plus profitables que de compter simplement sur l'utilité des services ou biens produits. Cette remarque est à mettre en parallèle avec le questionnement des facteurs déterminant dans les entreprises la décision de se faire certifié : est-ce une manifestation de bonne volonté et de sens des responsabilités dans un environnement instable où l'on ne sait plus trop sur quels critères sera jugée la légitimité des entreprises ?....

- la seconde **légitimité** est celle **morale**. Une organisation est légitime si elle fait ce qui doit être fait. Elle se décline en trois directions : évaluation des conséquences de l'activité, évaluation des techniques et procédures et évaluation des catégories et structures. **Dans le premier cas, la légitimité morale est construite sur les résultats** : l'entreprise produit des services et des biens tels qu'on imagine/estime qu'ils doivent être réalisés dans leur composition. **Dans le second cas, le jugement porte sur les techniques et procédures utilisés par l'organisation** : là encore, il y a adéquation entre celles-ci et la manière dont on pense que cela doit être fait. Ce cas de légitimité se rencontre quand il est difficile de mesurer les résultats de l'activité : on préfère alors remonter vers l'amont et s'intéresser aux techniques et procédures mises en place. **Enfin la troisième forme de légitimité morale est construite sur l'organisation de l'activité** : est-ce que l'entreprise a un contrôle qualité des produits ? Est-ce qu'elle a un service qualité ? etc. On est ici en relation directe avec les NSM. On peut noter que la version 1987 de l'ISO 9000 a connu une crise de légitimité morale en Allemagne à ses débuts. En effet, en raison du poids des procédures écrites de cette première version, elle allait à l'encontre de l'idée de modernité. Beck et Walgenbach (2003) indiquent que l'idéologie managériale moderne est en effet tournée vers la réduction du formalisme, l'idée étant de développer l'autonomie acteurs. De ce fait, les salariés des entreprises allemandes demandant la certification ont perçu cette décision comme mettant en cause leurs compétences et leur autonomie. La construction de la légitimité est donc un phénomène fragile et difficile à contrôler ;
- la troisième **légitimité** est celle **cognitive**. Elle est liée aux connaissances du moment, ce que Suchman appelle « taken-for-granted cultural account ». (p.582) Autrement dit,

ce sont les situations où il est impensable de faire autrement. Pour Suchman, cela représente la plus subtile et la plus puissante forme de légitimité. En effet, si les alternatives sont inimaginables et impensables, les débats et remises en cause seront impossibles. Là encore les NSM fournissent un exemple d'application : l'AFNOR cherche à développer son partenariat avec les établissements d'enseignement supérieur afin que les normes qu'elle diffuse soient intégrées dans les programmes d'enseignement et apparaissent ainsi comme des modèles incontournables. Ceci contribue à construire une légitimité cognitive.

Au final, Suchman note que lors du passage d'une légitimité pragmatique à une légitimité morale ou cognitive, cette dernière devient plus évasive et difficile à manipuler mais simultanément devient aussi plus profonde et plus apte à s'auto-entretenir une fois établie.

**Au passage, il est intéressant de noter que le questionnement de la légitimité des NSM et des organisations qui les mettent en place rejoint aussi pour partie celui de la légitimité du responsable qualité.** En effet, si ce dernier manipule un objet légitime, alors son rôle, sa fonction et donc sa personne seront aussi légitimes – effet réflexif entre l'acteur et l'objet qu'il manipule - (Cole, 1989). Ce problème est très visible dans les cas où le responsable qualité a été recruté pour assurer la fonction qualité et n'a pas d'ancienneté sur d'autres fonctions dans la structure. On ressent alors au cours des entretiens une plus grande difficulté pour s'intégrer et se sentir légitime aux yeux des autres salariés (Maurand-Valet, 2004a). Les individus abordent souvent lors de l'entretien l'idée de changer d'entreprise dans un délai assez court ce qui n'est pas le cas pour les responsables qualité qui ont exercé une autre fonction dans l'entreprise avant d'être chargés de la qualité (exemple : technicien ou commercial). On peut penser ainsi que la seule fonction de responsable qualité ne suffit pas pour que la personne qui y est rattachée se sente intégrée à l'entreprise. Avoir participé à l'activité du groupe dans un autre type de service est une nécessité pour que le responsable qualité se sente reconnu et légitime. Par ses fonctions, ce dernier est en effet dans une position hybride, mi-interne, mi-externe car il est à la fois le garant de l'application de la norme et un acteur issu de l'organisation. Cette position peut être délicate à tenir dans des cas où l'adhésion à la norme n'est pas très importante et où le responsable qualité n'a pas pu prouvé dans le passé son intégration à la société à travers une fonction de production, de vente ou d'administration.

### 1.2.2. L'approche de Boltanski et Thévenot : la théorie de la justification

La théorie de la justification est une grille d'analyse très efficace pour situer la logique d'ensemble des NSM. En effet, elle démontre que les sociétés, et les organisations à une échelle plus réduite, sont construites sur des systèmes de valeurs qui présentent une forte cohérence. **Les auteurs constatent par ailleurs que plusieurs logiques co-existent au sein de la société ou au sein d'une organisation.** Ces modèles sont au nombre de six :

- le monde de l'inspiration est fondé sur l'émotion, la spontanéité, le génie, les remises en question, l'intuition et l'imaginaire ;
- le monde domestique est construit sur le principe de la hiérarchie et de la tradition. Il reconnaît comme valeurs la distinction, la discrétion, la réserve, la fidélité, l'éducation et le savoir-vivre ;
- le monde de l'opinion est associé à la célébrité et au succès. Il met en avant la considération, le statut de vedette, prône le renoncement au secret et joue sur la persuasion et la mode ;
- le monde civique met l'accent sur la prééminence des collectifs, des règlements et des formes légales. Il joue sur la solidarité et le renoncement au particulier ;
- le monde marchand a pour valeurs la rivalité et la compétitivité, la recherche de gains, opportunisme, la distance émotionnelle (recul) et de manière générale l'argent ;
- enfin le monde industriel est celui des objets et des techniques, des méthodes scientifiques, de l'efficacité et de la performance. On y prône la fiabilité, le travail, l'expertise, les normes, le progrès.

Pour chacune de ces cités, les auteurs démontrent l'existence de quatre éléments :

- il existe une commune humanité, c'est-à-dire une forme d'équivalence fondamentale entre les membres ;
- le principe de dissemblance est vérifié c'est-à-dire qu'il existe au moins deux états possibles pour les membres de la cité ;
- il est nécessaire de réaliser une formule d'investissement pour atteindre un état supérieur ;
- une commune dignité est présente, à savoir, chacun peut atteindre les états supérieurs (les auteurs notent comme contre-exemple l'ordre eugénique. Ce dernier ne constitue pas pour eux un modèle de cité tel qu'ils le conçoivent car il n'est pas possible de changer d'état. Ce dernier est déterminé dès la naissance).

Concernant les états que nous venons de citer, les auteurs indiquent :

« la réalisation de la cité repose sur des épreuves de grandeur qui permettent d'attribuer des états » (p.164).

Ces épreuves seront de nature différente selon la cité. Elles seront en lien direct avec les valeurs mises en avant : capacité créative pour la cité de l'inspiration, capacité de loyauté et de respect des traditions pour la cité domestique etc.

**En ce qui concerne les NSM, le système de valeur correspondant peut être considéré comme double en raison d'une double caractéristique, celle de la fiabilisation de l'organisation et celle de l'engagement moral pris par les acteurs :**

- dans le cas de la stabilisation de l'organisation par la fixation des processus et des procédures, **les NSM participent au modèle de la cité industrielle**. En effet, les méthodes scientifiques, les normes, la fiabilité sont mises en avant. Il s'agit de créer pour toutes les tâches répétitives et programmables des routines et des règles (Maurand-Valet & Pédra, 2007) ;
- parallèlement, la mise en place des NSM est associée à la participation des acteurs et **le modèle de la cité civique est aussi un point de rattachement**. Ce modèle se retrouve dans l'idée de contrat et de respect de l'engagement que l'on retrouve dans le processus de certification et d'audit. La direction doit rédiger une lettre d'engagement par rapport aux objectifs qualité visés. De plus, si lors des audits, des non-conformités sont relevées, l'organisation doit s'engager à les corriger.

Si l'on cherche à comparer la grille d'analyse de Suchman avec celle de Boltanski et Thévenot, on peut estimer que la cité industrielle à laquelle se rattachent les NSM traduit le contexte d'ensemble dans lequel les légitimités pragmatiques, morales et cognitives de Suchman sont susceptibles de se construire. En effet, les méthodes organisationnelles auxquelles participent les NSM se développent depuis le début du XXIème siècle sur l'argument de la scientificité (voir les travaux de Taylor). Le cadre d'ensemble est donc celui de la société moderne technico-scientifique où certains canons s'imposent d'emblée. L'organisation se doit d'être rigoureuse et sous contrôle grâce à des méthodes scientifiques. On est dans le domaine du « taken-for-granted », c'est-à-dire cela va de soi, il n'est pas imaginable de faire autrement dans notre monde civilisé et moderne.

De même, la cité civique présente une autre caractéristique du cadre d'ensemble dans lequel les NSM se développent. Elle met en avant la légalité, le respect du collectif et des engagements : il est bien de faire participer les salariés aux évolutions de l'organisation dans laquelle ils travaillent, il est positif de mettre en place des règlements accessibles et connus de

tous afin de jouer la transparence, il est bénéfique d'aborder les problèmes de manière collective avec un engagement de chacun vis-à-vis du groupe. On retrouve là encore la légitimité de Suchman dans sa dimension morale.

### 1.2.3. Gomez et la théorie des conventions

Situé à un niveau d'analyse moins général, l'œuvre de Gomez sur les conventions permet de donner un éclairage complémentaire aux NSM car elle introduit le concept de rationalité dans le comportement collectif des acteurs.

La norme, en tant que modèle de référence, est une convention que les acteurs peuvent adopter mais qui ne présente pas de caractère obligatoire. En cela, la norme se distingue du règlement et de la loi à caractère obligatoire. Il en est ainsi que l'on parle des normes sociales, objets d'étude des sociologues, ou des normes organisationnelles, techniques, financières etc. Cependant si la norme est reprise dans un texte réglementaire elle devient obligatoire et cette situation est la source de confusion fréquente entre la notion de norme et celle de réglementation. Il n'en demeure pas moins que vous pouvez être résistant aux normes (par exemple adopter un mode de vie marginal...) sans être mis en prison, mais vous aurez peut-être à subir une pression sociale du fait de votre positionnement choisi (vous serez considéré comme quelqu'un de « bizarre », auquel on ne peut pas faire confiance...parce que votre comportement original sera difficile à interpréter pour les individus qui suivent les normes sociales...).

Avec le concept de conventions, Gomez a cherché à réintégrer dans la rationalité économique les règles qui organisent le comportement des acteurs économiques d'où le terme d'économie des conventions.

Il indique ainsi :

« la rationalité n'est plus posée comme un attribut transcendantal et universel des individus, ce sont les processus collectifs et conventionnels de rationalisation qui importent. Le corpus de conventions qui trament le tissu social, donne du sens aux comportements sous réserve d'une conviction quant à leur généralisation » (p.113).

Ainsi la rationalité se déplace du niveau individuel au niveau collectif. En effet, le respect des règles ne peut se comprendre réellement selon l'auteur que si l'on effectue un raisonnement d'ensemble. De ce fait, **la norme organisationnelle ISO 9000 « loin d'être une contrainte**

**exogène d'environnement auxquelles les firmes doivent s'adapter apparaîtra comme une construction collective de cet environnement » (p.114)<sup>1</sup>.**

Pour Gomez, l'exigence de modernité est le principe supérieur qui donne aux technologies de normalisation leur moteur interne. Il rejoint ainsi directement le concept de cité industrielle de Boltanski et Thévenot vu ci-dessus. Cette logique est confirmée par les témoignages des responsables qualité dont le discours est construit sur la répétition des termes de transparence, traçabilité et efficacité, tous trois concepts centraux de la modernité (Maurand-Valet, 2009).

Gomez relève au passage le paradoxe profond d'une société dans laquelle prédomine la volonté d'une large autonomie mais qui parallèlement développe des pratiques normatives (le développement des pratiques normatives est un constat : il suffit de lire la liste des nouvelles normes créées chaque année et ceci dans tous les domaines pour en être persuadé...)

Par contre, la portée de la normalisation organisationnelle lui paraît limitée. En effet, il note : « les normes se contentent d'inviter à formaliser et c'est en cela qu'elles sont normatives. Peu importe le contenu des pratiques à réaliser, la normalisation s'impose comme technique de gouvernement parce qu'elle est une technique systématique de révélation descriptive des pratiques » (p.122)

De même il note que la normalisation conduit à déplacer l'étalonnage des résultats obtenus vers les objets manipulés par les acteurs durant le processus de production : dossiers, téléphone, informatique, matériel. « Elle objectivise la mesure de pratiques normalisées en quantifiant les éléments concrets des processus de production immatériels » (p.128) Ce constat nous a été confirmé par certains acteurs lors de notre travail de thèse sur la mise en place de la norme ISO 9000. Ils notaient en effet le renversement de la perspective : auparavant on considérait que les objets étaient un moyen pour obtenir des résultats, maintenant, en mettant l'accent sur les procédures, on tendait à présenter le résultat comme secondaire par rapport à l'objet (exemple : l'objectif ne serait plus de satisfaire le client au mieux de ses intérêts mais de respecter la procédure).

Au final, la normalisation apparaît à Gomez comme un système de savoirs et de pratiques organisé à trois niveaux :

- celui de l'efficacité. Construit sur l'idée consensuelle de modernité, cet élément s'impose comme une conviction ;

---

<sup>1</sup> On retrouve cette approche chez Mione (2006)

- celui de l'efficacité. La normalisation serait ici un système de gouvernement fondé sur la révélation de l'information. C'est une « technologie de l'information » (p.131)
- celui de l'authentification. Cela permet de mesurer les savoirs et de les partager en raison des systèmes de comptage mis en place et de la place faite à l'écrit.

En raison de ces trois niveaux, la normalisation est assimilable à une convention selon Gomez. Elle devient référentiel des pratiques et « la généralisation de la conviction s'achève lorsqu'elle devient une évidence indiscutable en tant que telle » (p.131). Cette phrase de Gomez montre le lien qui existe entre la grille de Suchman et l'approche conventionnaliste. D'après la description réalisée par Gomez, la norme organisationnelle est rattachée à la légitimité cognitive : **on met en place la norme ISO 9000 parce qu'il est évident que c'est aller vers plus de modernité. Il n'existe pas d'alternative.**

On peut résumer les relations entre les trois cadres théoriques que nous venons d'évoquer à l'aide du schéma suivant :

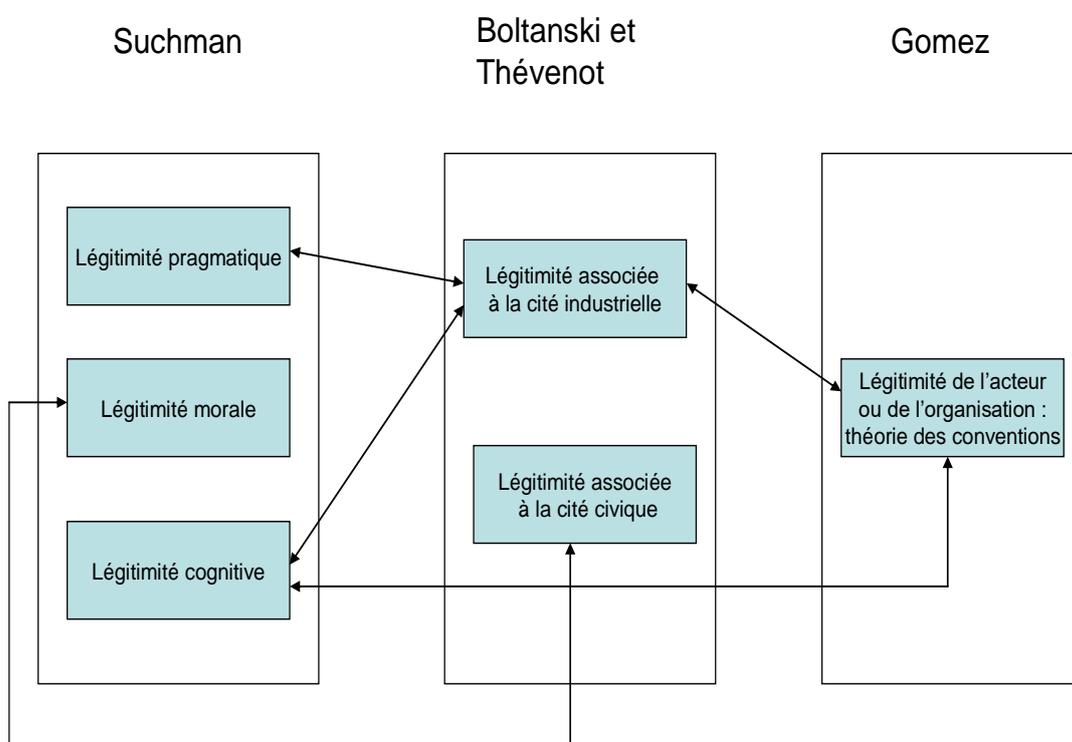


Fig.4 : Passerelles entre les trois cadres théoriques

Les relations entre les trois théories ne sont pas d'ordre hiérarchique ou intégratif. Elles traduisent plutôt des passerelles et des complémentarités :

- passerelles car elles ne sont pas fermées aux autres théories et qu'il existe des recouvrements entre les préoccupations de leurs auteurs ;
- complémentaires car elles restent marquées par la forme d'esprit de leurs concepteurs et qu'elles fournissent différentes entrées dans la problématique des NSM.

Ces dernières sont au carrefour des stratégies d'acteurs multiples (voir l'écosystème fig.1) et l'on ne peut avoir une vision simple et univoque des enjeux sans prendre le risque d'en oublier certaines dimensions fondamentales.

Or si l'on souhaite poursuivre la réflexion sur l'évolution des NSM, il faut rester à l'affût des phénomènes latents qui vont en déterminer le futur. Cette vision d'ensemble ne peut être fournie que par des théories variées et de large portée.

## **Conclusion de la première partie**

Au final dans cette première partie, nous avons étudié quelles étaient les relations entre les NSM et l'organisation qui les mettait en place. Nous avons montré que **les éléments de construction de la légitimité des NSM étaient liés au supplément de contrôle organisationnel annoncé par celles-ci, contrôle qui se décline à travers la mise en évidence des processus, l'objectif de transparence et la pratique de l'audit.**

En retour nous avons observé **comment la légitimité des NSM retombait sur les acteurs** qui gravitent autour de ces outils de gestion et sur les organisations qui les mettent en place, et comment, dans un phénomène de praxis elle se co-construisait dans l'action (phénomène de réflexivité).

**Ces aspects ont été éclairés grâce aux grilles théoriques fournies par Suchman, Boltanski et Thévenot ainsi que par Gomez.** Leurs approches théoriques se complètent mutuellement en utilisant des entrées différentes pour aborder le concept de légitimité. Cette dernière peut être pragmatique, morale ou cognitive chez Suchman ; elle dépend des valeurs de la cité dans laquelle elle s'inscrit selon Boltanski et Thévenot. Enfin Gomez montre comment se construit la légitimité des comportements des acteurs à travers des phénomènes de rationalité collective.

Les échos que trouvent ces théories dans les problématiques associées aux NSM démontrent que ces dernières peuvent participer à de nombreux débats de fond en sciences de gestion.

## **Seconde partie : la légitimité des travaux de recherche sur les NSM dans la communauté scientifique en sciences de gestion**

Les NSM constituent un objet qui s'est beaucoup diffusé dans la pratique mais qui a été assez peu étudié par les chercheurs en France proportionnellement à sa diffusion :

- entre 2003 et 2011 le nombre de certificats ISO 9000 dans le monde est passé de 497.919 à 1.111.698 ;
- sur la même période celui des certifications ISO 14000 est passé de 64.996 à 267.457 (cf annexe 2) .

Or, après plus de 25 ans d'existence de la norme et plusieurs révisions dont une majeure, celle de 2000, il est intéressant de faire un bilan des travaux sur cet objet de recherche de manière à faire apparaître les pistes de réflexion futures.

La sortie prochaine de la version 2015 suite à la dernière révision de l'ISO 9000 est une raison supplémentaire de s'intéresser à cet objet.

Nous débuterons ainsi par un état des lieux portant sur les publications touchant aux NSM. Puis nous aborderons le problème de la détermination du débat scientifique auquel rattacher les NSM et enfin nous concluons par l'exposé des thèmes de recherche à venir.

### **2.1. Un objet de recherche spécifique par rapport aux problématiques en jeu :**

Les NSM constituent, certes, un outil de gestion au même titre que d'autres, comme par exemple, la méthode de calcul de coûts ABC, mais elles comportent une caractéristique qui est celle d'avoir une ambition de visibilité. Si une entreprise utilise la méthode ABC pour calculer ses coûts, ce choix ne fera que l'objet d'un affichage limité : information diffusée aux actionnaires et aux partenaires financiers éventuellement. Dans le cas des NSM, au contraire, il y a une dimension forte de visibilité puisque l'organisation doit être auditée par des organismes extérieurs qui vont se porter garants qu'elle respecte les principes de gestion préconisés par les NSM ( fonction de tiers de confiance). Cet élément introduit des enjeux et des problématiques plus larges que dans le cas de la méthode ABC :

- la certification joue un rôle au niveau stratégique ;

- elle participe à la motivation du personnel et aux relations humaines internes à l'entreprise ;
- elle alimente un réseau d'acteurs internes et externes à l'entreprise (AFNOR, AFAQ, consultants, auditeurs...).

Nous allons essayer d'analyser cette situation :

- en décrivant les publications existantes dans le domaine des thèses
- en étudiant ensuite les articles portant sur le sujet.

Etudier les publications touchant à un sujet de recherche pose de nombreuses questions de méthode :

- quelles bases exploiter ?
- quelle place faire aux articles réalisant un recensement des publications éditées sur ce thème ?
- quelles limites donner à cette étude dans le temps et dans l'espace ?

Dans le cas qui nous intéresse, **nous préférons centrer notre étude sur les publications portant sur la norme ISO 9000**. En effet si l'on ouvre l'étude aux publications concernant d'autres NSM, nous élargissons la revue de littérature à trop de thèmes qui, si ils sont intéressants, feraient perdre à notre réflexion son homogénéité et donc sa pertinence (par exemple, la norme ISO 26000 nous obligerait à introduire les problématiques liées à la dimension responsabilité sociétale et environnementale ; la norme ISO 14000 ouvrirait le champ de l'impact de l'activité des organisations sur leur environnement...) En ouvrant l'étude à toutes les NSM, les considérations stratégiques deviennent alors dominantes et la problématique des NSM en tant que modèle de fonctionnement et système de contrôle est moins prégnante. **Nous allons donc centrer notre étude sur la norme canonique de départ, celle de l'ISO 9000, qui sert de base à toutes les autres NSM.**

Les bases de recherche de publications seront de deux types :

- celles liées aux thèses
- celles relatives aux articles.

### 2.1.1. Les thèses en France

Les thèses étant souvent la source des articles publiés, les travaux menant au titre de docteur seront les premiers étudiés. On peut aussi considérer qu'elles constituent la base du savoir car elles représentent des travaux de recherche approfondis. Elles sont, enfin, un indicateur fort de tendance d'un domaine de recherche (Messeghem et Verstraete, 2009).

Dans son observatoire annuel des thèses, Point (2013) estime le nombre de thèses en sciences de gestion en France à environ 360. Ses études ne permettent un recul que sur trois ans car la première date de 2011.

Le problème de recension des thèses en France est en train de disparaître. En effet, outre la synthèse annuelle de Point, thèses.fr a fortement amélioré sa base de données durant les deux dernières années en science de gestion. Cependant, notre objectif étant de cerner la production doctorale en matière de NSM sur une longue période, il nous semblait nécessaire de nous appuyer sur des bases de données permettant de saisir ces thèses dans la durée.

A cette fin, nous avons, au début de notre inventaire, en 2012, exploité des bases permettant de recenser les thèses sur notre sujet. Les bases de l'ISEOR (Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations) et de l'AFC (Association Francophone de Comptabilité) nous sont apparues pertinentes sur ce point.

Le choix de la première est lié au fait que l'ISEOR est un centre de recherche qui travaille sur l'approche socio-économique des entreprises et des organisations. Nous pensions ainsi y trouver beaucoup des thèses françaises sur la qualité et la certification, l'équipe de Henri Savall et ses travaux sur les coûts cachés ayant joué un rôle pionnier en matière de qualité et organisation

Le choix de la base de l'AFC est lié de son côté à la dimension de contrôle. Ma thèse elle-même y étant référencée, le contrôle associé à la qualité pouvait laisser espérer que certaines thèses seraient enregistrées dans cette base.

Depuis, il a été possible de compléter ces deux bases - partielles mais existant de longue date - à l'aide du site <http://www.theses.fr/>. En complément, nous avons rajouté une recherche à l'aide de GoogleScholar avec l'aide des mots-clés suivants : thèses, ISO 9000, normes de système de management, phd, certification, qualité.

La base de thèses de l'ISEOR sur internet recense 119 thèses au total sur la période 1980-2012, soit 32 ans, pour un laboratoire de recherche en sciences de gestion pour lequel la cible est celle des problèmes socio-économiques. Nous n'avons trouvé que 6 thèses se rapportant aux thèmes de la certification, de la norme 9001 et de la qualité sur cette période (cf. tableau 1, ci-dessous).

**Tableau 1 : résultats de la recherche dans la base ISEOR (1980-2012)**

- La relation entre la management socio-économique et la **certification** ISO, dans le secteur bancaire libanais. Selim El Mekdessi. 2006.*(repris dans base AFC)*
- Déterminer les conditions de pertinence de la **norme ISO 9001** pour l'assurance de la qualité des soins. Christine Leckie. 2000.
- Les démarches **qualité** dans les hôpitaux français. Sandra Bertezène. Septembre 2000.
- Adaptation des méthodes de contrôle de gestion à une conception de la productivité intégrant la dimension **qualité**. Manuel Garcia. Juillet 1998.*(repris dans base AFC)*
- Contribution à l'amélioration de la **qualité** des politiques et des pratiques de recrutement. Nathalie Bruneau-Duperron. Juillet 1997.
- **Qualité** d'utilisation des ressources dans l'émergence technologique : recherche-expérimentation, diagnostic et propositions de solutions. Marcelo Amoroso-Lima. Février 1991.

La base de l'AFC recense 789 thèses sur une période allant de 1980 à 2012. 30 thèses comportant l'indication de norme ISO 9000, certification ou qualité y sont répertoriées. Ce premier résultat, très encourageant, est à relativiser par une analyse approfondie. En effet, ce chiffre est en grande partie lié au fait que les travaux en comptabilité-contrôle-audit portent souvent sur la certification des comptes et les normes comptables, conduisant à mentionner de façon générique les termes de norme ISO, certification ou qualité. Si l'on exclut ce type de normes car non lié au fonctionnement de l'organisation dans son ensemble à la différence de la norme ISO 9000 et si l'on exclut la certification des comptes, il ne reste plus que 15 thèses dont beaucoup portent sur la qualité de l'audit et de l'information comptable, soit une notion réduite de la qualité (cf. tableau 2).

**Tableau 2 : résultats de la recherche dans la base AFC (1980-2012)**

- **Qualité** de service électronique : propositions d'un modèle d'évaluation et application au contexte des cabinets comptables tunisiens. Inès Zécri. Juin 2009.
- Etude des facteurs explicatifs de la recherche de la **qualité** de l'audit dans un contexte international. Sana Masmoudiépouse Mardess. Février 2009.
- Management par la **qualité** et organisations publiques. Etude sur les facteurs de longévité des démarches qualité engagées par les collectivités territoriales. André Fayaud. Mars 2008.
- **Qualité** de l'audit en Tunisie. Fatma Zhéri. Mai 2007.
- Les managers et la démarche de **certification qualité** QS-9000. Recherche empirique sur les pratiques et essai de conceptualisation. Cyril ForoPON. Mars 2006.
- Comité d'audit et qualité de l'audit externe: vers le développement d'un outil d'évaluation de la **qualité** du processus d'audit. Rhiad Manita. Avril 2005.
- La **norme** entre paradoxe et nécessité : une étude du rôle du responsable qualité. Anne Maurand-Valet. Novembre 2004.
- Contribution à l'analyse de la **qualité** du processus d'audit : le rôle de la relation entre le Directeur Financier et le Commissaire aux Comptes. Chrystelle Richard. Septembre 2000.
- Les **normes ISO 9002** en milieu industriel. Katia Lobre. Janvier 2000.
- Contribution à une théorie de l'investissement immatériel : le cas de la gestion de la **qualité** totale (GQT). Youssef Fhami. Juillet 1999.
- Contribution à l'étude des déterminants de la **qualité** de l'information comptable diffusée par les entreprises françaises. Céline Michaillesco. Septembre 1998.
- La pertinence du coût de **non-qualité** et son utilisation dans le contrôle organisationnel. Rym Bouderbala. Juin 1994.
- Les déterminants de la **qualité** des produits comptables des entreprises : le rôle du dirigeant. Michèle Lacombe-Saboly. Janvier 1994.
- Contribution à la connaissance de la **qualité** de l'information comptable et financière consolidée : incidence de la consolidation de l'information financière sur la fiabilité des valeurs consolidées. Frédéric Pourtier. 1994.
- Mise en œuvre des outils de contrôle de **qualité** dans le cadre de l'expertise comptable et du commissariat aux comptes. J.M.Momo. 1988.

Au final, même en se limitant à quelques mots-clés, on observe une certaine hétérogénéité dans les travaux.

Le second ensemble de démarches visant à dénombrer les thèses s'est appuyé sur Google Scholar et sur theses.fr, le site qui recense depuis 2011 toutes les thèses soutenues en France à

l'aide des formats électroniques déposés dans les BU. L'objectif de ce projet est de renforcer la visibilité de la recherche française à l'international et de rendre accessible les travaux tant au milieu académique qu'au milieu économique.

En ce qui concerne la recherche sur Google Scholar, nous avons trouvé 6 thèses supplémentaires en référence avec les mots-clés (tableau 3).

**Tableau 3 : résultats de la recherche sur Google Scholar**

- Les conditions d'adoption des politiques et pratiques de management dans les firmes multinationales. Les **normes ISO 9000 :2000** dans les filiales chinoises des entreprises danoises. Un cas extrême. Valérie Anglès. 2008
- Impact du management de la **qualité** sur l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances.. Noufou Ouedraogo. 2007
- Le passage d'une **certification ISO 9001** à un management par la **qualité** totale. Jérôme Lérat-Pytlak. 2002.
- Evaluation de la prédisposition des pharmacies d'officine au Maroc à la mise en place d'un système de management de la **qualité** selon la norme **ISO 9001** version 2008 dans une perspective de certification. Gahou Takou Ange Marina. 2011.
- D'un système de management de la **qualité** basé sur l'amélioration à un système de management de la qualité basé sur les connaissances. Roxane Lopez. 2005
- La démarche d'évaluation et de certification des systèmes qualité des entreprises : réflexions méthodologiques. Eric Labbé. 2001

Enfin, grâce à la base de theses.fr nous avons trouvé en complément 38 thèses en mettant l'expression ISO 9000 dans le moteur de recherche. Nombreuses étaient celles déjà pointées dans les bases de l'ISEOR ou de l'AFC. Beaucoup avaient aussi un lien très lointain avec la norme elle-même (exemple : expression « ISO 9000 » n'apparaissant que dans la bibliographie). Au final nous avons retenu 3 thèses supplémentaires sur la période 2003 à 2014 (période accessible sur la base) :

**Tableau 4 : résultats de la recherche sur theses.fr**

- Applicabilité de la norme **ISO 9000** aux processus éducatifs : cas des lycées professionnels. Jean-Philippe Riant. 2012
- La **qualité** de la gestion des ressources humaines dans les entreprises certifiées. Michel Beaumont. 1996
- Contribution à la compréhension de l'adoption d'un modèle d'assurance de la **qualité** en PME : le cas des industries agro-alimentaires. Karim Messeghem. 1999

Le tableau final des résultats de notre recherche en nombre de thèses est le suivant :

**Tableau 5 : nombre de thèses sélectionnées dans chaque base**

Base ISEOR	6
Base AFC	15
Base theses.fr	6
GoogleScholar	3
Total	30

Au total, nous avons souhaité garder dans cet inventaire toutes ces thèses bien que certaines ne soient pas centrées spécifiquement sur la norme ISO 9000. Cela s'explique par plusieurs raisons :

- cela montre que l'ISO 9000 en elle-même est un sujet peu traité si l'on réduit la sélection aux thèses ne portant que sur cette norme (bien qu'il existe 30.000 entreprises certifiées en France)
- cela situe le contexte du management de la qualité
- cela permet d'apprécier les effets ou l'absence d'effets de la rupture liée à la nouvelle version 2000 de la norme sur le domaine académique.

Aucune thèse ne porte en effet sur les effets du passage de la version 1994 à la version 2000. Pourtant cette dernière a introduit des caractéristiques nouvelles importantes :

- l'approche en terme de flux ou de processus
- l'accent mis sur la satisfaction client.

Il ne s'agit pas ici d'un simple argument commercial avancé par les acteurs gravitant autour de la diffusion des NSM. La différence est visible quand on lit les deux versions et lors des entretiens sur le terrain, cela a été aussi relevé par nos interlocuteurs.

Nous verrons que cet aspect sera abordé dans les travaux publiés en anglais. Ce n'est pas le cas pour les thèses françaises.

**Finalement, sur 33 années de recherche en sciences de gestion, on comptabilise uniquement 30 thèses portant sur la NSM 9000, sur la qualité ou sur la certification. Cela représente un peu moins de 1 thèse par an sachant que l'on compte environ 360 thèses en sciences de gestion par an en France (Point, 2013).**

**Si l'on souhaite recentrer précisément sur les NSM, on a alors beaucoup moins de 30 thèses sur 33 ans car beaucoup de ces dernières traitent de la qualité sans aborder les NSM. Or, il s'agit d'un objet de recherche dynamique qui connaît des évolutions : nouvelles versions, nouvelles NSM, et, plus largement, ampleur des mouvements de certification au**

niveau mondial et des organisations impactées par ces pratiques. Alors que ces mouvements devraient – logiquement - attirer des travaux de recherche, comme souvent les changements en gestion, le sujet semble susciter peu d'attrait dans la communauté des sciences de gestion française, si l'on en juge par le faible nombre de thèses soutenues.

### 2.1.2. Les articles

Comme pour les thèses, l'objectif de la revue de littérature en matière d'articles est de **faire un bilan sur les thèmes de recherche traités et de repérer les tendances (Tranfield, Denyer et Smart, 2003)**.

Pour cela il convient de s'intéresser à deux types de revues :

- les revues généralistes qui vont situer l'objet de recherche dans les problématiques d'ensemble en sciences de gestion,
- les revues plus spécialisées qui vont rendre compte des études plus approfondies sur l'objet lui-même (exemple : les performances obtenues dans le cadre de la certification ISO 9000).

A ceci il convient d'associer une double démarche, à savoir une revue de littérature dans les publications anglo-saxonnes et une dans les publications françaises. Cela permettrait d'avoir une vision complète de la littérature et de repérer au passage s'il existe une spécificité qui ferait que certains thèmes sont plus traités dans un des deux types de publications, francophones ou anglophones.

#### Méthodologie de la revue de littérature

Pour la revue de littérature généraliste, nous avons retenu comme sélection la liste des revues établie par le Financial Times et reprise par Ann-Wil Harzing (voir annexe 3). Cette liste contient 45 revues internationales que nous avons pu trouver à l'aide des bases de données d'EBSCO ou de Science Direct.

A ce premier groupe de revues, nous avons souhaité ajouter des publications centrées sur la qualité et qui, quoique n'apparaissant pas parmi celles du Financial Times, soient représentatives des recherches effectuées sur la qualité et les NSM. A cette fin, nous avons retenu des revues qui sont toutes classées au moins par un organisme en France (AERES, CNRS ou FNEGE), à savoir :

- Business Process Management Journal
- International Journal of Quality and Reliability Management

- International Journal of Production Research
- Total Quality Management & Business Excellence
- Quality Management Journal.

Nous avons aussi exploité la base CAIRN pour repérer les revues francophones largement utilisées et reconnues par la communauté scientifique en France pour les sciences de gestion.

Nous avons, enfin, effectué une recherche sur la revue Finance Comptabilité Stratégie qui ne fait pas partie de la base CAIRN mais qui devait être consultée du fait qu'elle est classée, ainsi que sur les revues Management International et revue internationale PME (RIPME), pour les mêmes raisons.

Le repérage a été effectué en utilisant les mêmes mots clés, recherchés dans les titre, résumé, ou mots clé, voire dans le corps du texte (dans le cas d'articles disponibles en full-text, ce qui concerne la totalité des articles écrits dans les vingt dernières années). Le détail du classement pour chacune des revues dans laquelle nous avons trouvé un ou plusieurs articles sur l'ISO 9000 ou des problématiques liées à l'ISO 9000 est le suivant (tableau 5) :

**Tableau 6 : dénombrement des articles publiés dans les revues scientifiques sur ISO 9000**

Revues	Nombre d'articles dans la revue	Classement CNRS (2011)	Classement AERES (2012)	Classement FNEGE (2013)
Administrative Science Quartely	2	1g	A	1*
Business Process Management Journal	4	3	B	3
Finance Contrôle Stratégie	1	3	B	3
Innovations	1	NC	NC	4
International Journal of Production Research	5	2	A	2
International Journal of Quality and Reliability Management	1	3	B	3
Journal of International Business Studies	1	1	A	1
Journal of Operations Management	7	NC	A	1
Management & Avenir	3	4	C	4
Management Science	5	1eg	A	1*
Organization Science	2	1	A	1
Organization Studies	4	1	A	1
Production and Operations Management	1	1	A	1
Quality Management Journal	9	4	C	4
Revue Française de Gestion	4	4	C	4
Strategic Management Journal	1	1g	A	1*
Total Quality Management & Business Excellence	53	4	C	NC

Au total nous avons **trouvé 94 articles en anglais portant sur la norme ISO 9000 et 10 en français.**

Nous avons écarté ceux touchant aux anciennes versions de la norme en raison des difficultés de comparaison d'études qui n'étudient pas le même objet (la version 2000 est très différente de celle de 1994 comme l'avons vu plus haut) et qui n'utilisent pas le même protocole. Ces éléments sont particulièrement sensibles quand il s'agit de mesurer l'impact de l'objet sur l'organisation. Ainsi les auteurs ayant comparé certaines variables selon l'application de la version 1994 ou 2000 constatent des résultats différents (Casadesus et Karapetrovic, 2005 ; Poksinska, Dahlgard et Eklund, 2006 ; Karapetrovica, Casadesus et Heras Saizarbitoria, 2010), et confirment donc l'impossibilité de comparer les résultats d'une étude sur la version 1994 avec ceux d'une autre étude portant sur la version 2000. Ces travaux, qui confortent l'idée d'une rupture réelle entre les deux versions successives de l'ISO 9000, nous ont conduits à réduire notre analyse aux travaux focalisés sur la version 2000.

Par contre, la sélection a été élargie aux articles qui ne sont pas centrés que sur les effets de l'ISO 9000 sur l'organisation et qui la situent par rapport aux autres outils de gestion de la qualité.

Ceux-ci peuvent, en effet, donner des tendances pour l'avenir car ils pratiquent un benchmarking de la norme.

De même, les articles qui étudient la diffusion des standards 9000 au fur et à mesure des nouvelles versions ainsi que ceux qui parlent de la réaction des marchés à l'annonce de l'obtention de la certification ont été conservés. En effet, ce type de questions de recherche constitue un regard extérieur à l'organisation et se contente d'évaluer l'impact de la certification sur le comportement des acteurs externes à l'organisation. Nous avons estimé que dans ce cas, il était intéressant de garder l'historique complet en dépit du changement de version.

Au départ, au vu du schéma de l'écosystème présenté page 10, **nous avons prévu un codage des questions de recherche en 5 catégories :**

- pourquoi on adopte la norme
- comment on l'adopte
- l'évolution de la diversité des normes (9000, 14000...)
- la gouvernance de la norme
- la diffusion internationale.

Au final, **un nouveau codage émergent est apparu suite à l'inventaire des articles des revues**. Nous avons retenu cinq grands thèmes auxquels rattacher les publications retenues (voir le détail des publications en annexe 4) :

- l'étude des différences entre la version 2000 et la version 1994 et le positionnement de l'ISO 9000 par rapport aux outils qualité en général
- la diffusion de la norme que ce soit à l'intérieur de l'organisation (phénomènes d'appropriation, d'apprentissage...) ou à l'extérieur de l'organisation (diffusion inter-organisationnelle, à travers les réseaux, entre les pays...)
- la norme par rapport à la problématique de la performance au sens financier (profit) mais aussi au sens large (impacts sur fonctionnement de l'organisation, en matière d'innovation...)
- la norme en tant qu'instrument de régulation macro-économique
- les pistes de recherche pour l'avenir concernant les NSM.

Nous avons constaté que **certains articles sont à la frontière entre plusieurs thèmes** : par exemple, le texte de Prajogo et Brown (2006) pose la question de la rentabilité retirée de l'implantation préalable de l'ISO 9000 ou du TQM. Elle constitue une problématique de comparaison de l'ISO 9000 par rapport à un autre outil qualité (le TQM) et en même temps une problématique de performance.

Nous allons présenter ces cinq thèmes à travers le détail des questions et des résultats de recherche trouvés dans chaque article. Nous présenterons d'abord l'inventaire des revues articles trouvés dans les revues anglo-saxonnes, puis celui des revues françaises.

#### 2.1.2.1. Revue de littérature anglo-saxonne :

Pour le **premier thème, celui du positionnement de l'ISO 9000 par rapport aux autres outils qualité, les résultats suivants ont été trouvés** (tableau 6). Ce sont, au total, une quinzaine d'articles qui traitent de ce thème. On peut noter que 7 articles sur 15 placent le débat dans une comparaison avec le TQM qui peut être considéré comme l'objectif final à atteindre.

**Tableau 7 : thèmes associés au positionnement de l'ISO 9000 par rapport aux autres outils qualité**

niveau de satisfaction des entreprises inférieur avec la version 2000 et coûts supérieurs (sûrement car bénéfiques à CT pour 1994, à LT pour 2000)	Casadesus et Karapetrovic (2005)
--	----------------------------------

la nouvelle version d'ISO 9000 gagnerait à intégrer l'approche Six Sigma. Une feuille de route est proposée par les auteurs	Karthi, Devedasan, Muruges, Sreenivasa et Sivaran (2012)
grille de correspondance proposée entre le modèle ISO 9000 et ceux des prix d'excellence	Conti Tito (2004)
comparaison des différentes étapes pour la mise en place de l'ISO 9000 et de la comptabilité ABC	Larson et Kerr (2007)
établissement d'une grille de lecture pour appréhender ce type de changement dans les PME	Garengo et Biazzo (2013)
en 1907, le Deutscher Werkbund avait déjà dit tout ce que l'ISO dirait quelques années après !	Giacco, Canfora et Signore (2013)
le contrôle qualité est le plus simple à appliquer, suivi par ISO 9000, puis EFQM, enfin Six sigma	Gutierrez Gutierrez, Tomayo Torres et Barrales Molina (2010)
les hopitaux espagnols utilisent largement les outils qualité. 15 critères sont décisifs pour décider d'appliquer un outil qualité	Sanguesa, Mateo et Ilzarbe (2007)
proposition d'un modèle présentant 5 composantes en tant qu'extension du TQM	Su, Tsai et Hsu (2010)
il est plus profitable d'implanter le TQM que l'ISO 9000 en premier	Prajogo et Brown (2006)
l'EFQM est adapté aux organisations publiques telles les gouvernements locaux	Wisneiwska et Szczepanska (2014)
les entreprises ayant mis en place le TQM insistent plus que les autres sur l'évaluation et l'apprentissage.	Sharma (2006)
la nouvelle version ne permettra d'augmenter les résultats des entreprises que si ces dernières ne se contentent pas d'ajouter quelques lignes à leur manuel qualité	Costa et Martinez Lorente (2007)
la version 1994 a peu d'impact positifs sur l'organisation, pire elle peut gêner à la mise en place du TQM !	Costa et Lorente (2004)
la version 2000 rapproche du TQM mais n'augmente pas sensiblement la performance	Martinez-Costa, Choi, Martinez et Martinez-Lorente (2009)

**Le second thème aborde la question de la diffusion de la norme dans les phénomènes à la fois internes à l'organisation et externes.** Il fait l'objet de trente articles. Ces travaux, s'ils partagent l'intérêt pour la diffusion de la norme, permettent cependant d'éclairer deux ensembles de thématiques :

- les facteurs externes ou environnementaux de la diffusion (11/30)
- les facteurs internes de la diffusion (19/30)

De façon intéressante, les chercheurs se sont penchés sur les rythmes d'adoption de la norme ISO 9000 en mettant en évidence le rôle du contexte et des motivations des acteurs. Si les résultats sont parfois contradictoires, ils sont souvent complémentaires et mettent l'accent sur les facteurs liés à l'adoption (et notamment le rôle des modes).

Sur le volet interne, on constate des phénomènes d'apprentissage et le rôle clé joué par les acteurs au sein de l'organisation.

Sur le volet externe, il apparaît des rythmes de diffusion du modèle différents selon les pays.

**Tableau 8 : thèmes associés à la diffusion de l'ISO 9000**

la diffusion des deux standards ISO 9000 et 14000 se fait sur un schéma très proche, en général, et aussi au sein de chaque secteur	Marimon, Heras et Casadesus (2009)
les responsables qualité depuis longtemps en poste ont tendance à	Lundmark et Westelius (2006)

travailler plus isolément et moins orienté processus	
liens entre variables macro-économiques et diffusion de l'ISO 9000	Sampaio, Saraiva et Rodrigues (2009)
proposition d'un modèle de création de connaissances	Chinho & Chuni (2005)
classement des pays, prévision de l'évolution de la diffusion dans les différents pays	Sampaio, Saraiva et Gomes (2014)
le lien entre l'ISO 9000, le discours et les pratiques sociales (approche Orlikowski)	Schenkel (2004)
prévoir le type de motivation à la certification à partir des données des rapports d'audit	Sampaio, Saraiva et Rodrigues (2010)
résultats en terme d'apprentissage conceptuel et opérationnel, facteurs favorisant l'apprentissage	Lambert et Ouedraogo (2008)
la diffusion de l'ISO 9000 suit des chemins différents selon les différents pays	Van der Wiele, Van Iwaarden, Brown, Steimle et Zink (2009)
proposition d'un nouvel indicateur macro-économique : le nombre de certificats/1000 hab.	Saraiva et Duarte (2003)
diffusion de la norme selon les secteurs et part de marché des différentes agences de certification	Lagodimos, Dervitsiotis et Kirkagaslis (2005)
le rang dans le réseau joue un rôle sur les choix stratégiques en matière d'outils qualité	Perez et Gutierrez (2013)
résultats de l'approche processus dans un système de gestion : découpage en processus et sous-processus réalisé	Berlin (2004)
description de la mise en place de l'ISO 9000 dans un service du gouvernement	Ntungo (2007)
une culture organisationnelle faible et un climat d'ensemble particulier expliquent sûrement le faible impact de la certification en Serbie	Delic, Radlovacki, Kamberovic, Maksimovic et Pekujlija (2014)
pic des publications sur le TQM en 1995 ; augmentation à nouveau durant la dernière décennie sur des thèmes plus ouverts (leadership, amélioration continue, cible sur le consommateur...). On atteint le stade de la maturité en matière de publications.	Dahlgaard-Park, Chen, Jang et Dahlgaard (2013)
au début centrée sur le contrôle qualité, les pratiques sont allées vers un management de la qualité plus intégré. Il reste à rapprocher les tops des downs et à ne pas viser uniquement la certification	Kubo et Farina (2013)
les responsables qualité ont leur agenda calé sur l'ISO 9000 et 14000. Ils laissent le Six sigma et le lean management aux autres départements/responsables. Leur fonction tend à se rattacher à la stratégie.	Elg, Gremyr, Hellström et Witell (2011)
les spécificités des régions périphériques européennes en matière de diffusion de la norme ISO 9000	Sampaio, Saraiva et Rodrigues (2009)
la motivation interne et managériale affecte la possibilité de mise en place efficace de la norme. Mise en évidence d'une application qui peut en rester au niveau du mythe rationnel (Meyer et Rowan, 1977)	Boiral et Amara (2009)
relation entre type de leadership et mise en place de la norme ISO 9000 : négative si leadership par évitement, positive pour les autres avec ++ pour responsabilisation et bonifications sur résultats	Jabnoun et Al-Ghasyah (2005)
motivations et ressources différentes si double certification ou uniquement 14000	Roi, Boiral et Paillé (2013)
les managers opérationnels et les managers de la supply chain abordent les outils et méthodes qualité différemment : les uns s'appuient sur les procédures, l'ISO 9000, l'évaluation des fournisseurs ; les autres sur la collaboration et le développement des relations avec les fournisseurs	Foster, Wallin et Ogden (2011)
les Etats et les entreprises multinationales sont les acteurs clés de la diffusion ainsi que les relations internationales entre entreprises	Guler, Guillen et Macpherson (2002)
la diffusion de l'ISO 9000 est liée aux flux commerciaux et à la proximité géographique quand celle de l'ISO 14000 est plus associée à des similitudes culturelles	Albuquerque et Corbett (2007)
quand ce sont les plus petites entreprises qui font l'effort d'adoption, cela a d'autant plus d'effet sur les grandes qui imitent (surtout que l'adoption est d'autant plus profitable que la structure est grande)	Terlaack et King (2007)

facteurs fonctionnalistes et institutionnalistes jouent pour les entreprises de faible performance ; seul le facteur fonctionnaliste joue si l'entreprise est de performance supérieure	Nair et Prajogo (2009)
même s'il n'y a pas d'impact sur la performance de l'entreprise, la certification permet aux CEO d'obtenir des augmentations de salaires et des stocks options supplémentaires. En fait il y a plus une opportunité institutionnelle pour les CEO qu'un effet institutionnel	Yeung, Lo et Cheng (2011)
il existe 3 types de profils d'acteurs face à la mise en place de la norme ISO 9000 dans l'organisation : les intégrateurs cérémonieux, les enthousiastes qualité et les dissidents	Boiral (2003)
une production customisée et un pouvoir fort du management sur la prise de décision/qualité agit négativement sur la décision de se faire certifier	Beck et Walgenbach (2005)

Un troisième groupe de publications aborde **le problème de la performance selon des dimensions variées**. Il s'agit du thème le plus traité dans la littérature (47 articles), ce qui peut assurément sembler logique, s'agissant d'un outil de gestion au service de la performance de l'organisation. S'interroger sur les antécédents ou conséquences en matière de performance peut alors sembler pertinent, voire légitime.

**Tableau 9 : thèmes associés à la performance de l'ISO 9000**

réelle efficacité de l'ISO 9000, marge encore disponible dans l'amélioration	Psomas (2013)
les entreprises ayant une faible intensité technologique, une forte intensité de travail et une faible productivité du travail tirent plus de profit du standard. Idem pour les secteurs à faible efficacité, forte compétitivité et forte croissance des ventes	Lo, Wiengarten, Humphreys, Yeung et Cheng (2013)
efficacité significative de la certification/performance de l'entreprise	Wu et Chen (2011)
bénéfices décroissants pour la mise en place de la norme ISO 9000, avec diminution des coûts de mise en place et de maintenance ainsi que de la durée de mise en place	Karapetrovica, Casadesus et Heras Saizarbitoria (2010)
avec la version 2000, accent mis sur l'amélioration continue et l'orientation client, plus grande implication des managers, pas de difficultés particulières d'implantation	Gotzamani (2010)
avec la version 2000 amélioration des pratiques/qualité mais pas d'impact sur le résultat	Tsuang, Tsun-Jin, Kuei-Chung et Ming-Yuan (2009)
il existe un lien entre ISO 9000 et la démarche TQM. Le secteur industriel est plus attiré par la norme	Pina et Selles (2008)
si la raison première (pression interne ou externe) n'a pas d'impact sur les difficultés de mise en place de la norme, par contre elle en a sur le bénéfice final (meilleur dans le second cas)	Bhuiyan et Alam (2005)
pressions extérieures majeures, réduction des conflits, amélioration de la communication et de la motivation mais manque d'investissement de la direction	Kammoun, Raoudha et Aouni Belaid (2013)
comparaisons des motivations, barrières, degré d'application, résultats de l'ISO 9000 et du modèle EFQM	Heras-Saizarbitoria, Casadesus et Marimo (2011)
étendue et utilisations du modèle processus pour les entreprises certifiées	Zavadski Jan et Zavadski Zuzana (2014)
le management qualité des processus et l'engagement des salariés sont influencés par le management qualité et l'accent mis sur le consommateur, moins par les outils de QM et les techniques	Fotopoulos, Psomas et Vouzas (2010)
facteurs de réussite pour implanter l'ISO 9000 dans le contexte égyptien	Hashem et Tann (2007)
test des audits réalisés par Sincert pour aller d'un audit de conformité à un audit de performance	Biazzo (2005)

le marché ne réagit pas à l'obtention de la certification; les auteurs suggèrent qu'il a anticipé	Martinez-Costa et Martinez Lorente (2003)
gains liés à l'intégration de l'ISO 9000 et du TQM mais manque de ressources humaines et de motivation des salariés	Simon, Bernardo, Karapetrovic et Casadesus (2013)
les entreprises sont demandeuses des conclusions d'audit qui se révèlent très différentes selon les cas. Amélioration des audits avec la version 2000	Poksinska, Dahlgaard et Eklund (2006)
effet positif de l'annonce de la certification sur l'image de l'entreprise	Wu et Jan (2013)
la certification qualité améliore la fonction logistique mais doit être complétée par un standard spécifique à la logistique	Manuzari, Beltran, Martin et Onieva (2013)
causalité positive de la certification sur la qualité perçue qui, par ricochet, se répercute sur l'image perçue, les intentions d'achat...	Wu et Jang (2014)
les résultats liés à la mise en place de standards de management diffèrent selon les types de motivation à la mise en place : si contrainte externe, perception négative et frein à l'innovation. Si motivation interne, cela n'apparaît plus comme un frein à l'innovation.	Castillo-Rojas, Casadesus, Karapetrovic, Coromina, Heras et Martin (2012)
procédures adoptées par les entreprises portugaises pour les coûts liés à la qualité	Pires, Cociorva, Saraiva, Novas et Rosa (2013)
amélioration du fonctionnement et de l'image de marque avec l'ISO 9000 et l'EFQM	Heras-Saizabitoria (2006)
moyennes plus hautes et variances plus faibles pour les retours du marché des actions d'entreprises certifiées cotées à la bourse d'Istanbul. Par contre pas d'effet lié à la nationalité de l'agence de certification	Pinar et Ozgur (2007)
corrélation entre le fait d'être certifiée et la performance de l'entreprise	Iwaro et Mwas (2012)
a priori convergence optimiste des travaux de recherche sur la norme ISO 9000 vers des effets positifs. Boiral souhaite développer une approche plus critique	Boiral (2012)
existence d'un lien entre certification et performance financière sauf pour les petites entreprises	Mahnaz (2014)
pas d'impact de la certification sur la gestion des processus. Cela reste un artéfact pour obtenir la certification	Iden (2012)
les entreprises certifiées mettraient en place une meilleure politique qualité en raison d'un management par les processus des métiers	Psomas, Fotopoulos et Kafetzopoulos (2011)
proposition d'un cadre conceptuel pour donner les composantes clés du management par les processus. Attention au risque de ne développer qu'un rituel sans réel management par les processus	Biazzo et Bernardi (2003)
effets positifs de la certification sur la durée de la relation avec les fournisseurs, sur l'investissement des salariés, la communication (contexte des maquiladoras)	Dowlathshahi (2011)
les premiers à adopter le standard le font pour des raisons plutôt internes ; les suivants pour des raisons externes. Les résultats ne dépendent pas de ce facteur mais de la volonté d'apprendre	Naveh, Marcus et Hyoungh (2004)
les entreprises qui maintiennent leur certification en retirent plus de bénéfices que celles qui l'abandonnent. Ce sont les motifs de certification qui sont déterminants pour la durée de certification	Liang Kang Lo et Dong Shang Chang (2007)
facteurs critiques de performance de la certification dans les entreprises indiennes	Padma, Ganesh et Rajendran (2006)
les innovations d'exploitation tendent à évincer celles d'exploration dans un contexte de management des processus	Benner et Tushman (2002)
la diffusion de la norme ISO 9000 n'a pas d'effets sur les pays développés mais pour les pays en voie de développement, investissements étrangers dans le pays et exportations augmentent	Clougherty et Grajek (2008)
la décision de se faire certifié est suivie d'une amélioration des variables financières. Trois ans après, cette situation perdure	Corbett, Montes-Sancho et Kirsch (2005)
il est plus efficace d'opter pour la certification plutôt que d'assurer un contrôle direct des produits par l'acheteur	Hwang, Radhakrishnan et Su (2006)
pour les entreprises certifiées, taux de décès inférieur, meilleurs taux de croissance des ventes, de l'emploi, des salaires, taux d'accident en baisse	Levine et Toffel (2008)
l'ISO 9000 affecte positivement l'attention aux détails mais	Naveh et Erez (2004)

négativement l'innovation. Cercle de qualité et objectifs qualité sont positifs pour l'innovation. D'où l'intérêt de mixer les pratiques qualité	
la mise en place de la norme améliore la performance opérationnelle mais pas forcément celle financière	Naveh et Marcus (2005)
controverse : l'ISO 9000 outil de qualité totale ou facteur de risques, d'incertitude et de coûts ? Une évaluation est tentée sur le secteur automobile	Sroufe et Curkovic (2008)
l'impact des trois ressources (les processus internes, les relations avec les consommateurs et les relations avec les fournisseurs) est plus efficace quand elles sont associées plutôt que quand elles sont prises isolément	Singh, Power et Chuong (2011)
les derniers adopteurs de la norme retirent moins de profit du standard et les entreprises avec une technologie « étroite » retirent plus de profit du standard que celles avec une technologie étendue	Benner et Veloso (2008)
le management des processus favorise l'innovation. Cela permet d'identifier les routines, de créer des bases d'apprentissage et d'aider les activités innovantes. Les résultats montrent aussi que la valeur d'une pratique de management de la qualité est liée à celle d'autres.	Kim, Kumar et Kumar (2012)
la certification suscite une modernisation des pratiques dans le maintien des relations et de l'organisation du travail antérieure : en France taylorisme et hiérarchie assembleurs/sous-traitants, en Allemagne autonomie des travailleurs qualifiés et autonomie des petites entreprises	Casper et Hancké (1999)
la norme et la certification ne produisent pas de la confiance entre clients et fournisseurs. Néanmoins elles sont jugées positives par les entreprises elles-mêmes pour améliorer leur contrôle	Walgenbach (2001)

Enfin pour **les pistes de recherche dans l'avenir concernant les NSM**, nous n'avons trouvé que 2 articles dans les revues sélectionnées en anglais :

**Tableau 10 : thèmes associés aux pistes de recherche pour l'avenir**

dynamique du phénomène : standardisation de l'organisation, standardisation par les organisations et standardisation comme forme d'organisation. Bilan et perspectives	Brunsson, Rasche et Seidl (2012)
inventaire des questions traitées, des méthodologies utilisées, des conclusions majeures et des questions restant à traiter	Sampaio, Saraiva, Guimaraes Rodrigues (2008)

Cet inventaire des thèmes abordés dans la littérature anglo-saxonne montre **une large palette de questions de recherche pour chacun des trois premiers thèmes : positionnement de la norme par rapport aux outils qualité, diffusion et performance. Les deux derniers articles, associés au cinquième thème, celui des pistes de recherche, en présentent une vue d'ensemble.**

**Par contre, le quatrième thème, celui de la régulation par les NSM, est absent à la différence des résultats de la revue de littérature française comme nous allons le voir par la suite.**

On peut remarquer au passage la part prépondérante des méthodes quantitatives (80% des articles). Au final un tableau de synthèse peut être dressé en quelques chiffres :

**Tableau 11 : nombre d'articles selon le thème traité et la méthodologie employée (revues anglo-saxonnes)**

	Total	Pourcentage
Nombre total d'articles	94	100%
Nombre d'articles sur le thème du positionnement de la norme ISO 9000 par rapport aux autres outils qualité	15	16%
Nombre d'articles sur le thème de la diffusion de l'ISO 9000, en interne dans l'organisation, et en externe, entre les organisations et entre les pays	30	32%
Nombre d'articles sur le thème de la performance	47	50%
Nombre d'articles sur le thème de la régulation par les normes	0	0%
Nombre d'articles donnant un bilan des recherches effectuées et des perspectives	2	2%
Nombre d'articles avec une méthodologie quantitative	75	80%
Nombre d'articles avec une méthodologie qualitative	9	9,5%
Nombre d'articles conceptuels ou théoriques ou revues de littérature	10	10,5%

En décomposant les résultats par types de revues (généralistes pour la liste du Financial Times, spécialisées pour les autres), on trouve les chiffres suivants. Ils montrent la prédominance des publications dans des revues spécialisées. L'ISO 9000 en tant qu'objet de recherche constitue plutôt un questionnement pour une communauté de chercheurs réduite :

**Tableau 12 : nombre d'articles par type de revues**

	Total global	Total revues spécialisées	Pourcentage revues spécialisées	Total revues généralistes	Pourcentage revues généralistes
Nombre total d'articles	94	72	77%	22	23%
Nombre d'articles sur le thème du positionnement de la norme ISO 9000 par rapport aux autres outils qualité	15	14	93%	1	7%
Nombre d'articles sur le thème de la diffusion de l'ISO 9000, en interne dans l'organisation, et en externe, entre les organisations et entre les pays	30	23	76%	7	23%
Nombre d'articles sur le thème de la performance	47	34	72%	13	28%
Nombre d'articles sur le thème de la régulation par les normes	0	0	0%	0	0%
Nombre d'articles donnant un bilan des recherches effectuées et des perspectives	2	1	50%	1	50%

(les pourcentages calculés sur des faibles effectifs sont donnés à titre indicatif)

### 2.1.2.2. Revue de littérature française :

Pour la revue de littérature française, nous avons utilisé la base CAIRN dans sa version comportant 330 revues actives. La revue FCS a aussi été exploitée ainsi que Management International et la Revue Internationale PME. Les mots-clés utilisés pour la recherche sont les mêmes que ceux précédemment : qualité, certification, norme 9000.

On avait dénombré au départ 24 articles. Après lecture, seules 10 références ont été retenues en raison d'un lien pertinent avec notre objet de recherche et du fait qu'elles participaient à son éclairage.

Les résultats de notre recherche sont les suivants.

Pour le **thème du positionnement de la norme par rapport aux autres outils qualité, nous n'avons trouvé qu'un seul article dans les revues françaises**. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il n'existe pas de revue classée francophone spécialisée en qualité.

**Tableau 13 : : thèmes associés au positionnement de l'ISO 9000 par rapport aux autres outils qualité**

les codes de déontologie constituent une forme particulière de normalisation spécifique aux activités de services. Ils contribuent à la construction de la qualité en tant que conventions de qualité plus que support d'éthique	Isaac (1998)
--	--------------

Pour le **thème de la diffusion, trois articles ont été retenus**. Ils traitent uniquement de la diffusion interne aux organisations :

**Tableau 14 : thèmes associés à la diffusion de l'ISO 9000**

face aux 6 profils existants pour les responsables qualité, un profil mixte est observé particulièrement efficace dans un contexte organisationnel complexe	Maurand-Valet (2007)
le management de la qualité est déterminé par la nature de l'activité plus que les spécificités des sites	Iazykoff (2004)
l'effet de la norme ISO est une accumulation lente des routines opérationnelles et des ruptures : deux types d'apprentissage observés. Mais attention, on peut mourir certifié selon les auteurs !	Lambert et Loos-Baroin (2004)

Pour le **thème de la performance, nous avons trouvé deux articles**. Le premier, celui de Rolland, aborde la problématique de manière très classique (étude quantitative avec questionnaires envoyés aux responsables qualité), le second porte sur les entreprises marocaines et introduit de ce fait la dimension culturelle .

**Tableau 15 : thèmes associés à la performance de l'ISO 9000**

perception positive des effets de la certification par les managers mais nuancée en fonction de la taille de l'entreprise. Nature de la motivation essentielle pour déterminer la perception (une démarche non contrainte génère une perception plus positive)	Rolland (2009)
la démarche de certification est parfois perçue comme une seconde organisation non congruente	Fekari (2011)

Les articles concernant le **thème de la régulation macro-économique** sont les plus nombreux à la différence du constat établi pour la revue de littérature anglophone :

**Tableau 16 : thèmes associés à la régulation par les normes**

la normalisation participe activement au processus d'institutionnalisation du développement durable	Loukil (2009)
l'ISO est une institution à vocation technique, économique mais non politique. La norme 26000 est une avancée certaine mais elle ne peut être considérée comme une obligation pour les entreprises	Igalens (2009)
on trouve chez les grandes entreprises un mode collectif proactif de gestion des normes illustratif des stratégies collectives à travers entre autres la participation aux travaux normatifs	Mione (2006)
tracé de l'historique et explicitation des facteurs sous-tendant le développement de la normalisation	Giard (2003)

Nous avons ensuite cherché à étudier les citations des articles retenus. En effet, par l'étude des co-citations, on peut faire émerger ou non l'existence d'une communauté scientifique centrée sur les NSM. Celle-ci ne peut exister que si les auteurs se citent mutuellement. Le nombre de citations par article a été extrait de Google Scholar, et permet de cerner l'impact du texte sur la communauté, tandis que le terme de « auto-citation », traduit le fait que c'est l'auteur qui s'est cité lui-même dans un autre article.

**Tableau 17 : résultats de la recherche dans Google Scholar des citations des articles**

Reuves	Auteurs	Citations
Innovations	Loukil (2009)	Cité 3 fois dont 1 auto-citation
Managemet & Avenir	Rolland (2009) Fekari (2011) Igalens (2009)	Cité 3 fois Cité 0 fois Cité 16 fois
Revue Française de Gestion	Maurand-Valet (2007) Mione (2006) Giard (2003) Iazykoff (2004)	Cité 3 fois Cité 3 fois Cité 3 fois dont 1 auto-citation Cité 1 fois
Finance Contrôle Stratégie	Lambert et Loos-Baroin (2004) Isaac (1998)	Cité 4 fois Cité 14 fois dont 4 auto-citations

Aucune des citations trouvées sur Google Scholar pour ces articles n'est le fait d'un des autres du groupe. Même dans le cas de l'article d'Igalens, on ne retrouve pas, parmi les 16 articles qui le citent, le nom d'auteurs déjà inscrits dans le tableau. **Le constat semble sans appel : on ne peut pas *a priori* parler de communauté de chercheurs sur le thème des NSM en France.** En tout cas, s'il en existe une, les liens sont très faibles puisque les auteurs ne citent pas spontanément leurs collègues : on est face à une situation d'« éclatement » de la communauté avec des chercheurs qui restent isolés sur la scène nationale.

En ce qui concerne les thèmes et les méthodologies dans la revue de littérature française, les résultats chiffrés sont les suivants :

**Tableau 18 : nombre d'articles selon le thème traité et la méthodologie employée (revues francophones)**

	Total	Pourcentage
Nombre total d'articles	10	100%
Nombre d'articles sur le thème du positionnement de la norme ISO 9000 par rapport aux autres outils qualité	1	10%
Nombre d'articles sur le thème de la diffusion de l'ISO 9000, en interne dans l'organisation, et en externe, entre les organisations et entre les pays	3	30%
Nombre d'articles sur le thème de la performance	2	20%
Nombre d'articles sur le thème de la norme dans la régulation macro-économique	4	40%
Nombre d'articles donnant un bilan des recherches effectuées et des perspectives	0	0%
Nombre d'articles avec une méthodologie quantitative	3	30%
Nombre d'articles avec une méthodologie qualitative	3	30%
Nombre d'articles conceptuels ou théoriques ou revue de littérature	4	40%

On constate **un positionnement des thèmes traités différent de celui des travaux publiés dans les revues anglo-saxonnes :**

- peu de benchmarking de la norme ISO 9000 par rapport aux autres outils qualité
- une importance plus faible du thème de la performance
- une prédominance accordée au thème de la norme en tant qu'outil de régulation macro-économique (prégnance de l'approche conventionnaliste française) avec une mise en avant des effets de stratégie collective (approche moins individualiste que celle traditionnelle dans les pays de culture anglo-saxonne).

Les deux revues de littérature apparaissent de ce fait comme complémentaires. La dimension collective est plus mise en avant dans l'ensemble des articles en français tandis que ceux en anglais sont plus tournés vers la performance.

## **2.2. Choix d'une stratégie pour alimenter le débat scientifique sur cet objet**

Si le responsable qualité doit traiter au sein de l'organisation le problème de la légitimité des NSM dont il est chargé de la diffusion, le chercheur en sciences de gestion qui s'intéresse aux NSM doit à son tour en établir la légitimité en tant qu'objet de recherche devant la communauté dont il est issu. Cette légitimité est interrogée aux moments des présentations de travaux devant les collègues du laboratoire de rattachement ou lors des soumissions à des colloques et à des revues. Le chercheur doit alors :

- montrer l'importance de son objet de recherche dans la pratique ;
- prouver que cet objet participe à la réflexion dans le domaine académique auquel le chercheur souhaite se rattacher ;
- convaincre qu'il est significatif des débats épistémologiques et méthodologiques de ce domaine ;
- enfin démontrer qu'il existe de nombreux questionnements de recherche autour de cet objet qui restent à explorer.

Nous ne reviendrons pas ici sur l'importance des NSM dans la pratique car les chiffres concernant leur diffusion sont suffisamment explicites (voir annexe 2).

Par contre nous aborderons le problème du choix du courant de rattachement ainsi que celui du positionnement méthodologique. Nous finirons en montrant les pistes de recherche à venir.

### **2.2.1. Le choix du courant de rattachement**

La légitimité de travaux est en lien avec le fait qu'ils viennent alimenter un débat déjà existant : s'ils s'intègrent dans un débat en cours et y participent, ils sont alors spontanément admis et validés par la sphère académique.

En ce qui concerne les NSM, elles peuvent être abordées en terme d'outils de gestion mais aussi en terme de représentations. De même, en tant qu'objet nouveau de recherche elles permettent de tester la réfutabilité des théories existantes. C'est le cas par exemple des schémas d'appropriation des outils de gestion qui peuvent être confirmés, remis en cause ou complétés par les NSM (Abrahamson et Fairchild, 1999).

Elles peuvent aussi apporter de nouvelles questions ou nouvelles réponses à des problématiques existantes (l'ISO 14000 destinée à mieux gérer les relations de l'entreprise

avec son environnement s'avère être aussi un outil de gestion des ressources humaines. En effet, le personnel s'implique souvent dans sa mise en place et cela contribue à créer une dynamique interne à l'organisation (Maurand-Valet et Paradas, 2011)).

Le rattachement des travaux de recherche aux sciences de gestion nécessite **l'obligation d'expliquer le contenu de la norme ISO 9000 à l'auditoire** dans ses grandes lignes avant de pouvoir aborder lors des présentations la problématique, les hypothèses et les résultats de chaque papier. Progressivement cela est apparu comme un élément spécifique du travail. En effet, les travaux portant sur les budgets, la comptabilité etc. ne nécessitent pas d'explication de l'outil étudié. Le chercheur est souvent amené à en questionner les concepts et leurs limites, mais son auditoire a toujours une expérience personnelle des budgets ou de la comptabilité dans notre communauté scientifique.

Dans notre cas, cela ne se vérifie pas. Il faut d'abord expliquer ce dont il s'agit avant de commencer à parler de la recherche. En effet, il n'existe pas une communauté scientifique de référence immédiate. Au début de la recherche, le terme de « norme » était compris dans une dimension comportementale, sociologique. Actuellement les personnes sont plus familiarisées avec ce thème. Mais le rattachement à une communauté reste délicat :

- se rattacher au courant de la qualité est restrictif par rapport à une approche qui est construite sur les représentations et les phénomènes de médiation. Au début, nous nous sommes souvent vus opposer le ressenti que tout avait été dit sur un sujet qui était d'emblée rattaché par les auditeurs ou évaluateurs au domaine de la qualité ;
- chercher à faire des passerelles avec le courant du contrôle, celui de la communauté des « organization studies » ou des outils de gestion, est difficile car il y a toujours un détour préalable à faire pour expliquer la norme. On se heurte en particulier au problème de confusion entre les versions : les personnes ignorent que la norme ISO 9000 a évolué de manière significative. Le temps que la confusion s'efface, le débat a eu le temps d'être brouillé. Il y a aussi parfois des confusions entre la cartographie des processus et la méthode des cartes cognitives (Cossette, 2004). Un apprentissage s'est mis en place pour savoir comment désamorcer ces pièges en explicitant d'emblée clairement l'absence de liens entre cartographie des processus et cartes cognitives ou en insistant sur l'évolution qu'ont connue les versions successives.

La dimension transversale du sujet présente à la fois des avantages et des inconvénients :

- des avantages liés au fait qu'on est à croisée de la stratégie, du contrôle, de la GRH, de la cognition, de la sociologie...et cela constitue un aspect stimulant ;

- des inconvénients car en matière de colloques ou de revues, si on peut se rattacher à ceux qui ont une approche généraliste mais on ne dispose pas, en France, de colloques ou de revues spécialisées sur ces thèmes.

**Si l'on cherche à établir une comparaison avec un autre thème de recherche en sciences de gestion, on peut trouver des similitudes entre les NSM et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).** En effet, beaucoup d'auteurs en RSE ont suivi une stratégie de « one-shot » : ils ont rédigé un papier sur ce thème et se sont ensuite orientés vers d'autres en dépit de la mise en place de structures du champ disciplinaire (création de l'association ADERSE et du réseau RIODD). Nous avons pu constater les mêmes stratégies pour les NSM. La RSE comme **les NSM se trouvent en effet à la croisée de nombreuses entrées** parmi lesquelles on peut citer :

- celle des représentations et des outils de gestion ;
- celle de la performance (thème récurrent en sciences de gestion dont la dimension polysémique atteint en RSE son paroxysme – de quelle performance parle-t-on ?- ;
- celle de l'organisation (des trois entrées il s'agit sûrement de la moins difficile à cerner mais encore ici, l'expérience des travaux antérieurs montre qu'on ne sait pas trop de quoi on parle quand on parle d'organisation... : les hommes ? les ressources ? la structure ? le collectif ? etc.-Gareth, 1999-) ;
- celle de l'innovation.

En tant qu'objet de recherche, on peut aussi comparer les NSM aux ERP. Lorsque ces nouveaux logiciels intégrés sont apparus dans les entreprises – années 90, on a pu constater dans les colloques et les revues l'apparition de ce thème dans les travaux de recherche. Actuellement rares sont les papiers qui portent sur ce thème. Le phénomène nouveauté s'est estompé et les ERP apparaissent plus comme une variante des outils déjà existants que comme une révolution en gestion.

De la même façon, les NSM présentent de nombreux aspects repris des approches précédentes en contrôle de gestion :

- fixer des indicateurs ;
- chercher à les améliorer ;
- assurer le suivi des décisions prises...

Par contre, à la différence des ERP, **les NSM connaissent des versions successives susceptibles de renouveler les questions de recherche potentielles.**

### 2.2.2. Le positionnement méthodologique

La situation du chercheur s'intéressant aux NSM en France cumule un objet de recherche peu connu avec des méthodes essentiellement qualitatives. Cette dernière caractéristique peut s'expliquer par la difficulté d'accéder à des fichiers d'entreprises certifiées. De ce fait, le chercheur choisit la méthode des études de cas et les méthodes qualitatives construites sur des entretiens sont très souvent mobilisées.

Au niveau global cependant, l'intégration des publications anglo-saxonnes à notre étude entraîne une nette prédominance des méthodes quantitatives.

On peut s'interroger sur la place occupée par les méthodes quantitatives en sciences de gestion. Certains facteurs socio-psychologiques peuvent être avancés pour expliquer ce choix par les chercheurs (Maurand-Valet, 2010) :

- d'une part, les chiffres jouent un rôle de protection contre le risque d'erreur dans le travail de recherche. En effet, l'utilisation d'outils quantitatifs donne, à tort ou à raison, une impression de plus grande validité interne et externe. De plus, ils satisfont les pratiques contemporaines de formalisation et de réduction/disjonction de la réalité. Cette tendance est liée à la culture technico-scientifique de nos sociétés actuelles (Morin, 1986) ;
- d'autre part, les chiffres donnent une mesure des phénomènes étudiés et cette mesurabilité est considérée comme un critère de scientificité. Ce qui est mesurable est considéré comme plus fiable et plus crédible. En outre, la quantification des données et des techniques de traitement de celles-ci crée des éléments assimilables à des objets-frontière tels ceux décrits par Star et Griesemer (1989) dans leur article fondateur. Ces auteurs désignent ainsi des constructions intellectuelles facilement transférables d'une discipline à l'autre et que chacun va pouvoir appréhender à son niveau en y donnant un sens qui ne déformera pas le sens initial de l'objet (leur étude porte sur les répertoires dans un musée scientifique. Ils constituent le support de communication principal pour toutes les catégories de personnes se côtoyant dans le musée : scientifiques, conservateurs, administratifs, agents techniques...). Les objets-frontière sont ainsi plus facilement appréhendés par l'auditoire dans les congrès internationaux où parfois la langue anglaise imposée ne permet pas toutes les nuances nécessaires pour les non natifs mais où par contre, tout le monde sait ce qu'est une régression, une variable de contrôle, une AFC (analyse factorielle des correspondances) etc.

**Le maniement d'objets-frontière permet de bénéficier des avantages liés aux caractéristiques de ceux-ci** (Star et Griesemer, ibid. ; Trompette et Vinck, 2009) :

- ils présentent une flexibilité interprétative c'est à dire que des acteurs d'horizon différents peuvent se l'approprier en l'interprétant par rapport à leur propre environnement. Ils sont donc facilement appréhendables ;
- ils possèdent une structure qui permet d'agir avec ou d'agir sur (exemple : une théorie peut être analysée, critiquée ; elle permet aussi d'analyser des observations). On en a donc une utilisation dynamique dans la réflexion qu'ils sous-tendent ;
- ils offrent une question d'échelle et de granularité (exemple : le système Dewey de classification permet d'organiser de la plus petite à la plus grande bibliothèque). Chacun peut donc se l'approprier à son niveau.

Ainsi dans les conférences internationales de sciences de gestion, l'utilisation d'outils quantitatifs aboutissant à des matrices de corrélation, des AFC ou des ACP (analyse en composantes principales) permet à l'auditoire de s'appuyer sur des lectures déjà faites de ces représentations pour lui permettre de comprendre les résultats et de les analyser.

Par contre, quand on utilise une méthode qualitative, l'expression des résultats passe par la langue qui fournit les témoignages recueillis. On ne peut appliquer un modèle d'analyse déjà existant car l'analyse s'adapte aux données. Enfin il n'y a pas de réelle granularité : soit on entre dans le détail pour voir d'où sont tirés les résultats, soit on reste en dehors.

Si la méthode qualitative ne permet pas l'utilisation d'objets-frontière facilitant la communication lors des colloques, l'objet de recherche que sont les NSM n'a pas non plus les caractéristiques de ceux-ci :

- la norme a peu de flexibilité interprétative car elle correspond à un modèle bien précis que l'on connaît ou non. Dans ce dernier cas, il faut commencer par en acquérir une connaissance minimale ;
- elle ne présente pas de possibilité de granularité c'est-à-dire de pouvoir être appréhendée à un niveau réduit de détails : soit le modèle est compris dans sa totalité, soit il ne l'est pas. En effet il constitue un système holistique où tout est interdépendant : pour être compris, doit être maîtrisé dans son ensemble (à la différence des objets-frontière de Star et Griesemer qui peuvent être utilisés par les personnes même si elles n'en maîtrisent pas toute la portée – exemple la classification Dewey qui est accessible à tous du moment qu'on maîtrise l'ordre alphabétique -).

**Au final, tant notre objet de recherche (les NSM) que nos choix méthodologiques (méthodologie essentiellement qualitative) présentent des spécificités pour expliquer et transmettre les résultats de recherche.** Leur légitimité est toujours questionnée, les méthodologies plutôt quantitatives ayant tendance à construire la leur en opposition aux méthodologies qualitatives (Chabaud et Germain, 2006).

Cet état de fait rappelle les propres difficultés rencontrées par les responsables qualité qui sont souvent les seuls lecteurs de la norme ISO 9000 dans l'organisation et à qui revient la tâche d'expliquer le modèle et de le légitimer aux yeux des acteurs.

### **2.2.3. Le champ de recherche à exploiter**

Lors de notre revue de littérature, nous avons trouvé deux articles portant sur les perspectives de recherche :

- celui de Sampaio, Saraiva et Guimaraes Rodrigues (2008) (auteurs portugais)
- celui de Brunsson, Rasche et Seidl (2012) (respectivement suédois, anglais et suisse)

Une recherche sur GoogleScholar nous a permis d'en trouver un troisième, rédigé par Heras-Saizarbitoria et Boiral (2013), respectivement espagnole et québécois. Il est issu d'une revue non sélectionnée au départ dans notre revue de littérature, à savoir, International Journal of Management Reviews et il rejoint les deux premiers sur les trois grands axes de recherche concernant les NSM, soit si l'on reprend la formulation de Brunsson, Rasche et Seidl : la standardisation de l'organisation, la standardisation par les organisations et la standardisation comme organisation.

Nous allons reprendre en partie ces thèmes en leur donnant un éclairage particulier lié au ressenti perçu sur le terrain, à savoir :

- le thème des limites du modèle normatif ;
- celui de la gouvernance des NSM diffusées par l'AFNOR ;
- enfin, celui de la standardisation comme mode de régulation.

### ***2.2.3.1. La norme au quotidien : les limites du modèle normatif***

Un chiffre issu de la dernière enquête de l'AFNOR concernant la norme ISO 9000 interpelle : **71% des entreprises certifiées ayant répondu à l'enquête précédente indiquent avoir depuis abandonné, ou du moins mis en suspens, la certification -échantillon de 800 réponses-** (AFNOR, 2011).

Les raisons avancées sont celles du coût et de l'absence d'exigences de la part des clients. Ces arguments simples et basiques ne peuvent que nous satisfaire imparfaitement. En effet, l'absence d'exigences client devait être connue au moins par une partie des entreprises dès le début du projet de certification. De même en ce qui concerne le coût, il est d'une part facile de l'anticiper, et d'autre part il ne peut se juger que par rapport à ce que le projet rapporte en terme qualitatif et quantitatif à l'entreprise : dire que la certification coûte trop cher signifie « trop cher par rapport à ce qu'on estime qu'elle rapporte à l'organisation » car en effet une action n'est jamais jugée trop coûteuse si elle rapporte suffisamment de recettes.

On se trouve donc ici sûrement face à un écart entre les bénéfiques qui avaient été escomptés et ceux réalisés et c'est cet écart qu'il est intéressant d'étudier et d'analyser pour y trouver des explications à l'abandon des certifications.

Si l'on reprend le processus historique de décision de faire certifier l'organisation, on constate la plupart du temps que la décision de s'engager dans cette démarche repose sur les valeurs véhiculées par les NSM à savoir, modernité, rationalisation, efficacité... Nous sommes ici dans la cité industrielle telle que Boltanski et Thévenot (1991) la développent dans la théorie de la justification. La modernité présente des aspects positifs. On pourrait la résumer globalement par le positionnement suivant : tout problème relevé déclenche la recherche d'une solution. Ainsi dès qu'un problème (matériel, tout particulièrement) est perçu, on cherche à le résoudre (au lieu de le subir). Dans ce cadre de pensée, les NSM sont appréciées par les dirigeants qui souhaitent trouver une solution à des problèmes que l'entreprise rencontre dans son quotidien. On trouve sur le terrain des exemples d'entreprises qui se sont engagées dans la démarche de certification non seulement en raison d'une demande de la clientèle mais aussi pour créer une structure organisationnelle nouvelle, pour gérer une réorganisation profonde (cas d'un LMBO -reprise d'une entreprise par ses salariés-), pour appréhender une organisation complexe (cas de multi-partenariat) ou pour accompagner le développement de la structure (Maurand-Valet, 2004a).

**A court terme, les NSM dynamisent souvent la réflexion concernant l'organisation de l'activité.**

**A long terme, les effets sont peut-être moins marqués.** En effet, les NSM sont construites sur le principe d'amélioration continue : il s'agit chaque année de trouver un élément de l'organisation à améliorer pour rapprocher cette dernière de l'organisation idéale en une courbe que l'on pourrait qualifier d'asymptotique (l'organisation idéale permettant le zéro défaut ne pouvant jamais être atteinte). Or la réflexion permise par le recul que l'on commence à avoir sur ces modèles, entre autres l'ISO 9000 qui est la base des autres NSM, montre que **ce modèle linéaire d'amélioration continue n'est peut-être pas adapté au quotidien de l'entreprise.** Cela peut être observé sur le terrain, quand par exemple, les laboratoires d'analyse manifestent lors des enquêtes préparant la révision de l'ISO 9000 leur impossibilité de réaliser une amélioration de leur organisation chaque année : par définition, leur activité présentant des règles à respecter, si celles-ci ne le sont pas, les travaux et résultats du laboratoire ne sont pas corrects, si elles le sont, il n'y a plus rien à améliorer.

D'autres entreprises dans des activités très différentes indiquent elles aussi qu'elles ne parviennent pas à fournir chaque année une amélioration et mettent de ce fait en suspens leur certification. Pire, elles peuvent régresser quand un ré-aménagement amène les entreprises certifiées 14001 à réduire leurs objectifs de protection de l'environnement temporairement (par exemple, la ré-organisation d'un chantier de tri et de recyclage peut nécessiter la destruction temporaire d'équipements destinés à protéger les riverains du bruit ou à mettre hors-d'eau les machines)(Maurand-Valet & Paradas, 2011).

Ainsi se posent les questions suivantes : quand ce qui pouvait être amélioré a été amélioré, que fait-on ? Comment faire face à la demande d'amélioration permanente ? Comment respecter l'esprit des NSM ? Comment légitimer la certification aux yeux des salariés quand elle devient inapplicable du fait d'exigences inadaptées au terrain ?

La mentalité occidentale est imprégnée du modèle linéaire que l'on retrouve dans les NSM. Qui n'a jamais énoncé ce soi-disant principe de sagesse populaire qui énonce : « qui n'avance plus recule » ? Or il n'est pas toujours possible d'avancer ! Et cette constatation faite dans les entreprises par les dirigeants et les cadres fait craindre une perte de crédit de la certification et à travers elle de leur propre pouvoir et légitimité aux yeux du personnel. La certification du système de management présentée et défendue par la direction en tant que moyen pour régler les problèmes du quotidien se transforme en boomerang et revient attaquer la crédibilité de ses initiateurs.

**Il est intéressant ainsi de se demander si le temps vécu dans l'organisation est de la même nature linéaire que celui des NSM ou s'il se rapproche du modèle cyclique tel qu'on le trouve dans la Nature.** On aurait ainsi d'un côté un modèle du temps linéaire avec

une progression permanente dans une direction donnée et une possibilité de se projeter dans le futur (ce dernier étant plus important que le présent toujours susceptible d'être amélioré...) et à l'opposé, un modèle du temps cyclique où il faut ré-inventer le quotidien chaque jour, où un problème déjà rencontré et déjà traité peut se présenter à nouveau et où l'important est de donner du sens aux tâches quotidiennes afin de garder intacte, ou du moins satisfaisante, la motivation des acteurs internes à l'entreprise. Ceci nous incite dans l'avenir à développer des observations sur le terrain auprès d'entreprises ayant abandonné ou suspendu leur certification. A travers l'analyse des entretiens réalisés auprès des acteurs, nous pourrons fournir une réponse argumentée à l'abandon de la certification par ces organisations.

D'autres facteurs montrent aussi la situation fragilisée dans laquelle les NSM se trouvent :

- on voit apparaître des NSM non certifiables ;
- les demandes de révision pour les NSM sont importantes de la part des utilisateurs.

Ainsi en intégrant la gestion des risques dans la nouvelle version de l'ISO 9000 et ceci sur la demande des utilisateurs de la norme, l'ISO et l'AFNOR tendent à couper la branche sur laquelle elles sont assises. En effet, la gestion des risques ne peut être certifiée, ainsi que le montrent, par exemple, les problèmes posés par l'ISO 31000. Un auditeur de certification ne peut prendre la responsabilité d'affirmer qu'une organisation a bien pris en compte tous les risques générés par son activité. De ce fait, cette norme reste non certifiable.

De ce fait, au fur et à mesure que les NSM intègrent les demandes de la société civile, les NSM deviennent de moins en moins certifiables. Elles perdent ainsi une grande partie de leur attrait et ne sont plus que des manuels de bon management que les organisations décident ou non de suivre sans avoir à faire intervenir un tiers de confiance.

**A long terme, les NSM seront probablement amenées à disparaître ou du moins à se fondre dans d'autres outils de gestion, animés peut-être par d'autres types d'acteurs...**La survie des acteurs actuels (ISO, AFNOR, AFAQ etc.) est par ailleurs en lien direct avec cette évolution.

#### ***2.2.3.2. Gouvernance de la norme : y-a-t-il un pilote dans l'avion ?***

**Créée en 1947, l'ISO est une structure internationale qui regroupe 164 membres représentés par les organismes à but non lucratif.** En font partie des grands pays comme la Chine, la Russie et l'Inde. Trois-quarts des membres de l'ISO sont des pays en voie de développement.

La gouvernance des normes produites par l'ISO se pose à deux niveaux, celui des pays et celui des acteurs économiques participant à l'effort de normalisation. Or les pays étant représentés par des grandes entreprises dans les comités techniques qui travaillent sur les normes, la frontière est floue et certaines entreprises peuvent faire de la norme un outil de leur stratégie. Leur position ne traduit alors plus le choix d'un pays mais celui d'intérêts privés.

Si le principe de fonctionnement affiché est celui de la participation de tous les membres, il est intéressant d'observer les faits pour tenter de comprendre ce qu'il en est véritablement.

En effet, les textes prévoient que tout pays reconnu par les Nations Unies peut intégrer l'ISO. Le principe est de un vote par pays. Néanmoins, comme dans toutes les grandes organisations internationales, la représentation des pays dans toutes les commissions présente un coût financier important. De ce fait, les pays à faibles moyens participent moins activement que les pays qui ont des moyens importants (on retrouve le même problème que celui relatif au fonctionnement de l'OMC – Organisation Mondiale du Commerce –). On observe donc une concentration du pouvoir de décision entre les mains des pays développés les plus actifs avec des évolutions au fut et à mesure que certains pays gagnent en puissance économique.

Ainsi le pourcentage des secrétariats et sous-secrétariats tenus par l'Europe est en déclin :

- 59,3% en 2006
- 58,3% en 2007
- 56,2% en 2008
- 55,3% en 2009 et en 2010
- 54,9% en 2011.

Parallèlement, la Chine qui avait 16 secrétariats en 2007, en avait 32 en 2012 (pendant que la France conservait le nombre de 69). Avec l'arrivée de la Chine à l'ISO, le nombre de membres permanents est passé de 5 à 6 et la place prise par les acteurs historiques de l'ISO se réduit au profit de la nouvelle puissance.

Un autre aspect lié à la gouvernance des normes est celui du contrôle de leur diffusion car la gouvernance ne peut être limitée à la création et révision des textes. La diffusion des normes sur les sites internet au niveau mondial présente en effet des problèmes. C'est le cas pour la Chine où tous les sites ne sont pas contrôlés par l'ISO et peuvent présenter des risques de diffusion de normes fausses ou dépassées (sans parler des fuites financières pour l'organisme diffuseur). L'ISO doit donc faire face à ces tentatives de fraude.

Le processus de certification présente aussi des faiblesses. Un projet de base de données des certifiés avec organismes d'accréditation est en cours pour resserrer le contrôle de la qualité des certificats distribués.

En ce qui concerne la production d'une nouvelle norme, selon le discours de Rob Steele du 22 mai 2012 à l'AFNOR, la priorité des projets est fixée par le secrétariat du comité technique en lien avec les partenaires majeurs et sous la responsabilité du président de l'ISO. Pour ce qui est de la mise à jour d'une norme, les acteurs ou éléments déclencheurs sont l'ISO, l'AFNOR, les résultats des enquêtes auprès des entreprises, le travail des commissions de suivi des normes...

Néanmoins, les réponses à ces deux questions, production et mise à jour d'une norme, nécessitent d'aller plus loin que la description des simples processus mis en œuvre. Il convient de retrouver le projet de départ et les initiateurs à l'origine si cela est possible afin d'avoir une vision d'ensemble de la gouvernance des NSM.

**Globalement, les hypothèses explicatives possibles sont de deux types :**

- **soit la norme est un outil de stratégie collective (voir Mione, 2006) ;**
- **soit la norme est un produit à vendre pour l'AFNOR afin d'assurer la pérennité de cette structure et de toutes celles qui l'entourent.**

Dans le premier cas, la norme a une dimension instrumentale. Elle est construite par un groupe social et l'objectif visé est celui d'agir sur l'environnement. En créant de l'ordre, on prévient la formation de chaos. Les initiateurs de la norme seraient ici à rechercher du côté des institutions. L'évolution de la norme se ferait selon un processus collectif émergent suivant une logique incrémentale. Cette approche est celle présentée par Capron et Quairel (2010) pour la mise en place de la norme ISO 26000. Elle est à compléter avec les travaux de Helfrich (2013) qui montrent que l'existence de coûts irrécupérables au sein des processus d'élaboration des normes ISO influencent les commissions de travail dans l'orientation et l'aboutissement des processus.

Dans ce cas, les buts visés par les grandes entreprises qui participent aux travaux sont les suivants :

- faire adopter leurs propres pratiques ;
- anticiper les évolutions ;
- entretenir de bonnes relations avec l'Etat et ses administrations.

Dans le second cas, la norme est un produit à vendre pour assurer la survie de certains acteurs. L'approche doit ici privilégier le rôle de la structure fondatrice et de ses satellites. Tout particulièrement, il conviendra d'étudier les facteurs justifiant les évolutions de la norme. Est-ce les difficultés d'application rencontrées par les acteurs sur le terrain ou bien la recherche de

nouveaux domaines ou secteurs d'application pour la norme ? On pourra avec bénéfice étudier les comptes financiers de ces acteurs pour y trouver des débuts de réponse.

Ces hypothèses explicatives ne sont pas exclusives l'une de l'autre. On trouvera sûrement une réponse positive pour chacune. Par contre, se pose la question de leur poids relatif et de l'évolution de ce poids au cours du temps.

### ***2.2.3.3. La régulation par les normes***

Le journal Les Echos du 11 septembre 2013 a publié un article pour signaler l'émergence d'un nouveau type de métier, celui de « **compliance officer** ». Celui-ci est lié au fait que **les entreprises sont soumises à des réglementations et normes de plus en plus nombreuses**. Ceci concerne les domaines techniques, financiers, comptables et organisationnels. Les personnes affectées à ce type de poste ont pour mission d'assurer à la fois la conformité mais aussi l'éthique au sein de l'entreprise. Apparue dans le secteur des banques et des sociétés de gestion, la profession fait aussi son chemin auprès des groupes industriels et de services. Elle assure une fonction à la fois de conseil et de contrôle au sein des entreprises et ceci d'autant plus efficacement qu'elle est hiérarchiquement proche de la direction.

Simultanément, on constate **de la part de l'AFNOR une politique de promotion des NSM tout azimut en direction des secteurs et activités encore peu touchés par la certification en matière de NSM :**

- secteur public ;
- enseignement ;
- laboratoires de recherche ;
- associations...

Beaucoup de ces nouveaux secteurs visés appartiennent au secteur public. La politique de l'AFNOR s'intègre ainsi dans le **mouvement du New Public Management**. L'idée est de « moderniser » le secteur public en lui appliquant les mêmes NSM qu'au secteur privé. On est dans un mécanisme de mimétisme. (Dimaggio et Powell, 1991 ; Eggrickx, 2012). Ces auteurs montrent qu'en situation d'incertitude, la rationalité mimétique implique de suivre le modèle le plus répandu, celui des leaders, afin de limiter les risques. En effet, il vaut mieux avoir tort en étant majoritaire plutôt qu'avoir tort en étant minoritaire. Les conséquences négatives sont ainsi réduites car l'organisation ne peut être accusée d'avoir fait moins bien que la majorité des organisations. De ce fait l'opinion publique et celle des pouvoirs publics ne la montrent pas du doigt. Sa légitimité est ainsi protégée.

On constate ainsi **tant dans le secteur privé que dans le secteur public une emprise croissante des normes.**

Cette diffusion du modèle normatif ne se limite pas aux milieux professionnels. L'AFNOR tente aussi de la réaliser en amont, au niveau des formations. Elle développe une politique de partenariat avec les établissements d'enseignement supérieur en mettant à la disposition des enseignants des bases de données concernant les normes qu'elle diffuse (voir annexe 5).

Si on intègre les normes dans les programmes de formation, les étudiants voudront ainsi les appliquer quand ils entreront dans l'entreprise. Ils en deviendront les prescripteurs automatiques.

Au final, on voit se développer un mode de régulation construit sur les normes à tel point qu'il en devient pour certains acteurs trop pesant et provoque des réactions de rejet : par exemple, la révolte des maires des petites communes débordés par le nombre de règlements et normes à appliquer dénonçant le manque de moyens dont ils disposent pour satisfaire toutes les exigences imposées.

Pour le chercheur cela ouvre des pistes de recherche inexplorées car de nombreuses questions restent à traiter :

- comment se diffuse la régulation par les normes ? Via quels acteurs ? Pour quels motifs ?
- quels sont les secteurs visés ? Pour quelles normes ?

Un travail possible serait d'analyser les messages de l'AFNOR délivrés dans le cadre de ses relations publiques afin d'établir, comme l'a fait Bourguignon (2003), la rhétorique utilisée et les objectifs poursuivis. Cela permettrait de préciser quelle présentation des NSM est faite par l'AFNOR et quel est le registre justificatif employé.

## **Conclusion de la seconde partie**

Au cours de cette seconde partie, nous avons pu montrer que les thèmes de recherche déjà traités au sujet des NSM, en particulier pour la norme ISO 9000, sont traditionnellement :

- ceux du positionnement de la norme par rapport aux autres outils qualité
- ceux liés à sa diffusion
- enfin pour la part la plus importante, ceux associés à la performance apportée par la norme.

**Avec la sortie en 2015 de la dernière version de la norme ISO 9000, les questions de recherche traditionnelles sur cet objet vont pouvoir être posées à nouveau.**

Quant à la question plus transversale et plus ouverte touchant à la régulation macro-économique par les normes, elle pourra être elle aussi alimentée par les évolutions liées à la nouvelle version.

Ces débats sont à analyser tout particulièrement dans le cadre français dont on a pu voir, dans la revue de littérature, qu'il connaît peu de publications dans ce domaine.

Pour reprendre Huff (2009), la réussite dans les publications est liée au fait que le thème et la contribution soumis présentent les qualités suivantes :

- être intéressants et si possible engagés
- être porteurs de sens et pérennes
- être valides et pouvoir faire autorité.

Ces objectifs peuvent être atteints du fait que les NSM en tant qu'objet de recherche permettent des approches transversales riches de possibilités. C'est dans un cadre de multidisciplinarité qu'elles trouveront toute leur place.

## Conclusion générale

Au terme de ce parcours, nous avons montré **comment la légitimité des NSM se construisait**. En tant qu'outils de gestion, les NSM permettent selon les spécificités qui leur sont propres de créer les conditions du développement du contrôle organisationnel :

- en premier lieu, elles diffusent une représentation de l'organisation sous forme de processus. Celle-ci, à travers sa dimension transversale, modifie les habituelles représentations hiérarchiques. Le questionnement qui en découle suscite une création de sens : les acteurs remettent en cause les habitudes de travail ce qui permet de les faire évoluer ;
- en second lieu, les NSM demandent une plus grande visibilité de l'activité : elles prônent la transparence et de ce fait la traçabilité des opérations. Cet élément peut participer au contrôle organisationnel ;
- enfin les NSM, à travers les opérations d'audit externes, font intervenir dans l'entreprise un acteur extérieur à celle-ci en matière de contrôle, avec le risque, cependant, comme l'a souligné Power (1995), d'aboutir à un découplage entre organisation réelle et organisation présentée à l'audit.

Au total, **ces phénomènes de légitimation se trouvent éclairés par les approches théoriques de sociologues et gestionnaires tels Suchman, Boltanski et Thévenot ainsi que Gomez**. Chacun à leur manière fournit les clés de lecture des phénomènes de légitimation :

- l'approche de Suchman est fondée plutôt sur le positionnement stratégique de l'organisation ;
- celle de Boltanski et Thévenot retrace l'environnement sociétal dans lequel ces stratégies de certification peuvent être mises en place ;
- enfin Gomez donne une lecture percutante de la rationalité des comportements collectifs à travers la théorie des conventions.

Paradoxalement, si des théories existent pour expliquer la diffusion importante des NSM et la construction de leur légitimité, on constate qu'elles occupent une place réduite dans les travaux de recherche en sciences de gestion en France. En effet, proportionnellement au nombre de certificats attribués dans le monde en matière de NSM, le nombre de thèses ou d'articles s'y rattachant est faible.

Nous proposons les explications suivantes :

- il est difficile de trouver un courant de rattachement académique direct car les questions de recherche associées aux NSM sont souvent très transversales ;
- le positionnement méthodologique est varié mais avec une part prépondérante d'approches qualitatives en partie en raison de la difficulté d'accès à des fichiers d'entreprises certifiées. Cela freine les publications dans les revues « quantitativistes » du haut du classement.

Par contre, **le champ de recherche à exploiter est vaste**. Il peut en effet se décliner selon trois axes :

- une étude des NSM dans le quotidien des organisations (difficultés de la mise en place, conséquences...);
- une analyse et une évaluation du pouvoir des différents acteurs intervenant dans la gouvernance des normes ;
- enfin une approche très transversale qui permettrait de suivre et d'analyser le mode de régulation macro-économique qui s'installe à travers la diffusion de normes de toute nature.

Ces questions de réflexion seront les nôtres pour les années à venir. Nous espérons pouvoir en traiter quelques-unes et, pour les autres, lire dans les travaux de collègues les réponses qu'ils auront pu y apporter, car, comme Sénèque l'indiquait dans ses lettres à Lucilius :

« Homo sum, humano nil a me alienum puto »

(je suis un homme, rien de ce qui est humain ne m'est étranger).

Il en est ainsi des organisations et sociétés imaginées et construites par les hommes...Elles ne peuvent nous laisser indifférentes

## **BIBLIOGRAPHIE :**

- Abrahamson E.**, 1996, « Management Fashion », *The Academy of Management Review*, vol.121, n°1
- Abrahamson E. & Fairchild G.**, 1999, « Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes », *Administrative Science Quarterly*, vol.44, pp.708-740.
- AFNOR**, 2011, *Premiers retours sur l'enquête ISO 9001*, réunion AFNOR 21 juin 2011, Paris
- Argyris C. et Schön D.A.**, 1992, *Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness*. Editions Jossey-Bass
- Astley B. & Fombrun C.**, 1983, « Collective strategy : social ecology of organizational environnements », *Academy of Management Review*, vol.8, pp.576-587
- Austin J.L.**, 1962, *How to do things with words*, first edition, Urmson and Sbisca editors
- Baudrillard J.**, 1981, *Simulacres et simulation*, Editions Galilée
- Beck N. et Walgenbach P.**, 2003, « ISO 9001 and Formalization – How Organizational Contingencies Affect Organizational Responses to Institutional Forces - », *Schmalenbach Business Review*, vol.55, p293-320, octobre.
- Besson P.**, 1999, « Les ERP à l'épreuve de l'organisation », *Systèmes d'Information et Management*, Vol.4, n°4, pp.21-51.
- Boltanski L. & Chiapello E.**, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris
- Boltanski L. & Thévenot L.**, 1991, *De la justification, les économies de la grandeur*, Edition Gallimard.
- Bouilloud J.P. & Lécuyer B.P.**, 2000, *L'invention de la gestion, histoires et pratiques*, Collection L'Harmattan
- Bourguignon A.**, 2003, « Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure : la dimension idéologique du nouveau contrôle de gestion », *Comptabilité Contrôle Audit*, mai, numéro spécial Innovations Managériales, pp.27-53
- Brunsson, N., Rasche A., & Seidl D.**, 2012, « The dynamics of standardization: three perspectives on standards in organization studies », *Organization Studies*, vol.33(5-6), pp.613-632.
- Callon M.**, 1986, « Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, n°36.
- Campion G.-L.**, 1958, « Normalisation », article paru dans *Dictionnaires des sciences économiques*, sous la direction de Jean Romeuf, Presses Universitaires de France, Paris

- Capron M. & Quairel-Lanoizelée F.**, 2010, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions Repères.
- Casadesus M. & Karapetrovic S.**, 2005, « An empirical study of the benefits and costs of ISO 9001 : 2000 compared to ISO 9001/2/3 : 1994 », *Total Quality Management and Business Excellence*, vol. 16, n°1, pp.105-120
- Chabaud D. & Germain O.**, 2006, « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? », *M@n@gement*, n°9, vol.3, pp.191-213
- Chandler A.D.jr**, 1977, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press
- Coase R.**, 1987, « La nature de la firme », *Revue Française d'Economie*, vol. II/1, pp.133-163
- Cochoy F., Garel J.P. & De Terssac G.**, 1998, « Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000 », *Revue Française de Sociologie*, vol.39, n°4, pp 673-699
- Cole Robert E.**, 1989, *Strategies for Learning: Small-Group Activities in American, Japanese, and Swedish Industry*, Berkeley University of California Press.
- Cossette P.**, 2004, *L'organisation. Une perspective cognitive*, Collection « Sciences de l'administration », Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Crozier, M. & Friedberg, E.**, 1981, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil.
- D'Espagnat B.**, 1994, *Le réel voilé, analyse des concepts quantiques*, Edition Fayard, 505p.
- David A.**, 1998, « Outils de gestion et dynamique de changement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp.44-58
- Dictionnaire Le Grand Robert**, 2010
- DiMaggio WW & Powell PJ.**, 1991, *The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.* in : Powell WW and Di Maggio PJ. *The New Institutionalism in Organizational Analysis.* The University of Chicago Press
- Dupuy Y.**, 2009, « Pérennité organisationnelle et contrôle de gestion », *Revue Française de Gestion*, N°192, pp 167-176
- Eggrickx A.**, 2012, « Réflexion sur l'adoption d'outils de gestion par mimétisme : le cas de la LOLF », *Management & Avenir*, n°54
- Filion, L.J.** (dir.) (2008). *Le management des PME. De la création à la croissance*, Pearson Education
- Ford H. & Crowther S.**, 1922, *My Life and Work*, Garden City Publishing Company
- Foucault M.**, 1975, *Surveiller et punir*, Gallimard
- Freeman R.E.**, 2010, *Stakeholder Theory : the state of the art*, Cambridge Press University

- Fulchiron H.**, 2008, *De l'institution aux droits de l'individu : réflexion sur le mariage au début du XXI<sup>e</sup> siècle*, Economica
- Gareth M.**, 1999, *Images de l'organisation*, De Boeck Université, Les presses de l'Université Laval, traduction de la seconde édition américaine par Chevrier-Vouvé S. et Audet M.
- Giddens A.**, 1987, *La constitution de la société*, PUF Paris
- Gillespie R.**, 1993, *Manufacturing Knowledge, A history of the Hawthorne experiments*, Cambridge University Press
- Gomez P.Y.**, 1994, *Qualité et théorie des conventions*, Economica, Paris
- Gomez P.Y.**, 1996, « Normalisation et gestion de la firme : une approche conventionnaliste », *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, 1<sup>er</sup> trimestre
- Gomez P.Y.**, 2006, « Information et conventions , le cadre du modèle général », *Revue Française de Gestion*, n°160
- Gosselin M. & Mévellec P.**, 2003, « Plaidoyer pour la prise en compte des paramètres de conception dans la recherche sur les innovations en comptabilité de gestion », *Comptabilité contrôle audit*, tome IX, pp.87-109
- Grenard A.**, 1996, « Normalisation, certification : quelques éléments de définition, 1<sup>er</sup> trimestre », *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, pp.45-60
- Griesemer J.R. & Star S.L.**, 1989, « Institutional Ecology, Translations and Boundary Objects : Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology », *Social Studies of Science*, Volume 19, Issue 3, pp.387-420
- Helfrich V.**, 2013, « L'influence des coûts irrécupérables sur l'élaboration d'une norme ISO : le cas de l'élaboration de la norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociétale », *Management International*, vol.17, pp.63-73
- Heras-Saizarbitoria I. & Boiral O.**, 2013, « ISO 9001 and ISO 14001 : towards a research agenda on Management System Standards », *International Journal of Management Reviews*, vol.15, issue 1, pp.47-65, janvier
- Hounshell D.**, 1984, *From the American System to Mass Production – 1800-1932 -*, Baltimore : Johns Hopkins University Press
- Hopwood A.G.**, 1987, « The Archeology of Accounting Systems », *Accounting, Organization and Society*, vol. 12, n°3, pp.207-234.
- Huberman A.M. & Miles M.B.**, 1991, *Analyse des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes*, traduit de l'anglais par C. De Backer et V. Lmongie de l'association Erasme, Edition De Boeck
- Lecomte

- Huff A.S.**, 2009, *Designing Research for Publication*, SAGE Publications
- ISO**, 2002, *The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards*. Final Report. Meeting in Port Of Spain, Trinidad Tobago.
- Kaplan R. & Norton D.**, 1992, « The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance », *Harvard Business Review*, janvier-février, pp.71-79
- Karapetrovic S., Casadesus M. & Heras-Sarzarbitoria I.**, 2010, « What happened to the ISO 9000 lustre ? An eight-year study », *Total Quality Management & Business Study*, vol. 21, n°3, pp.245-267
- Koenig G.**, 2006, « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, n°160, pp. 293-306
- Kurunmäki L.**, 2004, « A hybrid profession – the acquisition of management accounting expertise by medical professionals », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, pp.327-347
- Marchesnay M.**, 2004, « L'économie et la gestion sont – elles des sciences? Essai d'épistémologie », *Cahier de ERFI Université Montpellier*, vol.11 n°1
- Maurand-Valet A.**, 2004a, « La norme entre paradoxe et nécessité : une étude du rôle du responsable qualité », thèse sous la direction de Y. Dupuy, Université de Montpellier II
- Maurand-Valet A.**, 2004b, « Les acteurs de l'organisation face à la cartographie des processus ISO 9000 : le cas des responsables qualité », *Revue de l'Economie Méridionale*, 4/2004 Vol.52, n°208
- Maurand-Valet A.**, 2006, « Le responsable qualité, indispensable médiateur entre l'organisation et la norme ISO 9000 ? », 18ièmes Journées Nationales des IAE, Montpellier, 3 et 4 avril
- Maurand-Valet A. & Pédra L.**, 2007, « Une approche empirique de la clarification et de l'intégration organisationnelles générées par l'analyse des processus », 28ième congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers 23-25 mai
- Maurand-Valet A.**, 2008, « Norme ISO 9000 et profil du responsable qualité », *Revue Française de Gestion*, volume 34, numéro 180, janvier
- Maurand-Valet A.**, 2009, « Les déterminants des discours managériaux : application aux cas des responsables qualité », 30ième congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Strasbourg 27-29 mai
- Maurand-Valet A.**, 2010, « Choix méthodologiques en sciences de gestion : pourquoi tant de chiffres? », *Management & Avenir*, n°43, avril

- Maurand-Valet A. et Paradas A.**, 2011, « Norme 14001 et gestion des ressources humaines. Etude du cas d'une petite entreprise par une méthodologie hybride », 22ième congrès de l'AGRH, 26-28 octobre, Marrakech
- Merleau-Ponty M.**, 1945, *La phénoménologie de la perception*, NRF Gallimard.
- Messeghem K. et Verstraete T.**, 2009, « La recherche en entrepreneuriat : état des thèses soutenues entre 2004 et 2007 », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 8, p. 91-105
- Mévellec P.**, 2005, *Les systèmes de coûts*, Paris, Dunod/Expert Comptable Media.
- Mispelblom F.**, 1999, *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Editions Syros, La Découverte
- Mione A.**, 2006, « Les normes comme démarche collective », *Revue Française de Gestion*, n°167, pp.105-122.
- Morin E.**, 1986, *La méthode. 3. La connaissance de la Connaissance*, Edition du Seuil, 244p.
- Morin E.**, 1991, *La méthode. 4. Les idées : leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation*, Edition du Seuil, 249p.
- Nonaka I. & Takeuchi H.**, 1995, *The Knowledge Creating Company : How Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press, p. 284
- North D.**, 1990, *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, New York: Cambridge University Press.
- Pezet E.**, 2004, « Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucauldien en sciences de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.7, n°3, septembre, pp.169-189
- Piaget J. & Dolle J.M.**, 1997, *Pour comprendre*, 3<sup>e</sup> édition revue et augmentée, 1<sup>ière</sup> édition 1974, Dunod, Paris
- Poksinska B., Dahlgard J. J. & Eklund J.**, 2006, « From compliance to value-added auditing - experiences from Swedish ISO 9001 : 2000 certified organisations », *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 17, n° 7, pp. 879-892
- Psomas E.L. & Fotopoulos C.V.**, 2009 A meta-analysis of ISO 9001 : 2000 research – findings and future research proposals, *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol.1 n°2, pp.128-144
- Point S.**, 2013, Observatoire des thèses, FNEGE
- Power M.**, 2005, traduction, *La société de l'audit, l'obsession du contrôle*, Edition La Découverte- Entreprise et société, Paris (ouvrage initialement publié en 1997 par Oxford University Press sous le titre : *The Audit Society : Rituals of Verification*)
- Power M.**, 2009, « The risk management of nothing », *Accounting, Organizations and Society*, vol.34, pp.849-855

- Reynaud J.D.**, 1997, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris
- Reuchlin M.**, 2002, *Psychologie*, édition PUF Fondamental, 15<sup>e</sup> édition, 1<sup>ère</sup> édition en 1977
- Rogers E.**, 2003, *Diffusion of Innovations*, 5<sup>ème</sup> édition, New York: Free Press
- Segrestin D.**, 1996, « La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production », *Revue d'économie Industrielle*, n°75, 1<sup>er</sup> trimestre, pp 291-307
- Sampaio P., Saraiva P. et Guimaraes Rodrigues A.**, 2008, « ISO 9001 certification research : questions, answers and approaches », *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol.26, PP 38-58
- Simon H.**, 1959, « Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science », *American Economic Review*, 49, n°&, pp.253-283
- Simon H.**, 1983, traduction, *Administration et processus de décision*, Editions Economica
- Strauss A. & Glasser B.**, 1967, *The Discovery of Grounded Theory : Strategy for Qualitative Research*, Chicago Aldine Publishing Company
- Suchman M.C.**, 1995, « Managing legitimacy : strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, pp.571-610
- Taylor F. W.**, 1998, *The Principles of Scientific Management*, première édition en 1911 chez Harper and Brothers, New York and London, 10<sup>ième</sup> édition en 1998 chez Dover Publications INC, Mineola, New-York
- Tranfield D., Denyer D. et Smart P.**, 2003, « Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review », *British Journal of Management*, vol. 4, pp.207-222
- Trompette P. et Vinck D.**, 2009, « Retour sur la notion d'objet-frontière », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2009/1
- Van De Ven A.**, 2007, *Engaged Scholarship, A Guide for Organizational and Social Research*, Oxford University Press.
- Vaujany (de) F.X.**, 2006, « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, n°9, pp.109-126
- Véran L.**, 2006, « Activités et processus, modélisation gestionnaire et comportements des acteurs », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 12, pp.65-84
- Watzlawick P.** 1996, *L'invention de la réalité, contributions au constructivisme*, Edition du Seuil
- Weick K.**, 1979, *The Social Psychology of Organizing*, Mc Graw Hill

**Weick K.**, 1995, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications

**Westphal J. D., Gulati R. & Shortell S. M.**, 1997, « Customization or conformity ? An institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption », *Administrative Science Quarterly*, n°42, pp.366-394

**Williamson O. E.**, 1967, « Hierarchical Control and Optimum Firm Size », *Journal of Political Economy*, n° 75, vol. 2

**Zaltman G., Duncan R. & Holbeck J.**, 1973, *Innovation and organizations*, John Wiley.

### **Liste des annexes :**

Annexe 1 : présentation de l'ISO 9000 comme modèle canonique des NSM .....	p.89
Annexe 2 : quelques chiffres concernant la diffusion des NSM.....	p.94
Annexe 3 : liste des revues sélectionnées par le Financial Times.....	p.99
Annexe 4 : publications en anglais et en français sur l'ISO 9000.....	p.101
Annexe 5 : extrait du site internet de l'AFNOR.....	p.124
Annexe 6 : glossaire.....	p.125
Annexe 7 : méthodologies employées dans les travaux de recherche.....	p.126

## **Annexe 1 : présentation de l'ISO 9000 comme modèle canonique des NSM**

La famille des normes ISO 9000 est apparue en 1987 et a fait l'objet de plusieurs révisions ce qui a donné lieu à différentes versions :

- la version 1987 ainsi que celle de 1994 étaient issues de la demande des grands industriels qui souhaitaient créer un système d'audit commun des systèmes de management pour éviter de répéter les audits pour chaque client. Ces deux versions prévoyaient par ailleurs un découpage de la norme : l'ISO 9001 concernait la conception, le développement, la production, l'installation et le service après-vente, l'ISO 9002 concernait la production, l'installation et le service après-vente et l'ISO 9003 les procédures de contrôle qualité (contrôle final et essais). (pour information, la norme ISO 9000 proprement dit est une norme de définition des concepts. Il existe aussi une norme ISO 9004 qui définit les principes de gestion qualité –cette norme ne peut donner lieu à certification-)Le principe de base de ces deux versions était : on écrit ce que l'on fait, on fait ce que l'on a écrit et l'on prouve ce que l'on a fait. Au final, cela générait une gestion administrative très lourde qui a souvent dépassé les capacités des structures concernées ;
- la version 2000 (version sur laquelle ont porté nos travaux de recherche) a remis en cause cette lourdeur des écrits. Seuls restent obligatoires le manuel qualité et six procédures particulières (audit interne, maîtrise des documents, maîtrise des enregistrements, maîtrise du produit non-conforme, actions correctives et actions préventives pour lesquelles les procédures obligatoires ont été très allégées). En compensation, l'accent a été mis sur les compétences des personnes à vérifier, autrement dit, on vérifiera que la personne a les compétences professionnelles pour occuper un poste plutôt que de mettre par écrit les modes opératoires de toutes les tâches qu'elle peut être amenée à effectuer. Parallèlement le concept de cartographie des processus a été développé : il n'est pas obligatoire d'après le texte de la norme ISO 9000 mais dans les faits, les entreprises construisent la cartographie des processus entre autres pour mettre en évidence les zones de risques (interaction entre deux processus particulièrement). Enfin les normes 9001, 9002 et 9003 ont été regroupées en une seule norme, 9001 ;
- la version 2008, très peu différente de la 2000 a mis l'accent sur la satisfaction client. Auparavant, le fournisseur se devait de répondre à la demande du client. Même si le

texte de 2000 indiquait « demande exprimée et implicite » cette version était appliquée en tenant compte uniquement dans les faits de la dimension exprimée de la demande. Avec la version 2008, il est exigé des entreprises qu'elles aillent au-delà et qu'elles tiennent compte même des besoins non exprimés des clients en utilisant pour cela leurs compétences de spécialistes du secteur ou du produit ;

- la prochaine version de la norme ISO 9000 doit paraître en 2015.

Le comité technique 176 travaille sur toutes les normes concernant les systèmes de gestion. Il regroupe une centaine de pays de maturités différentes. Les éléments qui sont à prendre à compte pour la révision de la norme ISO 9000 en cours sont les concepts nouveaux que l'on souhaite intégrer, les résultats de l'enquête satisfaction des clients de l'ISO 9000, l'idée d'une structure commune écrite pour les normes des systèmes de management et l'évolution des principes de management de la 9000.

Dans les concepts que l'on souhaite intégrer à la nouvelle version, on trouve entre autres :

- l'intégration d'une approche de gestion des risques
- le renforcement du lien vers la conformité du produit (on a pu trouver des entreprises certifiées ISO 9000 dont les produits n'étaient pas conformes à la réglementation)
- les ressources financières de l'entreprise
- la place faite au management des processus

Concernant l'enquête de satisfaction débutée le 18 octobre 2010 et terminée le 28 février 2011, il s'agit d'une enquête internationale, traduite en 11 langues et qui a touché des entreprises certifiées, non certifiées ou en suspens de certification.

111 pays ont été concernés et il y a eu plus de 10 000 retours dont environ 10% pour la France. Outre la demande des améliorations souhaitées, l'enquête interrogeait les entreprises sur les apports du système de management de la qualité par la norme ISO 9000. Les réponses sont les suivantes :

- 63% citaient la réalisation des objectifs stratégiques ;
- 52,05% la gestion des risques ;
- 75,02% l'amélioration de la satisfaction client
- 42,53% l'apport d'un avantage concurrentiel
- 70,97% la capacité à produire des produits conformes
- 71,42 % l'amélioration de la compréhension des processus

- 75,96% l'amélioration du fonctionnement de l'organisme.

Curieusement, cependant, l'enquête révèle que 71% des entreprises déjà certifiées ISO 9000 ont arrêté leur certification au cours des trois dernières années. Les raisons avancées sont celles des coûts et de l'absence d'exigence de la part des clients.

Globalement les résultats au niveau français correspondent aux résultats au niveau international.

Par ailleurs, l'idée d'une structure commune harmonisée pour les systèmes de management est née de la volonté de ne pas remettre en cause les structures existantes quand une nouvelle norme est appliquée à l'entreprise. Cela nécessite d'aligner et de rendre compatibles toutes les normes de systèmes de management (ISO 9000, ISO 14000, ISO 26000) et de manière générale toutes les normes qui commencent ou commenceront par le terme « management ». L'idée est de leur donner une terminologie commune (lexiques et glossaires), une structure identique (mêmes têtes de chapitres) et le maximum d'éléments partagés.

D'autres questions encore ont été étudiées pour réaliser cette mise à jour comme la prise en compte des besoins des PME et de la nécessité d'aller vers une certification par niveau pour faciliter l'accès à la norme.

L'existence de versions successives pour l'ISO 9000 est un élément important du contexte. En effet, les acteurs interrogés effectuent souvent des comparaisons entre deux versions successives quand ils décrivent la norme. De plus le chercheur se trouve parfois face à des confusions : certains acteurs non experts par rapport à la qualité témoignent de problèmes qui sont liés à des anciennes versions et auxquels ils ne peuvent plus être confrontés. Néanmoins comme ils en ont entendu parler à l'époque, et que eux-mêmes ont pu avoir à faire face à ces problèmes, ces faits sont restés fixés dans leur mémoire et pour eux ils participent toujours du présent si leur fonction ne leur demande pas de se tenir au courant des évolutions de la norme.

Ces observations réalisées traduisent aussi le fait que la norme ISO 9000 ne constitue pas un objet-frontière au sens de Vinck et Trompette (2009). En effet il n'est pas facile à appréhender pour les individus qui ne sont pas liés à la fonction qualité et dans leur tentative pour en parler, ils déforment souvent la cohérence d'ensemble du modèle. Or une des caractéristiques majeures des objets-frontières, c'est qu'ils peuvent être manipulés par les personnes sans mettre en péril leur cohérence globale. Ainsi du fait de l'absence de granularité (possibilité de saisir l'objet à différents niveaux de complexité), la norme est susceptible de perdre son identité. Elle représente un système holistique et sa cohérence d'ensemble est entamée si on soustrait une partie du système. De plus, elle ne s'applique qu'à des phénomènes

organisationnels ce qui limite grandement sa diffusion comme modèle vers d'autres types de problématiques.

Notre travail de recherche qui s'est déroulé entre 2000 et 2004 a porté sur la version 2000. Dans les premiers entretiens, nous avons été amenés à contacter des organisations qui n'avaient pas encore opéré le basculement sur la nouvelle version mais qui s'y préparaient. Dans les derniers entretiens, toutes les structures appliquaient la version 2000.

Cette dernière peut être caractérisée par les actions suivantes qu'elle impose :

- une analyse transversale de l'entreprise pour mettre en évidence les processus et les interactions donc les zones où les dysfonctionnements sont les plus à craindre ;
- une organisation de la gestion documentaire afin d'en augmenter l'efficacité et la transparence ;
- une mise en place d'audits internes en vue d'une amélioration continue selon les principes des politiques qualité.

Un autre trait particulier de cet objet de recherche est qu'en tant qu'outil rattaché à la qualité, il n'est pas utilisé par des acteurs avec une identité professionnelle fixe et déterminée. Autrement dit, tout le monde dans l'organisation est susceptible de prendre en charge la politique qualité et donc la mise en œuvre de la norme ISO 9000. La qualité est en effet restée une technique et elle est donc miscible à la différence des compétences rattachées à des disciplines et qui donnent lieu à des professions bien spécifiques – exemple, profession comptable, profession ingénieur...-. Kurunmäki (2003) montre que pour qu'une discipline se diffuse, il ne faut pas qu'elle s'établisse en académie. Il faut qu'elle reste au niveau d'un outil parmi d'autres. Sinon l'hybridation en terme de professions ne peut se faire : en effet une discipline académique est perçue comme présentant un risque d'impérialisation par les autres professions. Cela freine sa diffusion. L'auteur a ainsi montré pour l'Allemagne que le contrôle de gestion ayant un statut d'outil et non de discipline académique, est facilement pris en charge par différentes professions, en particulier celle des ingénieurs ou des médecins, car ces derniers ne se sentent pas mis en danger par la concurrence d'une autre spécialité professionnelle.

La norme ISO 9000 est une norme de systèmes de management qui a été conçue pour être applicable à tous les types d'organisation et à tous les types d'activité : petites ou grandes entreprises, entreprises publiques ou privées, associations, organismes publics, administratifs, de formation, tous sont censés pouvoir être certifiés ISO 9000.

De même elle concerne autant les activités du secteur primaire, que celles du secteur secondaire ou tertiaire. Elle représente ainsi une norme générique et pose le problème de la conciliation entre un modèle unique servant de référence et l'identité et la singularité de chaque organisation. Dans cette conciliation, la question du rôle du médiateur se trouve d'emblée posée.

**Annexe 2 : quelques chiffres concernant la diffusion des NSM**

**Répartition des certificats ISO 9001 dans le monde de 2003 à 2011**

<b>Year</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
TOTAL	497919	660132	773843	896905	951486	980322	1063751	1118510	1111698
Africa	3769	4865	6763	7441	7446	8534	8435	7667	7775
Central and South America	9303	17016	22498	29382	39354	37458	35549	49260	51663
North America	40185	49962	59663	61436	47600	47896	41947	36632	37530
Europe	242455	320748	377172	414208	431479	455303	500286	530039	492248
East Asia and Pacific	185846	240938	266100	320320	354056	366491	408498	438477	471836
Central and South Asia	9162	13856	27966	44923	50379	44171	44432	37596	33577
Middle East	7199	12747	13681	19195	21172	20469	24604	18839	17069

**Répartition des certificats ISO 14001 dans le monde de 2003 à 2011**

<b>Year</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
TOTAL	64996	90554	111163	128211	154572	188574	222974	251548	267457
Africa	626	817	1130	1079	1096	1518	1531	1675	1740
Central / South America	1691	2955	3411	4355	4260	4413	3748	6999	7067
North America	5233	6743	7119	7673	7267	7194	7316	6302	7465
Europe	30918	39805	47837	55919	65097	78118	89237	103126	106700
East Asia and Pacific	25151	38050	48800	55428	72350	91156	113850	126551	137335
Central and South Asia	927	1322	1829	2201	2926	3770	4517	4380	4725
Middle East	450	862	1037	1556	1576	2405	2775	2515	2425

**Répartition des certificats ISO 9001 en Europe de 2003 à 2011**

<b>Year</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Country	242455	320748	377172	414208	431479	455303	500286	530039	492248
Albania	2	6	11	28	23	43	155	52	164
Andorra	1	1	6	12	26	33	27	27	28
Armenia	16	26	55	34	79	68	78	61	35
Austria	2809	3259	3368	3806	4203	4272	4277	5161	4138
Azerbaijan	2	203	213	171	55	153	148	103	122
Belarus	102	447	658	882	1308	1749	2014	151	171
Belgium	3167	4471	4810	3865	4822	4875	3950	3715	3207
Bosnia and Herzegovina	47	209	350	242	652	811	909	944	1119
Bulgaria	842	1685	2220	3097	4663	5323	5322	6248	5001
Croatia	580	966	1273	1676	2073	2302	2567	2102	2117
Cyprus	314	573	530	683	440	555	677	645	742
Czech Republic	2565	10781	12743	12811	10458	10089	14031	16242	12697
Denmark	935	1050	1219	1840	1794	1574	1683	1856	1505
Estonia	261	438	489	577	625	691	746	773	835
Finland	1861	1784	1914	1986	1804	1975	2243	2147	2265
France	15073	21769	21700	21349	22981	23837	23065	29713	29215
Georgia	7	20	24	52	88	107	114	72	77
Germany	23598	26654	39816	46458	45195	48324	47156	50583	49540
Gibraltar (UK)	28	47	55	49	29	30	32	28	28
Greece	1615	2572	3255	4753	5132	6747	5034	4322	4168
Hungary	7750	10207	15464	15008	10473	10187	7122	8083	6825
Iceland	25	28	19	13	16	20	22	27	35
Ireland	1132	1683	2055	2225	1999	2237	2136	2359	1875
Italy	64120	84485	98028	105799	115359	118309	130066	138892	171947
Latvia	73	484	561	625	342	500	708	809	787
Liechtenstein	69	71	75	81	99	170	73	78	64
Lithuania	324	487	591	697	809	815	1111	1207	1168
Luxembourg	110	108	147	145	197	246	247	107	156
Macedonia									

**Répartition des certificats ISO 9001 en Europe de 2003 à 2011 (suite)**

Malta	204	230	302	342	349	355	420	476	437
Moldova	16	26	33	41	50	96	167	82	86
Monaco	45	22	37	38	54	36	39	25	33
Montenegro				33	136	160	157	85	146
Netherlands	9917	6402	9160	18922	18922	13597	12260	11213	11072
Norway	1171	1368	1410	1467	1703	1666	1871	1882	1756
Poland	3216	5753	9718	8115	9184	10965	12707	12195	10984
Portugal	3417	4733	5820	5851	5283	5128	5051	5588	4638
Romania	2052	5183	6097	9426	9633	10737	15865	16200	19405
Russian Federation*	962	3816	4883	6398	11527	16051	53152	62265	12663
San Marino Republic of		18	18	24	35	36	40	30	37
Serbia	103			1551	1987	2091	2733	1790	2868
Serbia and Montenegro		696	1209						
Slovakia	1148	2008	2050	2195	2840	3476	3475	3895	3787
Slovenia	465	1811	2114	2182	1886	1945	1688	1701	1658
Spain	31836	40972	47445	57552	65112	68730	59576	59854	53057
Sweden	3107	4687	4744	4839	5233	5377	5346	5687	4901
Switzerland	8300	11549	12413	10984	11077	11724	11581	12110	10182
The former Yugoslav Republic of Macedonia	47	133	154	217	255	271	295	333	290
Turkey	3248	5009	10929	12350	12802	13217	13705	10680	9446
Yugoslav Republic									
Ukraine	308	934	1375	1808	2150	2453	3252	2592	1207
United Kingdom	45465	50884	45612	40909	35517	41150	41193	44849	43564

**Répartition des certificats ISO 14001 en Europe de 2003 à 2011**

<b>Year</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Country	30918	39805	47837	55919	65097	78118	89237	103126	106700
Albania		1					1		11
Andorra			1	1	7	12	13	12	13
Armenia				5	7	2	8	8	4
Austria	500	549	481	553	697	837	919	1182	963
Azerbaijan	5	32	32	18	15	21	22	18	20
Belarus	4	42	87	122	155	181	219	27	59
Belgium	391	642	659	521	632	730	796	819	724
Bosnia and Herzegovina	3	10	34	17	44	60	87	100	148
Bulgaria	17	26	49	92	214	321	565	999	927
Croatia	53	84	130	181	258	343	469	451	488
Cyprus	40	56	61	59	56	71	113	136	107
Czech Republic	519	1288	2122	2211	2731	3318	4684	6629	4451
Denmark	486	711	837	995	982	873	947	1009	994
Estonia	74	86	148	173	169	233	263	306	358
Finland	1128	882	923	935	822	991	1107	1122	1169
France	2344	2955	3289	3047	3476	3482	4678	5251	7771
Georgia						2	4	4	3
Germany	4144	4320	4440	5415	4877	5709	5865	6001	6253
Gibraltar (UK)				2		11		2	2
Greece	126	173	254	259	278	463	455	560	543
Hungary	770	882	993	1140	1537	1834	1659	1822	1580
Iceland	3	5	6	9	4	12	11	5	10
Ireland	218	294	282	251	370	515	527	596	663
Italy	3066	4785	7080	9825	12057	12922	14542	17064	21009
Latvia	3	78	90	101	40	79	142	239	250
Liechtenstein	22	22	19	17	31	24	19	19	21
Lithuania	72	155	208	252	312	402	521	686	703
Luxembourg	32	39	34	18	40	50	56	19	28
Malta	4	4	5	5	6	8	10	16	18

**Répartition des certificats ISO 14001 en Europe de 2003 à 2011 (suite)**

Moldova			1	1	1	1	8	3	4
Monaco	1	1	11	3	4	7	11	9	12
Montenegro				1	12	17	18	15	25
Netherlands	1162	1150	1107	1128	1183	1314	1326	1494	1681
Norway	350	441	452	566	618	673	774	873	797
Poland	555	709	948	837	1089	1544	1500	1793	1900
Portugal	248	404	504	564	456	534	632	838	836
Romania	96	361	752	1454	2269	3884	6863	7418	9557
Russian Federation*	48	118	185	223	267	720	1503	1953	918
San Marino Republic of		1			2	3	2	3	3
Serbia				84	149	176	298	318	520
Serbia and Montenegro	12	46	77						
Slovakia	165	184	222	305	437	672	746	1102	1152
Slovenia	205	338	417	379	438	444	390	399	414
Spain	4860	6473	8620	11125	13852	16443	16527	18347	16341
Sweden	2330	3478	3682	3759	3800	4478	4193	4622	4048
Switzerland	1155	1348	1561	1728	1875	2187	2324	2575	2421
The former Yugoslav Republic of Macedonia		5	6	8	13	26	45	62	91
Turkey	240	338	918	1423	1402	1911	2337	1648	1299
Ukraine	7	36	55	37	90	123	126	206	160
United Kingdom	5460	6253	6055	6070	7323	9455	10912	14346	15231

### **Annexe 3 : liste des revues sélectionnées par le Financial Times (d'après Ann-Wil**

**Harzing, Fifty-second Edition, 11 February 2014)**

#### **Financial Times Survey of Top Business Schools 2010**

Academy of Management Perspectives (Academy of Management/OUP)  
Academy of Management Journal (Academy of Management, Ada, Ohio)  
Academy of Management Review (Academy of Management)  
Accounting, Organisations and Society (Elsevier)  
Administrative Science Quarterly (Cornell University)  
California Management Review (UC Berkeley)  
Contemporary Accounting Research (Wiley)  
Econometrica (Econometric Society, University of Chicago)  
Entrepreneurship Theory and Practice (Baylor University, Waco, Texas)  
Harvard Business Review (Harvard Business School Publishing)  
Human Resource Management (John Wiley and Sons)  
Information Systems Research (Informs)  
Journal of Accounting and Economics (Elsevier)  
Journal of Accounting Research (University of Chicago)  
Journal of Applied Psychology (American Psychological Association)  
Journal of Business Venturing (Elsevier)  
Journal of Consumer Research (University of Chicago)  
Journal of Consumer Psychology (Elsevier)  
Journal of Finance (Blackwell)  
Journal of Financial and Quantitative Analysis  
Journal of Financial Economics (Elsevier)  
Journal of International Business Studies (Academy of International Business)  
Journal of Management Studies (Wiley)  
Journal of Marketing (American Marketing Association)  
Journal of Marketing Research (American Marketing Association)  
Journal of Operations Management (Elsevier)  
Journal of Political Economy (University of Chicago)  
Journal of the American Statistical Association (American Statistical Association)  
Management Science (Informs)  
Marketing Science (Informs)  
MIS Quarterly (Mgmt Information Systems Research Centre, University of Minnesota)  
Operations Research (Informs)  
Organization Science (Informs)  
Organization Studies (Sage)  
Organizational Behaviour and Human Decision Processes (Academic Press)  
Production & Operations Management (POMS)  
Quarterly Journal of Economics (MIT Press)  
Review of Accounting Studies (Springer)  
Review of Financial Studies (Oxford University Press)  
Sloan Management Review (MIT)  
Strategic Management Journal (John Wiley and Sons)  
The Accounting Review (American Accounting Association)  
The American Economic Review (American Economic Association, Nashville)  
The Journal of Business Ethics (Kluwer Academic)

The Rand Journal (The Rand Corporation)

#### Annexe 4 : publications anglophones et françaises sur l'ISO 9000

Nom(s)	Titre	Revue	Année	Thèmes	Type d'article (conceptuel/empirique)	Méthodologie	Résultats
Marimon, Heras et Casadesus	ISO 9000 and ISO 14000 standards: a projection model for the decline phase.	Total Quality Management and Business Excellence	2009	modèle de diffusion des certifications ISO 9000 et ISO 14000	empirique	modèle logistique et sa capacité de prédiction par rapport au déclin du nb de certificats	la diffusion des deux standards se fait sur un schéma très proche, en général, et aussi au sein de chaque secteur
Casadesus et Karapetrovic	An empirical study of the benefits and costs of ISO 9001: 2000 compared to ISO 9001/2/3: 1994	Total Quality Management and Business Excellence	2005	bénéfices et coûts liés à l'implémentation de l'ISO 9000 (1994 et 2000)	empirique	même questionnaire envoyé à 399 entreprises à deux périodes différentes	niveau de satisfaction des entreprises inférieur avec la version 2000 et coûts supérieurs (sûrement car bénéfiques à CT pour 1994, à LT pour 2000)
Lundmark et Westelius	Effects of quality management according to ISO 9000 : a Swedish study of the transit to ISO 9000 : 2000	Total Quality Management and Business Excellence	2006	les effets de la certification version 2000 (implication du personnel, orientation processus)	empirique	questionnaire	les responsables qualité depuis longtemps en poste ont tendance à travailler plus isolément et moins orienté processus
Karthi, Devadasan, Murugesh, Sreenivasa et Sivaram	Global views on integrating Six Sigma and ISO 9001 certification	Total Quality Management and Business Excellence	2012	les synergies entre ISO 9000 et Six Sigma	revue de littérature	étude de plus de 200 articles	La nouvelle version d'ISO 9000 gagnerait à intégrer l'approche Six Sigma. Une feuille de route est proposée par les auteurs
Psomas	The effectiveness of the ISO 9001 quality management system in service companies	Total Quality Management and Business Excellence	2013	l'efficacité de l'ISO 9000 (définie comme la réalisation des objectifs du standard)	empirique	questionnaire, 100 entreprises grecques issues du secteur des services, analyse factorielle	réelle efficacité de l'ISO 9000, marge encore disponible dans l'amélioration

Nom(s)	Titre	Revue	Année	Thèmes	Type d'article (conceptuel/empirique)	Méthodologie	Résultats
Wu et Chen	Comparison between manufacturing companies that are ISO certified and those that are not certified using performance measurement model	Total Quality Management and Business Excellence	2011	efficacité de la certification	empirique (282 et 125 réponses)	questionnaire, balanced scorecard, méthode delphi	efficacité significative de la certification/performance de l'entreprise
Sampaio, Saraiva et Rodrigues	An analysis of ISO 9000 data in the world and the European Union	Total Quality Management and Business Excellence	2009	relation nb de certificats/compétitivité nationale, /%investis dans R&D, /population entreprises, /volume exportations, /niv.de développement éco. Etc.	empirique	analyse des données macroéconomiques	résultats divers
Chinho & Chuni	A knowledge creation model for ISO 9001:2000	Total Quality Management and Business Excellence	2005	cadre proposé par les auteurs pour explorer les activités de gestion de la connaissance à travers l'ISO 9000	conceptuel	réflexion sur le modèle de la norme ISO 9001	modèle de création de connaissances proposé
Karapetrovica, Casadesus et Heras Saizarbitoria	What happened to the ISO 9000 lustré? An eight-year study	Total Quality Management and Business Excellence	2010	quels bénéfices et quels coûts pour l'ISO 9000 ?	empirique	questionnaire, étude longitudinale (1998, 2002, 2006)	bénéfices décroissants, avec diminution des coûts de mise en place et de maintenance ainsi que de la durée de mise en place
Sampaio, Saraiva et Gomes	ISO 9001 European Scoreboard: an instrument to measure macroquality.	Total Quality Management and Business Excellence	2014	étude et quotation des pays européens en matière de système qualité	empirique	analyse des données macroéconomiques	classer les pays, prévoir l'évolution de la diffusion dans les différents pays

Nom(s)	Titre	Revue	Année	Thèmes	Type d'article (conceptuel/empirique)	Méthodologie	Résultats
Schenkel	Conceptualizing and exploring the Organizational Effects of ISO 9000: Insights from the Oresund Bridge Project	Total Quality Management and Business Excellence	2004	rappel du courant historique critique (lien nouvelles technologiques/discours/pratiques sociales) et observation sur un cas	empirique, projet de pont entre la Suède et le Danemark, commencé en 1996, fini en 2000	une étude de cas unique avec 9 sous-cas (9 cas de déviation), 28 entretiens et questionnaire	montre le lien entre l'ISO 9000, le discours et les pratiques sociales (approche Orlikowski)
Gotzamani	Results of an empirical investigation on the anticipated improvement	Total Quality Management and Business Excellence	2010	étude des effets de la nouvelle version de l'ISO 9000, à savoir celle de 20000	empirique, entreprises grecques	étude quantitative, questionnaire avec échelles	accent mis sur l'amélioration continue et l'orientation client, plus grande implication des managers, pas de difficultés particulières d'implantation
Tsuang, Tsun-Jin, Kuei-Chung et Ming-Yuan	Employees' perspective on the effectiveness of ISO 9000 certification: A Total Quality Management framework	Total Quality Management and Business Excellence	2009	qu'en est-il vraiment de l'impact de l'ISO 9000 version 2000 ?	empirique, MBNQA critères (Malcolm Bridge National Quality Award)	étude quantitative, 301 questionnaires traités (reçus de 55 entreprises)	au final, amélioration des pratiques/qualité mais pas d'impact sur le résultat
Pina et Selles	Management and measurement of quality in ISO 9000 organisations: an empirical study in Spain	Total Quality Management and Business Excellence	2008	impact de l'ISO 9000 sur les entreprises espagnoles	empirique	étude quantitative, questionnaire, 32 entreprises	résultat majeur : il existe un lien entre ISO 9000 et la démarche TQM + secteur industriel plus attiré par la norme
Bhuiyan et Alam	An investigation into issues related to the latest version of ISO 9000	Total Quality Management and Business Excellence	2005	impact de l'ISO 9000 sur les entreprises canadiennes	empirique	32 questionnaires retournés sur 138	si la raison première (pression interne ou externe) n'a pas d'impact sur les difficultés de mise en place, par contre elle en a sur le bénéfice final (meilleur dans le second cas)

Nom(s)	Titre	Revue	Année	Thèmes	Type d'article (conceptuel/empirique)	Méthodologie	Résultats
Conti Tito	How to conceptually harmonize ISO 9000 certification, levels of excellence recognition and real improvement ?	Total Quality Management and Business Excellence	2004	harmonisation de l'ISO 9000 et des prix d'excellence	conceptuel	réflexion sur les modèles proposés par l'ISO 9000 et par les prix qualité	grille de correspondance proposée entre les modèles ISO 9000 et les prix d'excellence
Kammoun, Raoudha et Aouni Belaid	ISO 9000 adoption in Tunisia: experiences of certified companies.	Total Quality Management and Business Excellence	2013	motivations, bénéfiques et barrières à la certification ISO 9000 en Tunisie	empirique	questionnaires	pressions extérieures majeures, réduction des conflits, amélioration de la communication et de la motivation mais manque d'investissement de la direction
Heras-Saizarbitoria, Casadesus et Marimo	The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: the view of the assessors	Total Quality Management and Business Excellence	2011	comparaisons des motivations, barrières, degré d'application, résultats de l'ISO 9000 et du modèle EFQM	empirique	on interroge les évaluateurs et non les entreprises, 107 questionnaires retournés	résultats divers
Sampaio, Saraiva et Rodrigues	A classification model for prediction of certification motivations from the contents of ISO 9001 audit reports	Total Quality Management and Business Excellence	2010	peut-on prévoir le type de motivation à la certification à partir des données des rapports d'audit ? (non conformités relevées)	empirique	étude du contenu de 100 reports d'audit	très technique côté statistique (utilisation fonction logistique), résultats divers

Nom(s)	Titre	Revue	Année	Thèmes	Type d'article (conceptuel/empirique)	Méthodologie	Résultats
Lambert et Ouedraogo	Empirical investigation of ISO 9001 quality management systems' impact on organisational learning and process performances	Total Quality Management and Business Excellence	2008	Est-ce que l'ISO 9001 suscite les mêmes apprentissages que ceux constatés par Mukerjee & al avec le TQM ?	empirique	étude sur 24 cas représentant 132 processus étudiés	résultats en terme d'apprentissage conceptuel et opérationnel, facteurs favorisant l'apprentissage
Zavadski Jan et Zavadski Zuzana	Utilisation of business process models in managerial practice: an empirical study in Slovak companies certified to the ISO 9001 standard.	Total Quality Management and Business Excellence	2014	quelle étendue et quelles utilisations du modèle processus pour les entreprises certifiées ?	empirique	étude statistique	résultats non fournis dans le résumé
Fotopoulos, Psomas et Vouzas	Investigating total quality management practice's inter-relationships in ISO 9001:2000 certified organisations	Total Quality Management and Business Excellence	2010	quelles sont les inter-relations des pratiques de TQM dans les entreprises certifiées grecques ?	empirique	étude statistique	le QM des processus et l'engagement des salariés sont influencés par le QM et l'accent mis sur le consommateur, moins par les outils de QM et les techniques
Van der Wiele, Van Iwaarden, Brown, Steimle et Zink	An international comparison of the perceptions about the revised ISO 9000 quality system standard	Total Quality Management and Business Excellence	2009	quelle est la valeur de la version 2000 par rapport à celle de 1994 dans 3 pays ? (Allemagne, Hollande et Australie)	empirique	étude statistique	la diffusion de l'ISO 9000 suit des chemins différents selon les différents pays

Nom(s)	Titre	Revue	Année	Thèmes	Type d'article (conceptuel/empirique)	Méthodologie	Résultats
Hashem et Tann	The adoption of ISO 9000 standards within the Egyptian context : a diffusion of innovation approach	Total Quality Management and Business Excellence	2007	Quels sont les facteurs de réussite pour implanter l'ISO 9000 ?	empirique	étude quantitative, 255 questionnaires	résultats divers
Biazzo	The new ISO 9001 and the problem of ceremonial conformity : how have audits method evolved ?	Total Quality Management and Business Excellence	2005	Sachant que les PME font une mise en place minimaliste de la norme, quel modèle d'audit pour augmenter la valeur de ce dernier avec la version 2000 ?	empirique	questionnaire, 114 entreprises	test des audits réalisés par Sincert pour aller d'un audit de conformité à un audit de performance
Saraiva et Duarte	ISO 9000: some statistical results for a worldwide phenomenon	Total Quality Management and Business Excellence	2003	Pays leaders ? Limites dans la diffusion ? Lien entre développement économique et certification ?...	empirique	statistiques macoréonomiques	proposition d'un nouveau indicateur = nb de certificats/1000 hab.
Lagodimos, Dervitsiotis et Kirkagaslis	The penetration of ISO 9000 certification in Greek enterprises	Total Quality Management and Business Excellence	2005	diffusion de la norme selon les secteurs ? Part de marché des différentes agences de certification	empirique	études statistiques	résultats divers
Martinez-Costa et Martinez Lorente	Effects of ISO 9000 certification on firms' performance: a vision from the market	Total Quality Management and Business Excellence	2003	quels sont les effets de la certification sur le cours des titres des entreprises ?	empirique	30 entreprises espagnoles	le marché ne réagit pas à l'obtention de la certification; les auteurs suggèrent qu'il a anticipé

Nom(s)	Titre	Revue	Année	Thèmes	Type d'article (conceptuel/empirique)	Méthodologie	Résultats
Simon, Bernardo, Karapetrovic et Casadesus	Implementing integrated management systems in chemical firms.	Total Quality Management and Business Excellence	2013	étude de l'intégration des systèmes qualité ISO 9000 et TQM dans les entreprises	empirique	échantillon de 78 entreprises + 6 études de cas	gains liés à l'intégration mais manque de ressources humaines et de motivation des salariés
Poksinska, Dahlgaard et Eklund	From compliance to value-added auditing – experiences from swedish ISO 9001:2000 certified organisations	Total Quality Management and Business Excellence	2006	étude des pratiques d'audit et de la valeur des audits	empirique	questionnaire ; 269 entreprises suédoises certifiées ISO 9000 version 2000	les entreprises sont demandeuses des conclusions d'audit qui se révèlent être très différentes selon les cas. Amélioration des audits avec la version 2000
Wu et Jan	The performance of ISO certification based on consumer perspective: a case study of a travel agency	Total Quality Management and Business Excellence	2013	effet de l'annonce de la certification sur l'image perçue d'une agence de voyage	empirique	questionnaires administrés auprès des consommateurs ; agence de Taïwan	effet positif de l'annonce
Manuzari, Beltran, Martin et Onieva	ISO 9001 and standardised logistics management: an empirical analysis in Spanish small and medium-sized enterprises	Total Quality Management and Business Excellence	2013	lien entre certification qualité et qualité de la fonction logistique	empirique	quantitative	la certification qualité améliore la fonction logistique mais doit être complétée par un standard spécifique à la logistique
Perez et Gutierrez	External managerial networks, strategic flexibility and organisational learning : a comparative study among non-QM, ISO and TQM firms.	Total Quality Management and Business Excellence	2013	effets des réseaux sociaux managériaux sur les choix stratégiques et d'apprentissage de l'organisation	empirique	quantitative	le rang dans le réseau joue un rôle sur les choix stratégiques en matière d'outils qualité

Nom(s)	Titre	Revue	Année	Thèmes	Type d'article (conceptuel/empirique)	Méthodologie	Résultats
Wu et Jang	The impact of ISO certification on consumers' purchase intention.	Total Quality Management and Business Excellence	2014	effet de la certification sur la qualité perçue, l'image de la marque, les intentions d'achat	empirique	secteur de l'eau minérale, quantitative, équations structurelles	causalité positive sur la qualité perçue qui, par ricochet, se répercute sur l'image perçue, les intentions d'achat...
Castillo-Rojas, Casadesus, Karapetrovic, Coromina, Heras et Martin	Is implementing multiple management system standards a hindrance to innovation?	Total Quality Management and Business Excellence	2012	les systèmes de management de la qualité mis en place freinent-ils l'innovation ?	empirique	249 organisations espagnoles, certifiées 9000 et 14001	les résultats diffèrent selon les types de motivations à la mise en place du standard : si contrainte externe, perception négative. Si motivation interne, cela n'apparaît plus comme un frein à l'innovation.
Larson et Kerr	Integration of process management tools to support TQM implementation: ISO 9000 and activity-based costing	Total Quality Management and Business Excellence	2007	intégration d'outils de management basés sur les processus dans la mise en place d'un TQM	empirique	études de cas	comparaison des différentes étapes pour la mise en place de l'ISO 9000 et de la comptabilité ABC
Garengo et Biazio	From ISO quality standards to an integrated management system: an implementation process in SME.	Total Quality Management and Business Excellence	2013	comment passer de la certification ISO à un système de management intégré pour les PME ?	empirique	une étude de cas unique avec 9 sous-cas (9 cas de déviation), 28 entretiens et questionnaire	établissement d'une grille de lecture pour appréhender ce type de changement dans les PME
Giacco, Canfora et Signore	The first theorisation of quality: Deutscher Werkbund.	Total Quality Management and Business Excellence	2013	historique des concepts qualité	documentaire	étude empirique	en 1907, le Deutscher Werkbund avait déjà dit tout ce que l'ISO dirait quelques années après !
Gutierrez Gutierrez, Tomayo Torres et Barrales Molina	Quality management initiatives in Europe: an empirical analysis according to their structural elements	Total Quality Management and Business Excellence	2010	quels est le meilleur outil : ISO 9000 ? EFQM ? Six sigma ? Contrôle qualité ?	empirique	quantitative, 234 organisations	le contrôle qualité est le plus simple, suivi, suivi par ISO 9000, puis EFQM, enfin Six sigma

Nom(s)	Titre	Revue	Année	Thèmes	Type d'article (conceptuel/empirique)	Méthodologie	Résultats
Sanguesa, Mateo et Ilzarbe	How hospitals choose a quality management system: relevant criteria in large Spanish hospitals	Total Quality Management and Business Excellence	2007	que choisissent les hopitaux espagnols : ISO 9000 ? EFQM ? Joint Commission ? Un mixt ?	empirique	quantitative, 101 hopitaux, 42 réponses	les hopitaux espagnols utilisent largement les outils qualité, 15 critères sont décisifs pour décider d'appliquer un outil qualité
Su,Tsai et Hsu	The TQM extension: total customer relationship management	Total Quality Management and Business Excellence	2010	proposition d'un concept de management de la relation client totale (TCRM)	conceptuel	réflexion sur le modèle de l'ISO 9000	proposition d'un modèle présentant 5 composantes
Berlin	Change management : implementation of an process oriented management system based on business ideas and values in a high technology compagny	Total Quality Management and Business Excellence	2004	Résultats de l'approche processus dans un système de gestion : découpage en processus et sous-processus réalisé	empirique	une étude de cas (Saab)	18 processus et 58 sous-processus, système de management documenté disponible sur internet pour tous les employés
Prajogo et Brown	Approaches to adopting quality in SMEs and the impact on quality management practices and performance	Total Quality Management and Business Excellence	2006	est-ce qu'il est plus profitable d'implanter d'abord l'ISO 9000 ou le TQM ?	empirique	quantitative, PME autraliennes, 1000 questionnaires envoyés à des managers, 194 revenus	il est plus profitable d'implanter le TQM que l'ISO 9000 en premier
Djekic, Tomic, Smigic, Tomasevic, Radovanovic et Rajtkovic	Quality management effects in certified Serbian companies producing food of animal origin	Total Quality Management and Business Excellence	2014	impact de la certification ISO 9000 sur les entreprises alimentaires liées à la viande animale	empirique	59 entreprises serbes	elles disent avoir fait des efforts en matière de qualité mais l'efficacité et l'efficience du système qualité n'est pas augmentée

Nom(s)	Titre	Revue	Année	Thèmes	Type d'article (conceptuel/empirique)	Méthodologie	Résultats
Ntungo	Quality culture in government: the Pursuit of a Quality Management Model	Total Quality Management and Business Excellence	2007	description de la mise en place de l'ISO 9000 dans un service du gouvernement	empirique	une étude de cas	au final, le service est prêt à demander la certification
Delic, Radovacki, Kamberovic, Maksimovic et Pekujlija	Examining relationships between quality management and organisational performance in transitional economies.	Total Quality Management and Business Excellence	2014	quelles sont les dimensions de la politique qualité et la performance organisationnelle dans une économie de transition ?	empirique	quantitative, équations structurelles	une culture organisationnelle faible et un climat d'ensemble particulier expliquent sûrement le faible impact de la certification
Wisniewska et Szczepanska	Quality management frameworks implementation in Polish local governments.	Total Quality Management and Business Excellence	2014	Quels sont les effets des cadres de management de la qualité sur des gouvernements locaux ? (ISO 9000, EFQM, Quality Assessment Frameworks)	empirique	études de cas sur 2 gouvernements locaux en Pologne	l'EFQM est adapté aux organisations publiques telles les gouvernements locaux
Pires, Cociorva, Saraiva, Novas et Rosa	Management of quality-related costs. The case of Portuguese companies.	Total Quality Management and Business Excellence	2013	quelles sont les procédures adoptées par les entreprises portugaises pour les coûts liés à la qualité et de quels types de report font-ils l'objet ?	empirique	quantitative	résultats divers

Nom(s)	Titre	Revue	Année	Thèmes	Type d'article (conceptuel/empirique)	Méthodologie	Résultats
Heras-Saizaboria	How quality management models influence company results—conclusions of an empirical study based on the Delphi method	Total Quality Management and Business Excellence	2006	effets de l'ISO 9000 et de l'EFQM	empirique	qualitative, méthode Delphi	les résultats montrent une amélioration du fonctionnement, de l'image de marque etc.
Dahlgaard-Park, Chen, Jang et Dahlgaard	Diagnosing and prognosticating the quality movement – a review on the 25 years quality literature (1987–2011).	Total Quality Management and Business Excellence	2013	étude de la littérature sur la TQM durant les 25 dernières années	état de l'art	étude statistique	pic des publications sur TQM en 1995 ; augmentation à nouveau durant la dernière décade sur des thèmes plus ouverts (leadership, amélioration continue, cible sur le consommateur...). On atteint le stade de la maturité.
Kubo et Farina	The quality movement in Brazil.	Total Quality Management and Business Excellence	2013	évolution de l'appréhension du modèle qualité au Brésil	empirique	revue de littérature et étude documentaire	au début centrée sur le contrôle qualité, les pratiques sont allées vers un management de la qualité plus intégré. Il reste à rapprocher les tops des downs et à ne pas viser uniquement la certification
Elg, Gremyr, Hellström et Witell	The role of quality managers in contemporary organisations	Total Quality Management and Business Excellence	2011	évaluation du rôle des responsables qualité	empirique	quantitative, 212 RQ, organisations suédoises	les responsables qualité ont leur agenda calé sur l'ISO 9000 et 14001. Ils laissent le Six sigma et le lean management aux autres départements/responsables. Leur fonction tend à se rattacher à la stratégie.
Sharma	Quality management dimensions, contextual factors and performance: an empirical investigation	Total Quality Management and Business Excellence	2006	différences de pratiques selon mise en place de ISO 9000, TQM ou les deux	empirique	entreprises australiennes	les entreprises ayant mis en place le TQM insistent plus que les autres sur la mesure et l'apprentissage.

Nom(s)	Titre	Revue	Année	Thèmes	Type d'article (conceptuel/empirique)	Méthodologie	Résultats
Sampaio, Saraiva et Rodrigues	A statistical analysis of ISO 9000-related data for European Union ultra-peripheral and Portuguese regions	Quality Management Journal	2009	quelles sont les spécificités de zones comme le Portugal en matière de diffusion/évolution de la norme ?	empirique	analyses statistiques comparatives entre régions périphériques européennes dont le Portugal	montre les spécificités des régions périphériques européennes en matière de diffusion de la norme ISO 9000
Pinar et Ozgur	The long-term impact of ISO 9000 certification on business performance: a longitudinal study using Turkish stock market returns	Quality Management Journal	2007	les retours sur investissement selon que la société est certifiée ou non, bourse à Istanbul	empirique	études statistiques sur entreprises turques côtées à Istanbul	moyennes plus hautes et variances plus faibles pour les retours d'entreprises certifiées. Par contre pas d'effet lié à la nationalité de l'agence de certification
Costa et Martinez Lorente	ISO 9000:2000: The key to quality? An exploratory study	Quality Management Journal	2007	est-ce que la version 2000 va permettre d'augmenter les résultats des entreprises/version 1994 ?	empirique	études de cas sur entreprises espagnoles	la nouvelle version permettra d'augmenter les résultats des entreprises que si ces dernières ne se contentent pas d'ajouter quelques lignes à leur manuel qualité
Boiral et Amara	Paradoxes of ISO 9000 performance: a configurational approach	Quality Management Journal	2009	quels types de configurations permettent de prévoir une application efficace de la norme ?	empirique	quantitative, 872 entreprises certifiées	la motivation interne et managériale affecte la possibilité de mise en place efficace de la norme. Mise en évidence d'une application qui peut en rester au niveau du mythe rationnel (Meyer et Rowan, 1977)
Iwaro et Mwas	The effects of ISO certification on organization workmanship performance	Quality Management Journal	2012	est-ce que la certification améliore la maîtrise de la qualité et de la performance dans le secteur de la construction ?	empirique	études de cas dans le bâtiment	les résultats montrent a priori une corrélation entre le fait d'être certifiée et la performance de l'entreprise

Nom(s)	Titre	Revue	Année	Thèmes	Type d'article (conceptuel/empirique)	Méthodologie	Résultats
Boiral	ISO 9000 and organizational effectiveness: a systematic review	Quality Management Journal	2012	étude de l'art concernant les effets de la norme ISO 9000	empirique	111 références étudiées	a priori convergence optimiste vers des effets positifs. Boiral souhaite développer une approche plus critique
Jabnoun et Al-Ghasyah	Leadership styles supporting ISO 9000:2000	Quality Management Journal	2005	quels types de leadership favorisent la mise en place de la norme ?	empirique	questionnaire,	relation négative pour évitement, positive pour les autres avec ++ pour responsabilisation et bonifications sur résultats
Mahnaz	Impact of ISO 9000 on business performance in Pakistan: implications for quality in developing countries	Quality Management Journal	2014	lien entre certification et performance financière pour les entreprises au Pakistan	empirique	quantitatif	il existe un lien entre certification et performance financière sauf pour les petites entreprises
Costa et Lorente	ISO 9000 as a tool for TQM: a Spanish case study	Quality Management Journal	2004	lien entre ISO 9000 et TQM	empirique	études de cas (c'est rare et cela explique peut-être l'intérêt des résultats), 14 cas	la version 1994 a peu d'impact positifs sur l'organisation, pire elle peut gêner à la mise en place du TQM !
Roi, Boiral et Paillé	Pursuing quality and environmental performance initiatives and supporting processes	Business Process Management Journal	2013	motivations et ressources des PME certifiées ISO 9000 ou ISO 14001	empirique	quantitatif, PME canadiennes	motivations et ressources différentes si double certification ou uniquement 14001
Iden	Investigating process management in firms with quality systems: a multi-case study	Business Process Management Journal	2012	impact de la certification en matière de gestion des processus	empirique	interviews des RQ de 23 entreprises	pas d'impact. En fait, la gestion des processus n'est pas entrée dans les pratiques. Cela reste un artéfact pour obtenir la certification nécessaire aux marchés

Nom(s)	Titre	Revue	Année	Thèmes	Type d'article (conceptuel/empirique)	Méthodologie	Résultats
Psomas, Fotopoulos et Kafetzopoulos	Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 certified manufacturing companies	Business Process Management Journal	2011	degré d'adoption du mngt par processus et de l'amélioration de la qualité dans les entreprises certifiées et variables latentes	empirique	162 entreprises grecques	les entreprises certifiées mettraient en place une meilleure politique qualité en raison d'un management par les processus des métiers
Biazzo et Bernardi	Process management practices and quality systems standards: risks and opportunities of the new ISO 9001 certification	Business Process Management Journal	2003	quel est le lien entre la norme ISO version 2000 et le management par les processus ?	conceptuel	réflexion sur les modèles concernés	proposition d'un cadre conceptuel pour donner les composantes clés du management par les processus. Attention au risque de ne développer qu'un rituel sans réel management par les processus
Dowlatshahi	An empirical study of the ISO 9000 certification in global supply chain of maquiladoras	International Journal of Production Research	2011	effets de la certification sur les maquiladoras	empirique	171 questionnaires et 11 interviews	effets positifs sur la durée de la relation avec les fournisseurs, sur l'investissement des salariés, la communication
Naveh, Marcus et Hyoung	Implementing ISO 9000: performance improvement by first or second movers	International Journal of Production Research	2004	effets de la mise en place de la norme en fonction des facteurs de motivation	empirique	1150 responsables qualité questionnés	les premiers à adopter le standard le font pour des raisons plutôt internes ; les suivants pour des raisons externes. Les résultats ne dépendent pas de ce facteur mais de la volonté d'apprendre
Liang Kang Lo et Dong Shang Chang	The difference in the perceived benefits between firms that maintain ISO certification and those that do not	International Journal of Production Research	2007	les bénéfices liés au standard selon qu'on maintient ou non la certification	empirique	questionnaires	les entreprises qui maintiennent leur certification en retirent plus de bénéfices que celles qui l'abandonnent. Ce sont les motifs de certification qui sont déterminants pour la durée de certification

Nom(s)	Titre	Revue	Année	Thèmes	Type d'article (conceptuel/empirique)	Méthodologie	Résultats
Padma, Ganesh et Rajendran	A study on the critical factors of ISO 9001:2000 and organizational performance of Indian manufacturing firms	International Journal of Production Research	2006	étude des facteurs critiques de performance	empirique	37 questionnaires retournés par des entreprises du secteur industriel	résultats variés
Foster, Wallin et Ogden	Towards a better understanding of supply chain quality management practices	International Journal of Production Research	2011	comparaison dans l'utilisation des outils qualité entre managers opérationnels et managers supply chain	empirique	étude quantitative, échelle de Likert, questionnaires en ligne, 100 réponses exploitables	les managers opérationnels et les managers de la supply chain abordent les outils et méthodes qualité différemment : les uns s'appuient sur les procédures, l'ISO 9000, l'évaluation des fournisseurs ; les autres sur la collaboration et le développement des fournisseurs
Guler, Guillen et Macpherson	Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices : the international spread of ISO 9000 quality certificates	Administrative science Quartely	2002	selon le cadre de la théorie néo-institutionnelle, recherche des facteurs de diffusion	empirique	de 1993 à 1998, dans 85 pays,	les états et les entreprises multinationales sont les acteurs clés de la diffusion ainsi que les relations internationales entre entreprises
Benner et Tushman	Process management and technological innovation : a longitudinal study of the photography and paint industries	Administrative science Quartely	2002	les impacts des activités de gestion des processus sur l'innovation	empirique	de 1980 à 1999, rapports des entreprises et de Moody's, 98+17 entreprises	les innovations d'exploitation tendent à évincer celles d'exploration

Nom(s)	Titre	Revue	Année	Thèmes	Type d'article (conceptuel/empirique)	Méthodologie	Résultats
Clougherty et Grajek	The impact of ISO 9000 diffusion on trade and FDI: a new institutional analysis	Journal of International Business Studies	2008	effets de la diffusion de la certification ISO 9000 sur le commerce et les investissements directs	empirique	de 1995 à 2002	pas d'effets sur les pays développés mais pour les pays en voie de développement investissements étrangers dans le pays et exportations augmentent
Albuquerque et Corbett	A spatiotemporal analysis of the global diffusion of ISO 9000 and ISO 14000 certification	Management Science	2007	modèles de diffusion en réseau pour les deux standards	empirique	de 1992 à 2003	la diffusion de l'ISO 9000 est liée aux flux commerciaux et à la proximité géographique quand celle de l'ISO 14001 est plus associée à des similitudes culturelles
Corbett, Montes-Sancho et Kirsch	The financial impact of ISO 9000 certification in the United States: an empirical analysis	Management Science	2005	impacts financiers de la certification sur les entreprises cotées aux Etats-Unis	empirique	de 1987 à 1997, méthode des événements critiques	la décision de se faire certifié est suivie d'une amélioration des variables financières. Trois ans après, cette situation perdure
Hwang, Radhakrishnan et Su	Vendor certification and appraisal: implications for supplier quality	Management Science	2006	analyse en terme de coûts d'agence dans le cas de qualité non observable lors de l'inspection par l'acheteur	conceptuel, modèle mathématique inspiré de la théorie de l'agence	démonstration mathématique	il est plus efficace d'opter pour la certification plutôt que d'assurer un contrôle direct des produits par l'acheteur
Levine et Toffel	Quality management and job quality: how the ISO 9001 standard for quality management systems affects employees and employers	Management Science	2008	impact de la certification sur emploi, revenus, santé et sécurité	empirique	environ 1000 entreprises en Californie	taux de décès des entreprises inférieur, meilleurs taux de croissance des ventes, de l'emploi, des salaires, taux d'accident en baisse

Nom(s)	Titre	Revue	Année	Thèmes	Type d'article (conceptuel/empirique)	Méthodologie	Résultats
Naveh et Erez	Innovation and attention to detail in the quality improvement paradigm	Management Science	2004	étude/innovation et /attention au détail selon différents types d'instruments pour l'amélioration de la qualité	empirique	425 employés dans 18 départements de 4 entreprises, les outils étudiés sont ISO 9000, cercle de qualité, objectifs qualité et coaching et communication par la direction	ISO 9000 affecte positivement l'attention aux détails mais négativement l'innovation. Cercle de qualité et objectifs qualité sont positifs pour l'innovation. D'où l'intérêt de mixer les pratiques qualité
Terlaack et King	Follow the small ? Information-revealing adoption bandwagons when observers expect larger firms to benefit more from adoption	Strategic Management Journal	2007	impact de l'adoption par les plus petites entreprises (exemple pris : ISO 9000)	empirique	étude quantitative	quand ce sont les plus petites entreprises qui font l'effort d'adoption, cela a d'autant plus d'effet sur les grandes qui imitent (surtout que l'adoption est d'autant plus profitable que la structure est grande)
Nair et Prajogo	Internalisation of ISO 9000 standards: the antecedent role of functionalist and institutionalist drivers and performance implications	Production and Operations Management	2009	étude du lien entre les motivations pour se faire certifié et l'internalisation des pratiques liées au standard en relation avec la performance opérationnelle	empirique	étude quantitative, 281 entreprises	facteurs fonctionnalistes et institutionnalistes jouent pour les entreprises de faible performance ; seul le facteur fonctionnaliste joue si l'entreprise est de performance supérieure
Martinez-Costa, Choi, Martinez et Martinez-Lorente	ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: the performance debate revisited	Journal of Operations Management	2009	la version 2000 a-t-elle rapproché l'ISO 9000 du TQM, seul véritable outil efficace en matière de performance ?	empirique	713 entreprises espagnoles	la version 2000 rapproche du TQM mais n'augmente pas sensiblement la performance

Nom(s)	Titre	Revue	Année	Thèmes	Type d'article (conceptuel/empirique)	Méthodologie	Résultats
Naveh et Marcus	Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: installing and using ISO 9000	Journal of Operations Management	2005	quel est l'impact opérationnel et financier de la mise en place de la norme dans une analyse qui distingue la mise en place elle-même de la pratique ?	empirique	1150 responsables qualité, 924 organisations	la mise en place de la norme améliore la performance opérationnelle mais pas forcément celle financière
Lo, Wiengarten, Humphreys, Yeung et Cheng	Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: installing and using ISO 9000	Journal of Operations Management	2013	rôle des facteurs contextuels dans la mise en place de la norme : intensité technologique, du travail, productivité du travail au niveau de la firme . Efficacité, compétitivité, croissance des ventes, diffusion du standard au niveau du secteur.	empirique	438 entreprises américaines	les entreprises ayant une faible intensité technologique, une forte intensité de travail et une faible productivité du travail tirent plus de profit du standard. Idem pour les secteurs à faible efficacité, forte compétitivité et forte croissance des ventes
Sroufe et Curkovic	An examination of ISO 9000:2000 and supply chain quality assurance	Journal of Operations Management	2008	l'ISO 9000 est confrontée à une controverse : outil de qualité totale ou facteur de risques, d'incertitude et de coûts ? Une évaluation est tentée sur le secteur automobile	empirique	recherche basée sur des cas dans l'industrie automobile	des propositions de recherche sont avancées pour aller plus loin

Nom(s)	Titre	Revue	Année	Thèmes	Type d'article (conceptuel/empirique)	Méthodologie	Résultats
Singh, Power et Chuong	A resource dependence theory perspective of ISO 9000 in managing organizational environment	Journal of Operations Management	2011	proposition de cadre théorique basé sur la théorie de la dépendance par rapport aux ressources (ici, les processus internes, les relations avec les consommateurs et les relations avec les fournisseurs)	empirique	416 entreprises australiennes enregistrées	l'impact des trois ressources est plus efficace quand elles sont associées plutôt que quand elles sont prises isolément
Benner et Veloso	ISO 9000 practices and financial performance: a technology coherence perspective	Journal of Operations Management	2008	lien entre ISO 9000 et profit	empirique	secteur de la sous-traitance automobile	les derniers adopteurs retirent moins de profit du standard et les entreprises avec une technologie "étroite" retirent plus de profit du standard que celles avec une technologie étendue
Kim, Kumar et Kumar	Relationship between quality management practices and innovation	Journal of Operations Management	2012	quelle innovation selon 5 axes : radicale concernant le produit ou le processus, incrémentale concernant le produit ou le processus, administrative ?	empirique	secteurs de l'industrie et des services	le management des processus favorise l'innovation sur les 5 axes. Cela permet d'identifier les routines, de créer des bases d'apprentissage et d'aider les activités innovantes. Les résultats montrent aussi que la valeur d'une pratique QM est liée à celle d'autres.
Yeung, Lo et Cheng	Behind the iron cage: an institutional perspective on ISO 9000 adoption and CEO compensation	Organization Science	2011	quelle est l'importance des gains obtenus par les CEO suite à la certification qui pourraient expliquer la diffusion du standard ?	empirique	étude portant sur la période 1994 à 2006	même s'il n'y a pas d'impact sur la performance de l'entreprise, la certification permet aux CEO d'obtenir des augmentations de salaires et des stocks options supplémentaires. En fait il y a plus une opportunité institutionnelle pour les CEO qu'un effet institutionnel

Nom(s)	Titre	Revue	Année	Thèmes	Type d'article (conceptuel/empirique)	Méthodologie	Résultats
Boiral	ISO 9000: outside the iron cage	Organization Science	2003	quel est le ressenti des acteurs au sein de l'entreprise face à la mise en place de la norme ?	empirique	47 entretiens	il existe 3 types de profils : les intégrateurs cérémonieux, les enthousiastes qualité et les dissidents
Casper et Hancké	Global quality norms within national production regimes: ISO 9000 standards in the French and German car industries	Organization Studies	1999	quel est l'impact de la norme sur les relations clients/fournisseurs et l'organisation du travail dans l'industrie automobile en Allemagne et en France ?	empirique	étude documentaire, pas d'interviews ou de questionnaires	modernisation des pratiques dans le maintien des relations et de l'organisation du travail antérieure : en France taylorisme et hiérarchie assembleurs/sous-traitants, en Allemagne autonomie des travailleurs qualifiés et autonomie des petites entreprises
Beck et Walgenbach	Technical efficiency or adaptation to institutionalized expectations? The adoption of ISO 9000 standards in the German mechanical Engineering Industry	Organization Studies	2005	facteurs d'adoption de la certification ISO 9000	empirique	étude quantitative	une production customisée et un pouvoir fort du management sur la prise de décision/qualité agit négativement sur la décision de se faire certifier
Walgenbach	Conceptualizing and exploring the Organizational Effects of ISO 9000: Insights from the Oresund Bridge Project	Organization Studies	2001	Est-ce que la norme et la certification produisent de la confiance ?	étude empirique en Allemagne	étude quantitative, en Allemagne	la norme et la certification ne produisent pas de la confiance entre clients et fournisseurs. Néanmoins elles sont jugées positives par les entreprises elles-mêmes pour améliorer leur contrôle

Nom(s)	Titre	Revue	Année	Thèmes	Type d'article (conceptuel/empirique)	Méthodologie	Résultats
Brunsson, Rasche et Seidl	The dynamics of standardization : three perspectives on standards in organization studies	Organization Studies	2012	Quelles sont les grandes pistes de recherche en matière de standardisation ?	conceptuel	revue de littérature	trois axes : la standardisation de l'organisation, la standardisation par les organisations et la standardisation de l'organisation
Sampaio, Saraiva, Guimaraes Rodrigues	ISO 9001 certification research : questions, answers and approaches	International Journal of Quality & Reliability Management	2008	synthèse sur les résultats liés à l'ISO 9000 et état de l'art	état de l'art	une centaine d'articles	inventaire des questions traitées, des méthodologies utilisées, des conclusions majeures et des questions restant à traiter

Nom(s)	Titre	Revue	Année	Thèmes	Type d'article (conceptuel/empirique)	Méthodologie	Résultats
Loukil	Normalisation et développement durable	Innovations	2009	la norme dans une approche de créativité institutionnelle (conditions d'émergence et d'efficacité)	conceptuelle	réflexion théorique et conceptuelle dans le cadre de la création de la norme ISO 26000	la normalisation participe activement au processus d'institutionnalisation du développement durable
Rolland	Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers	Management & Avenir	2009	synthèse des résultats d'études antérieures et étude nouvelle	revue de littérature et étude empirique	quantitative	perception positive des effets de la certification par les managers mais nuancée en fonction de la taille de l'entreprise. Nature de la motivation essentielle pour déterminer la perception (une démarche non contrainte génère une perception plus positive)
Fekari	La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d'une enquête auprès de 100 PME	Management & Avenir	2011	effets de la certification sur la PME marocaine	empirique	quantitative	la démarche de certification est parfois perçue comme une seconde organisation non congruente
Igalens	Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26000	Management & Avenir	2009	quelle est la légitimité de l'ISO pour apporter des réponses à des questions de nature politique ?	empirique	étude documentaire	l'ISO est une institution à vocation techniques, économique mais non politique. La norme 26000 est une avancée certaine mais elle ne peut être considérée comme une obligation pour les entreprises
Maurand-Valet	Norme ISO 9000 et profil de responsable qualité	Revue Française de Gestion	2007	sur la base d'une étude antérieure ayant établi 6 profils possibles pour les responsables qualité, étude d'un cas organisationnel très particulier, celui d'un syndicat viti-vinicole	empirique	qualitatif	Face aux 6 profils existant (nouveaux recrutés, anciens consultants, responsables qualité généralistes, idéalistes communicants, idéalistes solidaires, famille du patron), on observe un profil hybride, mélange d'idéalistes communicants et de responsables qualité généralistes, profil particulièrement efficace dans un contexte complexe

Nom(s)	Titre	Revue	Année	Thèmes	Type d'article (conceptuel/empirique)	Méthodologie	Résultats
Mione	Les normes comme démarche collective	Revue Française de Gestion	2006	la norme est-elle perçue par les responsables comme un outil de stratégie ?	empirique	quantitative (questionnaires)	on trouve chez les grandes entreprises un mode collectif proactif de gestion des normes illustratif des stratégies collectives à travers entre autres la participation aux travaux normatifs
Giard	La normalisation technique	Revue Française de Gestion	2003	mécanisme de production des normes et évolution à venir	empirique	étude documentaire	tracé de l'historique et explication des facteurs sous-tendant le développement de la normalisation
Iazykoff	L'intégration organisationnelle de la certification	Revue Française de Gestion	2004	efficacité managériale et appropriation des normes qualité par les agents	empirique	étude de cas unique	le management de la qualité est déterminé par la nature de l'activité plus que les spécificités des sites
Lambert et Loos-Baroin	Certification ISO 9000 et création de connaissances opérationnelles ou conceptuelles : une étude de cas	Finance Contrôle et Stratégie	2004	résultats en terme d'apprentissage de la certification ISO 9000	empirique	deux étude de cas	accumulation lente des routines opérationnelles et rupture : deux types d'apprentissage observés. Mais attention, on peut mourir certifié selon les auteurs !
Isaac	Les normes de qualité dans les services professionnels : une lecture des pratiques à travers la théorie des conventions	Finance Contrôle et Stratégie	1998	lutter contre le dogmatisme en matière de qualité et ouvrir la réflexion sur cette notion à travers la théorie des conventions	conceptuel	réflexion théorique et conceptuelle	Les codes de déontologie constituent une forme particulière de normalisation spécifique aux activités de services. Ils contribuent à la construction de la qualité en tant que conventions de qualité plus que support d'éthique

## **Annexe 5 : extrait du site internet de l'AFNOR**

Sauvegarde réalisée sur le site internet de l'AFNOR le 29 septembre 2011 :

*« Les normes impactent au quotidien la vie des entreprises et l'organisation de l'activité économique. Dans le contexte de la mondialisation, les entreprises ont de plus en plus besoin de collaborateurs formés à l'utilisation des normes et de la normalisation. Partant de ce constat, le Groupe AFNOR et l'Education Nationale ont créé « Espace Enseignants », site de ressources pédagogiques en normalisation et certification à destination des enseignants. L'objectif est simple : permettre aux étudiants de faire de la normalisation un outil naturel au service de leurs carrières professionnelles et du développement de leurs futures entreprises.*

*« Espace Enseignants » est un site Internet développé en partenariat avec l'Education Nationale et avec la collaboration d'enseignants. Il offre des ressources pédagogiques à télécharger sur les thèmes de la normalisation et de la certification : bases de connaissances, applications pédagogiques... pour construire des cours en lien avec les programmes officiels. Management de la qualité, de l'environnement, de l'énergie, responsabilité sociétale des organisations, développement durable, normes de produits, de services... autant de sujets disponibles sous forme de cours, animations, articles, etc.*

*Au-delà du site « Espace Enseignants », des accords signés entre AFNOR et le Ministère de l'Education nationale, l'Assemblée des Directeurs d'IUT et la Conférence des Grandes Ecoles, permettent d'intégrer la normalisation dans les programmes français d'enseignement. Des programmes de formations d'enseignants se mettent également en place, afin d'assurer un relais efficace auprès des étudiants.*

*Pour y accéder : » : <http://www.enseignants.afnor.org>*

## **Annexe 6 : glossaire**

**AFNOR** : Association Française de Normalisation

**AFAQ** : Association Française pour l'Assurance de la Qualité

**Audits internes, audits externes** : pour les premiers, audits réalisés par des personnes internes à l'organisation ; pour les seconds par des auditeurs externes à l'organisation et accrédités. Seuls les seconds permettent d'obtenir ou de renouveler la certification de l'entreprise.

**Cartographie des processus** : analyse et mise à plat du fonctionnement de l'organisation pour en donner une présentation en terme de processus. Cela donne lieu à une vision transversale de l'organisation.

**EFQM** : European Foundation Quality Management. Organisme dont le représentant en France est l'AFNOR. Attribue chaque année le prix European Quality Award.

**Enregistrements qualité** : tout élément assurant la traçabilité des actions réalisées dans l'entreprise (formulaires, fiches, plannings...)

**ISO** : Organisation internationale de normalisation

**NSM** : normes de système de management. Elles concernent les principes de fonctionnement à appliquer dans l'organisation. Ce terme est apparu en 2002 dans un rapport de l'ISO.

**Processus, procédures** : un processus désigne un enchaînement d'opérations défini par des entrées et des sorties ; une procédure consiste en une liste des opérations à effectuer pour réaliser une tâche ( cf texte norme ISO 9000)

**TQM** : total quality management, soit gestion de la qualité totale c'est-à-dire une approche managériale où l'accent est mis sur la qualité pour toutes les activités. et mobilise toutes les personnes au sein de l'organisation.

## Annexe 7 : méthodologies employées dans les travaux de recherche

Méthodologies	Travaux
Analyse de contenu/analyse de discours	<p><b>Maurand-Valet A.</b>, 2004a, « La norme entre paradoxe et nécessité : une étude du rôle du responsable qualité », thèse sous la direction de Y. Dupuy, Université de Montpellier II</p> <p><b>Maurand-Valet A.</b>, 2004b, « Les acteurs de l'organisation face à la cartographie des processus ISO 9000 : le cas des responsables qualité », <i>Revue de l'Economie Méridionale</i>, 4/2004 Vol.52, n°208</p> <p><b>Maurand-Valet A.</b>, 2006, « Le responsable qualité, indispensable médiateur entre l'organisation et la norme ISO 9000 ? », 18ièmes Journées Nationales des IAE, Montpellier, 3 et 4 avril</p> <p><b>Maurand-Valet A. &amp; Pédra L.</b>, 2007, « Une approche empirique de la clarification et de l'intégration organisationnelles générées par l'analyse des processus », 28ième congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers 23-25 mai</p> <p><b>Maurand-Valet A.</b>, 2008, « Norme ISO 9000 et profil du responsable qualité », <i>Revue Française de Gestion</i>, volume 34, numéro 180, janvier</p> <p><b>Maurand-Valet A.</b>, 2009, « Les déterminants des discours managériaux : application aux cas des responsables qualité », 30ième congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Strasbourg 27-29 mai</p> <p><b>Maurand-Valet A. et Paradas A.</b>, 2011, « Norme 14001 et gestion des ressources humaines. Etude du cas d'une petite entreprise par une</p>

	méthodologie hybride », 22ième congrès de l'AGRH, 26-28 octobre, Marrakech
Cartes cognitives	<b>Maurand-Valet A. et Paradas A.</b> , 2011, « Norme 14001 et gestion des ressources humaines. Etude du cas d'une petite entreprise par une méthodologie hybride », 22ième congrès de l'AGRH, 26-28 octobre, Marrakech
Khi 2	<b>Maurand-Valet A.</b> , 2009, « Les déterminants des discours managériaux : application aux cas des responsables qualité », 30ième congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Strasbourg 27-29 mai
Analyse Factorielle de Correspondance	<b>Maurand-Valet A.</b> , 2009, « Les déterminants des discours managériaux : application aux cas des responsables qualité », 30ième congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Strasbourg 27-29 mai
Réflexion méthodologique	<b>Maurand-Valet A.</b> , 2010, « Choix méthodologiques en sciences de gestion : pourquoi tant de chiffres? », <i>Management &amp; Avenir</i> , n°43, avril

# CURRICULUM VITAE

Anne MAURAND-VALET  
Née le 10 février 1967 à Montpellier (Hérault)  
Mariée, 3 enfants (20, 18 et 15 ans)

Maître de conférences en sciences de gestion  
Université d'Avignon et Pays de Vaucluse – IUT –  
Département Techniques de Commercialisation  
Laboratoire Montpellier Recherche en Management, EA-4557

Adresse professionnelle :  
IUT  
337, chemin de Meinajariès  
BP 61 207  
84 911 Avignon Cedex 9

[anne.maurand-valet@univ-avignon.fr](mailto:anne.maurand-valet@univ-avignon.fr)

## 1-Formations universitaires

- 2004                    Doctorat de Sciences de Gestion, soutenu le 26 novembre 2004 à l'IAE de Montpellier, mention très honorable avec les félicitations du jury : « *La norme entre paradoxe et nécessité : une étude du rôle du responsable qualité* » (1 volume – 326 pages).  
Directeur de thèse : Professeur Y. Dupuy (Université Montpellier I-IAE)  
Jury : Professeur R.Descargues (Université Toulouse III, rapporteur), Professeur L.Véran (Université Aix-Marseille III, rapporteur), Professeur A.Briole (Université Montpellier II, Examineur), Professeur G.Naro (Université Montpellier I, Examineur), Professeur J.M.Plane (Université Montpellier III, Examineur).
- 2000                    DEA de Sciences de Gestion, Université Montpellier I et Montpellier II, septembre 2000.
- 1999                    Obtention des épreuves théoriques du DESCF, octobre 1999
- 1991                    Agrégation Economie et Gestion (option B), ENS de Cachan (19<sup>ième</sup>)
- 1989                    Maîtrise es sciences économiques, Université Paris I Sorbonne – juin 1989-
- 1987                    Admission à l'ENS de Cachan, juin 1987, 6<sup>ième</sup>  
  
DEUG d'économie, Université Montpellier I- juin 1987-

## 2- Parcours professionnel

Depuis 2006	Maître de conférences à l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse – IUT-
1992-2006	PRAG (professeur agrégé) d'Economie et Gestion à l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse – IUT-
1991-1992	Professeure agrégée stagiaire IUFM Paris
1987-1991	Elève à l'ENS de Cachan (Val de Marne)

## 3-Liste des publications et communications

### Thèse de doctorat :

Doctorat de Sciences de Gestion, soutenu le 26 novembre 2004 à l'IAE de Montpellier, mention très honorable avec les félicitations du jury : « *La norme entre paradoxe et nécessité : une étude du rôle du responsable qualité* » (1 volume – 326 pages).

Directeur de thèse : Professeur Y. Dupuy (Université Montpellier I-IAE)

Jury : Professeur R.Descargues (Université Toulouse III, rapporteur), Professeur L.Véran (Université Aix-Marseille III, rapporteur), Professeur A.Briole (Université Montpellier II, Examineur), Professeur G.Naro (Université Montpellier I, Examineur), Professeur J.M.Plane (Université Montpellier III, Examineur).

### Publications dans des revues à comité de lecture :

Maurand-Valet A. « Image transmise d'une norme : le déterminisme de la formation des responsables qualité », *Revue des Sciences de Gestion*, article accepté à paraître dans le numéro 265 « Management des Ressources Humaines » . (AERES référencée ; FNEGE cat. 4 ; CNRS cat. 4)

Maurand-Valet A. « Choix méthodologiques en sciences de gestion : pourquoi tant de chiffres ? », *Revue Management & Avenir*, n°43, mai 2011. (AERES cat. C ; FNEGE cat. 4 ; CNRS cat. 4)

Maurand-Valet A. « Choix du profil du responsable qualité et diffusion de la norme ISO 9000 ? L'intérêt des profils mixtes », *Revue Française de Gestion*, janvier 2008. (AERES cat. C ; FNEGE cat. 4 ; CNRS cat. 4)

Maurand-Valet A. « Les acteurs de l'organisation face à la cartographie des processus ISO 9000 : le cas des responsables qualité », in *Revue de l'Economie Méridionale*, 4/2004 Vol.52, n°208. (AERES NC ; FNEGE NC ; CNRS NC)

#### **Articles en cours d'évaluation dans des revues à comité de lecture :**

Maurand-Valet A. « Normes et innovation : le cas des normes managériales », soumission réalisée en mars 2014 à la revue *Innovations/Cahiers d'économie et de management de l'innovation*. En cours d'évaluation. (AERES référencée ; FNEGE rang 4 ; CNRS NC)

Maurand-Valet A. « Construction d'une légitimité : le cas des normes de système de management », soumission réalisée en novembre 2013 à la Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comportements Organisationnels. En cours d'évaluation (AERES référencée ; FNEGE 4 ; CNRS NC)

#### **Ouvrage :**

Maurand-Valet A., *La norme entre paradoxe et nécessité, une étude du responsable qualité*, Editions Universitaires Européennes, 2010

#### **Chapitres d'ouvrages :**

Maurand-Valet A. « Normes de systèmes de management et légitimité » in *Puissances de la norme*, ouvrage coordonné par Stéphane Onnée et Joan Le Goff, parution prévue automne 2014

Maurand-Valet A. « Les normes ISO dans l'organisation : un levier immatériel de pérennité », in *Pilotage de la pérennité organisationnelle : normes, représentations et contrôle*, ouvrage coordonné par Sophie Mignon, Editions Management et Société, avril 2013

#### **Communications dans des congrès avec comité de sélection :**

Maurand-Valet A., « Normes de système de management et légitimité », colloque *Puissances de la norme*, 6 décembre 2013 université d'Orléans

Maurand-Valet A. & Paradas A., « Certification ISO 14001 : le cas d'une PME légitimée par une innovation managériale », colloque ARIMHE, 29 novembre 2013, *Innovations et management*

Maurand-Valet A. & Paradas A. « Norme ISO 14001 et gestion des ressources humaines. Etude du cas d'une petite entreprise par une méthodologie hybride », congrès AGRH, Marrakech, 26-28 octobre 2011

Maurand-Valet A. “Choix méthodologiques : pourquoi tant de chiffres en comptabilité ?”, 31<sup>ème</sup> congrès de l’Association Francophone de Comptabilité, Nice, 10-12 mai 2010

Maurand-Valet A. “Determinating factors of managerial speeches : application to quality manager”, EIASM Conference, Nice 23th-25<sup>th</sup> September 2009

Maurand-Valet A. « Les déterminants des discours managériaux : application au cas des responsables qualité » 30<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Strasbourg 27-29 mai 2009

Maurand-Valet A. & Pédra L. « The organisational consequences of process flow analysis : a comparative approach of ERP and ISO 9000 » , 7th International Management Control Research Conference, Management Control Association, Paris 12th-14th September 2007

Maurand-Valet A. & Pédra L. « Une approche empirique de la clarification et de l'intégration organisationnelles générées par l'analyse des processus » 28<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers 23-25 mai 2007.

Maurand-Valet A. « Le responsable qualité, indispensable médiateur entre l'organisation et la norme ISO 9000 ? », 18<sup>èmes</sup> Journées Nationales des IAE, Montpellier, 3 et 4 avril 2006.

Maurand-Valet A. « Le responsable qualité dans la diffusion d'une norme organisationnelle : application au cas d'un service technique viti-vinicole », 14<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique – Association Internationale de Management et de Stratégie-, Pays de la Loire, Angers 2005

Maurand-Valet A. « Les acteurs de l’organisation face à la cartographie des processus de la norme ISO 9000 », journée de recherche animée par A. David et H. Laroche sur les approches cognitives en Sciences de Gestion, Université d’Evry Val d’Essonne, 30 septembre 2004.

### **Communications invitées :**

1<sup>ère</sup> journée d’études de la Société Philosophique de Sciences de Gestion sur le thème des perspectives épistémologiques, 16 septembre 2011, CNAM Paris

### **Communications dans des séminaires de doctorants :**

Tutorat des IAE, Paris, 18 et 19 juin 2003 ; tutorat dans le cadre du congrès de l’Association Francophone de Comptabilité à Louvain-la-Neuve, 21, 22 et 23 mai 2003 ; tutorat Grand Sud à Toulon, 10 et 11 juin 2003 ; tutorat Grand Sud à Avignon, 30 et 31 mai 2002

## **4-Participation à des jurys et encadrement de travaux de recherche**

Membre du jury de l'agrégation d'économie et gestion, option B pour l'année 2014

Membre du comité de thèse de Mustapha Bessour, co-direction Professeurs Y.Dupuy et G.Naro, « La stabilité de la relation entre le commissaire aux comptes et les PME », date de première inscription : automne 2008, date de soutenance : 24 janvier 2013

Participation aux comités d'évaluation de l'AFC en 2011 et 2012

Participation à des comités de sélection en tant que membre extérieur pour des recrutements à l'IUT d'Aix-en-Provence (section 71 Information-Communication, en 2009 et 2010)

Discutante sur la communication de François-Régis Puyou « Tenir son rang : le contrôle de gestion dans la dynamique du partage des responsabilités au sein des groupes de sociétés », 31<sup>ième</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Nice, 10-12 mai 2010

Participation aux comités d'évaluation de l'AIMS en 2006, 2007 et 2008

Evaluations réalisées pour la Revue Française de Gestion (1), la Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) et Entreprise (1) et la revue Management et Avenir (1)

Discutante dans l'atelier « Diffusion volontaire d'information », 28<sup>ième</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers 23-25 mai 2007.

## **5-Appartenance institutionnelle**

Depuis 2012, membre associé « individuel » de l'AFNOR

Depuis 2011 (date de création), membre de la Société de Philosophie des Sciences de Gestion

Depuis 2009, membre de l'Association Francophone de Comptabilité

De 2003 à 2007, membre associé du Programme de Recherche Avignonnais Transdisciplinaire sur l'Internationalisation du Commerce (PRATIC)

Depuis 2000, membre du Centre de Recherche En Gestion des Organisations (CREGOR), devenu depuis 2011 Montpellier Recherche en Management (MRM)

## 6-Activités et responsabilités administratives

Depuis 2009, directrice des études du département Techniques de Commercialisation pour la formation initiale (6 groupes d'étudiants au total) :

- conception des emplois du temps de première et seconde années DUT TC,
- saisie des emplois du temps sur le logiciel Hyperplanning, suivi et mise à jour
- vérification et validation des états de liquidation des heures complémentaires pour le paiement
- organisation des contrôles
- gestion et réservation des salles
- suivi des étudiants
- participation au recrutement des vacataires
- relevé des absences, saisie des absences sur Excel
- participation aux forums et aux journées Portes Ouvertes
- accueil des étudiants le jour de la rentrée
- travail sur la maquette pédagogique pour l'harmonisation et la coordination des enseignements

De 2006 à 2009 : chef de département Techniques de Commercialisation à l'IUT d'Avignon

- rédaction du dossier d'évaluation du département
- préparation et responsabilité des sous-commissions de jury au sein du département (jurys de fin de semestre et jurys de recrutement)
- rédaction des lettres de recommandation pour les poursuites d'études
- participation aux assemblées bi-annuelles de chefs de département
- préparation et animation des conseils de département
- transmission des offres d'emploi aux anciens diplômés
- participation aux comités de direction et aux conseils de l'IUT
- participation à l'élaboration du budget de l'IUT (fournis les chiffres prévisionnels pour le département)
- élaboration du tableau des primes pédagogiques annuelles pour le département

De 2006 à 2008, responsable pédagogique d'une formation DUT Techniques de Commercialisation année spéciale en partenariat avec La Poste

- conception, saisie et mise à jour des emplois du temps
- travail sur la maquette pédagogique en relation avec Formasup (CFA de La Poste)
- établissement du calendrier annuel de la formation
- participation au recrutement des apprentis
- recrutement des vacataires pour les enseignements assurés par l'IUT

De 2006 à 2012, représentante de l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse au conseil de perfectionnement du CFA EPURE

De 2005 à 2006, responsable des stages de seconde année (75 étudiants)

- réception, validation et diffusion des offres de stage auprès des étudiants
- validation des missions
- gestion des conventions de stage en lien avec le secrétariat
- organisation du suivi des stages par l'équipe enseignante
- organisation des plannings de soutenance orale

De 1999 à 2003, directrice des études du département Techniques de Commercialisation pour la formation initiale

De 1996 à 1997, encadrement des étudiants candidats au programme Socrates (séjours à l'étranger) – 15 étudiants-

- préparation au départ des étudiants
- participation à la réunion de suivi Erasmus à Coventry (Angleterre)

En outre, se sont ajoutées les traditionnelles tâches d'encadrement des étudiants de 1992 à 2013, soit, par année universitaire, une dizaine d'étudiants suivis en stage et une douzaine d'étudiants suivis en projet tutorés.

## **7-Enseignements assurés**

Enseignements assurés en master :

- cours de qualité en seconde année master Polytech à l'université de Montpellier 2 (12h de cours magistral/TD)

Enseignements assurés en licence AES :

- comptabilité analytique (20h de TD).

Enseignements assurés en licences professionnelles :

- en licence banque conseiller clientèle particulier : économie générale (20h de cours magistral/TD),
- en licence commercialisation des produits agroalimentaires à l'international : structures économiques agro-alimentaires (20h de cours magistral/TD).

Enseignements assurés en DUT Techniques de Commercialisation (CM et TD) :

- comptabilité générale (15h de cours magistraux, 30h de TD, 3 groupes de TD)
- comptabilité de gestion (10h de cours magistraux, 20h de TD, 3 groupes de TD)
- analyse financière (10h de cours magistraux, 20h de TD, 3 groupes de TD),
- recherche opérationnelle (20h de TD, 3 groupes de TD)
- économie (20h de cours magistraux, 30h de TD, 3 groupes de TD)
- projet personnel et professionnel (10h de TD, 3 groupes de TD)
- commerce international (15h de cours magistraux, 30h de TD, 3 groupes de TD).

Enseignements assurés en DUT Génie Biologique option agronomie :  
- initiation à la gestion (15h de cours magistral/TD).

Enseignements assurés en BTS : de septembre 1991 à juillet 1992, année de formation pédagogique à l'IUFM de Paris parallèlement à un enseignement de 6 heures hebdomadaires de comptabilité générale approfondie dans un BTS comptabilité-gestion au lycée Jean Lurçat (Paris 13°).

## **8-Autres expériences professionnelles**

**Participation au groupe de réflexion sur la qualité rattaché aux formations du CFA Epure :** réunions ayant pour objectif l'échange d'expériences entre responsables qualité (pour certains, début de mise en place de la norme, pour d'autres mise en place en cours, pour les derniers, système en place depuis plusieurs années). Sessions 2001, 2002 et 2011.

**Participation aux conférences de l'AFNOR à destination des membres associés :** 3 réunions pour l'année 2012, 2 réunions pour l'année 2013

**Suivi d'une formation professionnelle sur la norme ISO 9000 :** formation mise en place par l'Université Montpellier II, assurée par un consultant-auditeur de l'AFAQ (Association Française pour l'Assurance Qualité). Durée de la formation : 3 jours (du 13 mars 2002 au 15 mars 2002).

**Stage à l'étranger :**

1988 : stage d'un mois dans un journal aux Etats-Unis (The Courier Journal, Kentucky)

**Stage en France :**

1992 : stage de deux mois dans un cabinet d'expertise comptable à Paris (cabinet Rabourdin)