L'impensable communication dans les normes de « systèmes de management de la qualité »

Patrick Laurens

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2840>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2840

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 2003

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Patrick Laurens, « L'impensable communication dans les normes de « systèmes de management de la qualité » », *Communication et organisation* [En ligne], 23 | 2003, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2840> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2840

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

L'impensable communication dans les normes de « systèmes de management de la qualité »

Patrick Laurens

- 1 « Et Midas traversa le pont aller et retour en le prenant pour un terrain vague. Comment en aurait-il été autrement puisqu'il ne savait pas que là était le fleuve ? »(Lacan, 1966, p. 547)
- 2 La version 2000 des normes ISO qui comporte des changements importants par rapport à celle de 1994 commence à être appliquée dans les entreprises françaises. L'accent mis sur l'approche processus, l'orientation client, le management des ressources humaines, l'amélioration continue, constituent les principales innovations de cette version qui vise en outre à simplifier la lourdeur procédurière parfois dénoncée dans les précédentes (notamment, passage de trois à une seule norme contractuelle, simplification des documents et procédures exigés). Par ailleurs, l'objectif avoué est de permettre une application facilitée du management de la qualité au secteur des services pour lequel les précédentes versions paraissaient peu adaptées parce que d'essence trop manufacturière et industrielle.
- 3 Ces nouvelles orientations qui privilégient les processus, les hommes et leurs compétences, le service rendu au client, semblent désormais placer l'interaction et la communication parmi les préoccupations essentielles de l'entreprise. Elles seraient ainsi en phase avec un certain nombre de travaux qui font l'hypothèse de l'émergence d'un nouveau « modèle » des organisations productives (Mayère, 2001a, 2001b) valorisant notamment une logique de compétence et de coopération (Zarifian, 1996), une modification des formes de contrôle (Bernoux, 1998 : Courpasson 1998), le développement d'une régulation conjointe liée à plus grande autonomie des acteurs (Reynaud, 1991 ; de Terssac. 1992), et qui en somme donneraient un sens nouveau à la communication dans les organisations.
- 4 Poursuivant notre réflexion sur les rapports entre communication, organisation et développement des politiques qualité (Laurens, 2000), notre propos est ici de tenter une

première analyse des changements portés par ces nouvelles normes et de leurs conséquences en termes organisationnels et humains et plus particulièrement d'un point de vue communicationnel. Deux questions orienteront notre étude :

- 5 1) peut-on voir dans les nouvelles normes une conception renouvelée de l'organisation et des hommes qui y contribuent et notamment une nouvelle acception de la communication organisationnelle ?
- 6 2) l'application de ces nouvelles normes est-elle susceptible de faire évoluer les organisations productives, leurs modes de régulation, le rôle des acteurs et les « compétences » mobilisées, et de donner une nouvelle place à la communication organisationnelle ?
- 7 Dans cette perspective, l'analyse présentée se fonde d'abord sur une lecture du texte de la norme ISO 9001 qui est désormais la seule norme contractuelle, c'est-à-dire susceptible de donner lieu à une certification de l'entreprise par un organisme tiers. Cependant, notre étude prend indirectement en compte les normes ISO 9000 et ISO 9004 qui servent respectivement à préciser les « principes essentiels » du « système de management de la qualité » préconisé par ISO 9001 et à donner des « lignes directrices pour l'amélioration des performances » pour les organismes dont la direction souhaite « aller au-delà des exigences » de ISO 9001.
- 8 Cette analyse est ensuite confrontée aux résultats d'une série d'entretiens semi-directifs réalisés en 2002 auprès de 29 personnes impliquées directement dans la mise en œuvre de la norme ISO 9001 en entreprise. Pour tenter de multiplier les points de vue, nous¹ avons interviewé 12 auditeurs, 11 personnels d'encadrement (8 responsables qualité et 3 directeurs des ressources humaines) et 6 personnels de production (1 responsable production, 2 pilotes de processus et 3 opérateurs). La relative faiblesse des représentants des personnels de production s'explique par le caractère récent de la mise en œuvre de la version 2000. Cette étude devra donc être prolongée ultérieurement auprès de ces personnels. Pour la même raison (nombre peu important d'entreprises effectivement certifiées en version 2000 au moment de notre enquête) les résultats des interviews des auditeurs et des personnels d'encadrement doivent être considérés avec précaution, ceux-ci traduisant pour une part le fruit d'une première expérience de la nouvelle version et parfois, pour une autre part, des opinions qui devront être vérifiées avec le temps. Enfin, précisons que notre échantillon est à légère dominante industrielle (60 %) et comprend 50 % de PMI.
- 9 La grille type d'entretien a été réalisée suite à une précédente étude par questionnaires adressés à 160 anciens étudiants exerçant des responsabilités en matière de qualité. Si elle fut légèrement ajustée pour chacun type d'interviewé, tous furent interrogés selon la même trame d'une trentaine de questions organisée autour de neuf thèmes : l'approche processus, l'orientation client, l'amélioration continue, les ressources humaines, la perception du rapport entre prescription (contrainte) et autonomie, les pratiques de communication, le processus de prise de décision, l'articulation entre compétences individuelles et collectives, et la préparation des personnels pour le passage à la nouvelle version.
- 10 Enfin, la dernière phase de notre étude a consisté à réunir en mars 2003 l'ensemble des interviewés afin de leur présenter nos résultats et d'affiner nos interprétations.
- 11 Nous avons fait le choix de présenter ici les résultats de cette recherche à partir de trois « entrées » dans la norme : l'approche processus, la communication, le management des

ressources humaines. Sur chacun de ses aspects nous proposons d'abord une lecture de la norme que nous confrontons ensuite aux résultats des entretiens.

L'approche processus : outil de gestion ou nouvelle dynamique organisationnelle ?

- 12 La nouvelle norme présente une conception globale et systémique du management de la qualité, elle se nomme d'ailleurs « système de management de la qualité », en lieu et place d'une conception plus morcelée qui organisait l'ancienne norme en vingt chapitres séparés.
- 13 Dans ce contexte, la norme « encourage l'adoption d'une approche processus », le processus étant défini comme un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ». Le modèle de processus proposé couvre toutes les exigences de la norme. « L'organisme doit :
- 14 a) identifier les processus.... b) déterminer la séquence et l'interaction de ces processus,
- 15 c) déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus,
- 16 d) assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus,
- 17 e) surveiller, mesurer et analyser ces processus,
- 18 f) mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus ».
- 19 On voit que si l'approche processus permet de modéliser de manière explicite et cohérente la mécanique du « comment » organisationnel qu'il s'agit de normaliser, elle présente aussi l'avantage de mettre l'accent sur les interactions. D'ailleurs, l'un des avantages essentiels de l'approche processus est explicitement identifié comme « la maîtrise permanente qu'elle permet sur les relations entre les processus au sein du système de processus, ainsi que sur leurs combinaisons et interactions ». Au-delà du traitement conforme de certaines opérations de production, le problème clairement posé est donc celui de l'interaction, de la dynamique de l'inter-opérations. On rejoint donc là une préoccupation essentielle de ceux qui réfléchissent aujourd'hui à l'évolution des organisations productives et des compétences des acteurs. Qu'on parle de communications organisationnelles, de coopération, de servuction ou de coproduction, de compétences transversales ou sociales..., il s'agit toujours de réinterroger un modèle bureaucratique et gestionnaire positiviste pour penser cette dimension dynamique du fonctionnement organisationnel.
- 20 La démarche préconisée par la norme semble cependant participer d'une approche plutôt cybernétique de la gestion de ces processus, on y parle strictement de « la disponibilité des ressources et informations nécessaires au fonctionnement » des processus qu'il s'agit aussi de « surveiller, mesurer et analyser ». On ne peut donc pas y voir de prime abord le signe d'une évolution vers une conception plus constructiviste de l'organisation qui connoterait l'approche processus d'une dimension dynamique dans laquelle les acteurs disposeraient d'une autonomie que n'autorisait pas l'ancienne approche plutôt bâtie sur les procédures. 11 s'agit ici apparemment de gérer rationnellement, sur la base d'informations établies, les relations et les interactions au sein et entre les processus.

Mais on n'y parle pas de la part d'incertitude, d'aléas, d'événements de ces processus, pas plus que de l'autonomie et des compétences requises chez les acteurs pour y faire face.

- 21 Les résultats de notre enquête montrent cependant que l'approche processus constitue un changement très important, sans doute même le plus caractéristique de la nouvelle version de la norme.
- 22 Pour les douze auditeurs interviewés, l'obligation de définir les processus et leurs objectifs mesurables, et l'apparition de la fonction (transversale) de « pilote de processus » devrait permettre : une meilleure lisibilité du fonctionnement,
- 23 une meilleure implication de tous dans la démarche qualité, avec l'intégration de nouvelles fonctions (support) dans cette démarche, plus d'attention portée aux interactions (entre services, entre fonctions), plus de communication interne, de transversalité, de pluridisciplinarité, davantage d'autonomie pour les acteurs (cadre moins contraignant sur le comment) mais aussi davantage de vérifications des résultats des actions. En conséquence, moins de documents imposés mais une nécessité de définir des documents originaux pour prouver l'efficacité.
- 24 On retrouve chez les personnels d'encadrement interviewés des opinions similaires que l'on peut synthétiser de la façon suivante : clarification du fonctionnement, des activités (définition de postes) et des responsabilités, y compris pour les processus support (administration, GRH),
 - Meilleure formalisation des objectifs et des indicateurs de résultats,
 - Davantage d'autonomie et de responsabilisation des acteurs mais aussi plus de « reporting » (contrôle a posteriori).
- 25 Les personnels de production sont un peu plus partagés entre ceux, responsable production et pilotes de processus, qui voient effectivement davantage de clarification dans le fonctionnement et un système qualité plus proche de la réalité du travail (par rapport à l'ancienne norme) et ceux, opérateurs de base, qui perçoivent seulement davantage de rigueur dans le travail réalisé.
- 26 Dans ces évolutions qui paraissent importantes, il faut cependant relever quelques bémols apportés par les interviewés. En effet, les auditeurs constatent parfois une réticence à définir les processus (notamment dans certaines entreprises déjà certifiées en version 94 qui ont parfois tendance à simplement « plaquer » les processus sur les procédures existantes) et surtout une difficulté à formaliser leurs objectifs mesurables. Par ailleurs, ils notent que les fonctions support sont encore parfois mal impliquées dans la démarche qualité. Pour leur part, les personnels d'encadrement font remarquer plusieurs fois que ces changements participent d'un mouvement général qui n'est pas uniquement la conséquence de la V2000. D'autres facteurs, mutations économiques (achats, fusions...), introductions des TIC (SAP, internet...), réorganisations (35 heures,...) impliquent des changements difficiles à distinguer de ceux liées à l'application de la V. 2000. La norme peut constituer un outil qui stimule le changement parce qu'elle formalise des obligations mais en fait la norme s'est adaptée au fonctionnement des entreprises autant que l'inverse.
- 27 Par ailleurs, l'approche processus semble souvent difficile à appréhender pour beaucoup d'acteurs, les indicateurs de performance des processus sont plus difficiles à saisir que des indicateurs de conformité (utilisés auparavant dans « l'approche procédure »). En outre, la désignation des pilotes responsables de processus est parfois ressentie par d'autres acteurs comme une dépossession de leurs responsabilités. Enfin, ajoutons que

l'allégement des procédures peut être mal vécu aussi bien par les acteurs internes (les procédures formalisent et capitalisent les connaissances, la mémoire de l'entreprise) que par les clients pour lesquels elles procurent une garantie de confiance.

- 28 Globalement, il reste que l'essentiel des changements évoqués par les interviewés recoupe ce que l'on pouvait inférer à la lecture de la norme : L'approche processus permet de clarifier le fonctionnement global de l'organisation, le rôle attendu de chacun et les interactions nécessaires. On reste à ce niveau dans un modèle d'optimisation gestionnaire dont témoignent par exemple la définition plus précise des postes et des fonctions ou la formalisation toujours plus grande des objectifs et des indicateurs. Pourtant, Il semble bien aussi que l'approche processus contribue à donner une autonomie plus grande aux acteurs avec la contrepartie d'une augmentation de leur responsabilité et d'un contrôle qui tend de plus en plus à s'effectuer *a posteriori*. Par ailleurs, l'accent mis sur la transversalité et la pluridisciplinarité, indique peut-être une intensification du travail d'équipe ou en tous cas des communications internes entre les acteurs. Ainsi, les constats des interviewés concernant l'approche processus iraient pour partie au moins dans le sens d'un « modèle » de l'organisation qui valorise une approche plus globale de l'action, une attention particulière aux interactions, une autonomie et une responsabilité accrue des acteurs et une évolution des modes de contrôle. Au-delà d'un nouvel outil de gestion du fonctionnement, l'approche processus pourrait constituer le levier pour une nouvelle dynamique organisationnelle.

La communication : vision instrumentale ou conception d'une nouvelle coopération ?

- 29 Un nouveau paragraphe de la norme concerne la communication interne, le voici dans son intégralité : « La direction doit assurer que des processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme et que la communication concernant l'efficacité du système de management de la qualité a bien lieu ».
- 30 Le moins que l'on puisse dire est que sur ce point les exigences de la norme ne sont pas sévères. Bien sûr, l'objet de la norme ne peut sans doute pas être d'imposer un type de management participatif mais quand on sait l'importance de la communication interne dans la réalisation par exemple de certains services, on peut s'étonner du laconisme du paragraphe qui y est ici consacré. Évoquer la communication interne essentiellement à propos de ce qui atteste de « l'efficacité du système de management de la qualité », c'est considérer celle-ci uniquement comme la transmission d'une information signal dans une logique de régulation de contrôle. C'est oublier que la communication interne doit servir de plus en plus à établir une régulation conjointe, c'est-à-dire à permettre aux acteurs de coopérer dans des environnements où les règles ne prescrivent pas le travail de manière totalisante, où les espaces d'autonomie et de négociation existent. C'est faire comme si travail prescrit et travail réel étaient assimilables, comme s'il suffisait que « la communication concernant l'efficacité du système de management de la qualité a bien lieu » pour que la qualité soit au rendez-vous, comme si la qualité (comme les informations qui en atteste) était un état de nature plutôt que le résultat d'un accord. Or, s'il paraît évident que la bonne transmission d'une information formalisée est nécessaire à la gestion de la qualité, ne serait-ce que parce qu'elle témoigne d'une certaine stabilité ou d'un état du système, il paraît non moins évident que la communication interne ne

peut pas se réduire à cette gestion de « tableaux de bord » et que son enjeu réside dans sa capacité à permettre aux acteurs de coopérer.

- 31 La norme ISO 9004, établie pour les organismes « qui souhaitent aller au-delà des exigences de la 9001 » donne quelques indications supplémentaires :
- 32 « Il convient que la direction définisse et mette en œuvre un processus efficace et efficient pour communiquer la politique, des exigences, des objectifs et des résultats relatifs à la qualité... Il est souhaitable que la direction encourage activement le retour d'information et la communication entre les personnes de l'organisme dans le but de des impliquer.
- 33 Les activités de communication comprennent, par exemple :
 - la communication menée par l'encadrement dans les espaces de travail,
 - les réunions d'information de groupes ou autres réunions, telles que celles pour la reconnaissance des résultats.
 - les tableaux d'affichage, les journaux/périodiques internes,
 - les supports audiovisuels et électroniques, tels que courrier électronique et site web,
 - les enquêtes auprès des employés et les plans de suggestions ».
- 34 Même dans ces recommandations plus exigeantes que celles de la norme contractuelle 9001, on perçoit encore que la communication est essentiellement réduite à de la transmission d'information. On ne trouve donc pas une conception de la communication interne comme outil d'interaction permettant aux acteurs de coopérer pour coproduire la qualité (il n'y a même pas de référence à des groupes de travail type cercles de qualité). Mieux, la simple communication de coordination n'est pas explicitement évoquée considérant sans doute que la formalisation des processus suffit à assurer celle-ci. En revanche, on voit ici clairement énoncé un des buts essentiel de la communication interne : impliquer le personnel. On retrouve là une conception du management qui repose sur la gestion de la motivation. La communication doit servir à convaincre, à faire passer le message de la qualité, beaucoup plus qu'à permettre aux acteurs de travailler ensemble.
- 35 De la même façon, si on examine le paragraphe consacré à la communication avec les clients, on trouve une conception très réductrice puisqu'il s'agit de mettre en œuvre des « dispositions efficaces pour communiquer avec les clients à propos :
 - 36 a) des informations relatives au produit.
 - 37 b) du traitement des consultations, des contrats ou des commandes, et de leurs avenants,
 - 38 c) des retours d'information des clients, y compris leurs réclamations ».
- 39 Là encore, c'est ignorer que la production, notamment dans les services, exige bien souvent une interaction avec les clients qui dépasse le simple échange d'informations. Les relations avec les clients servent généralement à élaborer les termes du contrat (formel et informel) que l'entreprise établit avec eux, c'est-à-dire à partir d'informations initiales, à construire, à négocier et à stabiliser des informations communes qui constituent l'accord sur lequel s'organise la transaction. « L'orientation client » dont les projets qualité font aujourd'hui un slogan, ne se réduit pas à un traitement d'une information que les dits clients sont censés détenir comme une « ressource » et qu'il leur suffirait de « transmettre », elle consiste à se placer à l'écoute du client pour élaborer avec lui des « solutions clients » et non pas seulement à identifier son « profil marketing » pour lui vendre un produit standard.

- 40 Au total, la norme ISO 9001 développe donc une conception de la communication interne qui participe pour une part d'une approche gestionnaire très classique et pour une autre part inspirée du non moins classique courant des relations humaines. Il s'agit de gérer au mieux tous les paramètres de la production, y compris les hommes qu'il convient de motiver et de convaincre du bien fondé de la politique qualité.
- 41 Les auditeurs que nous avons interviewés relèvent la nécessité d'une meilleure communication transversale et pluridisciplinaire pour gérer les interactions entre les processus, services et fonctions. Ils pensent aussi que les prises de décisions, davantage basées sur des indicateurs rationnels, impliquent aujourd'hui plus de personnes et sont moins assimilables au « fait du prince ». Les personnels d'encadrement notent une meilleure circulation de l'information et une attention plus importante portée à l'information et à la communication. Et tous s'accordent pour trouver le nouveau système un peu plus participatif que le précédent. Mais de manière générale, les interviewés identifient mal une évolution concrète des pratiques de communication interne en tant que telles et quand ils en évoquent une ils l'attribuent plutôt à l'introduction des NTIC (courrier électronique notamment) qu'à l'influence de la nouvelle norme.
- 42 Concernant la communication avec les clients, là encore les évolutions sont discrètes. Les auditeurs notent une amélioration de « l'écoute client » qui va désormais souvent au-delà de l'analyse des réclamations et même des questionnaires de satisfaction pour ajouter une dimension plus prospective permettant d'écouter le marché de manière instrumentée. Mais sur ce point, leurs constats sont encore incertains selon l'implication plus ou moins importante des fonctions marketing dans la démarche qualité.
- 43 On retrouve donc chez les interviewés l'idée déjà évoquée que l'introduction de l'approche processus et la rationalisation d'indicateurs favorise un peu une communication plus transversale et la participation des différents acteurs. Mais, ceci étant dit, il semble bien qu'aucun bouleversement communicationnel ne soit véritablement repérable dans les organisations qui mettent en place la version 2000 de la norme ISO 9001.
- 44 Au vu de ces résultats, on peut donc considérer qu'il y a peut-être une évolution de la communication interne vers plus de coopération même si la conception dominante semble bien demeurer celle d'une transmission d'information rationnelle permettant une optimisation gestionnaire du fonctionnement.

Management des ressources humaines : qualifications ou compétences ?

- 45 Il est une autre nouveauté fortement soulignée de la version 2000 de la norme ISO 9001, un paragraphe consacré au management des ressources humaines et particulièrement à l'exigence de « compétence » du personnel. L'ambition serait selon certains auteurs de « placer l'homme au cœur du système qualité » (Deschamps, 2001). L'introduction du « facteur humain » dans la norme serait une « mini-révolution » affirme François Robin de l'AFNOR (cité par Deschamps, 2001).
- 46 La norme précise que « L'organisme doit :
- 47 a) déterminer les compétences nécessaires...,
- 48 b) pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour satisfaire ces besoins,

- 49 c) évaluer l'efficacité des actions entreprises,
- 50 d) assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités...,
- 51 e) conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience. »
- 52 L'emploi du vocable « compétence », désormais consacré, en lieu et place de celui de « qualification », peut laisser penser qu'on y inclura des aspects communicationnels nécessaires à la coordination et à la coopération des acteurs, à l'exercice d'une régulation conjointe, à la gestion des événements... et il est même probable que l'idée aujourd'hui largement répandue, y compris dans les entreprises, que le personnel doit être adaptable, réactif, capable de faire face à des changements, etc., a guidé les rédacteurs de la norme. Le problème est que rien dans la conception développée ne vient véritablement attester de cette volonté. Bien au contraire, la préoccupation dominante semble bien être de manager les ressources humaines comme on doit manager (au paragraphe suivant) les infrastructures. En fait de révolution, cela ressemble à un tour pour rien. Il s'agit de traiter le « facteur humain » parmi d'autres paramètres, mais certainement pas de placer « l'homme au cœur du système qualité ». Tout se passe ici comme s'il y avait un décalage fort entre d'une part les intentions et le discours habituel qui les soutient et d'autre part une réalité gestionnaire étroite dans laquelle on reste enfermée. Autrement dit, malgré le discours ambiant sur les compétences on continue à raisonner comme on le fait depuis au moins une trentaine d'années en gérant des qualifications. On rejoint ici la critique que fait Zarifian (cité par Durand, 2000) de la définition de la compétence professionnelle par le MEDEF (« La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis » CNPF, 1998), une définition a temporelle qui ne tient pas compte des exigences de la nouvelle organisation du travail et qui est parfaitement applicable dans une organisation taylorienne, une définition d'ailleurs dans laquelle Durand voit tout simplement le maintien du Taylorisme. Et l'on retrouve aussi bien la critique de Lichtenberger (1999, p. 97) qui remarque que « d'une certaine manière on rejoue avec le terme de compétence une histoire déjà connue avec le terme de qualification : le souci d'objectiver les apports des individus finit par laisser de côté la dimension sociale du processus ». Ainsi, on ne prend pas la mesure de ce que voudrait dire véritablement « placer l'homme au cœur du système qualité », c'est-à-dire considérer les interactions humaines comme le cœur du fonctionnement organisationnel, on se contente de considérer qu'il faut s'assurer des compétences individuelles, peut-être parce que comme le note Lichtenberger (1999, p. 99) « inscrire la compétence dans l'ordre de l'action, c'est la définir comme explorant une nouvelle voie, remettant explicitement en tension, à l'intérieur même du contrat de travail, le rapport entre l'autorité de l'employeur et l'action du salarié... ».
- 53 Concernant la gestion des ressources humaines, les évolutions les plus souvent cités par les auditeurs interviewés se résument en deux points : une évaluation systématique des formations et la généralisation des entretiens annuels permettant une meilleure gestion des compétences. Les personnels d'encadrement confirment également une attention plus grande portée aux compétences et à la formation (qu'on essaie de mieux évaluer) et une tendance à mieux formaliser les activités de GRH.
- 54 Il s'agit donc ici de mieux utiliser le capital de « compétences » de l'entreprise en améliorant des systèmes d'objectivation et de gestion de l'apport des individus qui

existaient déjà plus ou moins avant mais on ne voit pas apparaître de changement important en matière de gestion des ressources humaines ni d'avènement de nouvelles compétences. Tout au plus peut-on parler de nouveaux comportements attendus, plus responsables et autonomes de la part des acteurs, plus « communicants » de la part des managers. En ce sens, on peut repérer la confirmation d'une évolution : la compétence professionnelle attendue dépasse la simple qualification car il s'agit d'une « combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements » qui intègre des capacités d'autonomie, de relations et d'adaptation. Mais pour autant on ne voit pas clairement apparaître une conception dans laquelle la qualité du fonctionnement et du travail produit s'appuierait sur la coopération des acteurs. Le centre de gravité de la compétence reste bien localisé à l'individu considéré comme une ressource. On reste dans une recherche de meilleure coordination permettant d'optimiser l'action, c'est à dire sur une « version faible » de la coopération qui est parfaitement compatible avec le maintien d'un travail séparé et divisé (Zarifian, 1996, p. 15)

La communication, point central et point aveugle de la norme

- 55 La synthèse de nos interviews dessine un mouvement général essentiellement caractérisé par deux lignes de force :
- la mise en œuvre, à travers l'approche processus, d'une gestion des interactions pour une meilleure coordination et implication de tous dans l'organisation,
 - la recherche d'une toujours plus grande rationalisation du fonctionnement (indicateurs, mesures...) et implication des acteurs.
- 56 On retrouve donc l'esprit de la norme centré sur l'importance des interactions. L'amélioration de la coordination apparaît bien ici comme un axe majeur même si (paradoxalement ?) l'identification et l'amélioration des activités de communications internes ne sont pas vraiment explicitement formulés. Il s'agit en fait d'améliorer la coordination de l'ensemble de l'organisation pour une meilleure intégration de toutes les activités qui concourent directement ou indirectement à la production.
- 57 Mais rien ne montre qu'il s'agit de placer l'homme et les interactions humaines au cœur du système organisationnel, de faire le pari de la coopération entre les acteurs, de la régulation conjointe des activités, de l'émergence d'une « compétence collective » capable d'inventer les meilleures solutions dans un contexte de complexité des processus. L'approche reste presque exclusivement fonctionnaliste et on ne voit pas apparaître le souci d'une dynamique constructiviste de l'activité. D'ailleurs, dans l'amélioration de la gestion des ressources humaines dont il est question (une question au demeurant pas très nouvelle), il ne s'agit en fait que de mieux évaluer les « retours sur investissement » de la formation des salariés et leur meilleure adéquation au poste. Les « compétences » sont traitées comme des attributs individuels (notamment en terme de nouveaux comportements attendus) qu'il faut gérer le plus rationnellement possible.
- 58 Par ailleurs, si une plus grande autonomie des acteurs semble souhaitée au quotidien, les contrôles n'en sont pas pour autant allégés, ils sont plutôt déplacés sur les résultats de l'activité et sur les indicateurs qui en témoignent. En outre, la responsabilité des acteurs est accrue sur la pertinence des méthodes et moyens mis en œuvre. Désormais, la

responsabilité se distribue. Et le pouvoir se veut plus rationnel, gestionnaire, basé sur des indicateurs objectifs plutôt que sur le vouloir managérial.

- 59 Il n'en reste pas moins que l'innovation principale de cette nouvelle version de la norme ISO 9001 est bien de faire de l'interaction le point nodal d'un système de management de la qualité. L'approche processus introduit incontestablement une vision plus globale et temporelle de l'organisation puisqu'elle permet à chacun d'appréhender son rôle dans un ensemble d'activités corrélées et organisées sur une durée. Par ailleurs, en situant comme terme le produit ou le service rendu au client, elle donne aussi une représentation finalisée de l'activité qui participe de « l'orientation client » dont on a parlé. Une telle appréhension du travail, notamment dans le contexte de la production des services qui pousse naturellement à valoriser les aspects relationnels avec les clients, peut susciter une interprétation beaucoup plus ouverte de la norme et favoriser des pratiques organisationnelles et de communication qui s'appuient sur les compétences sociales des acteurs. Et partant, on peut légitimement se demander si l'application de la norme ne peut pas générer ou accompagner des changements organisationnels et humains se traduisant par une nouvelle communication dans le travail, et ce malgré une conception qui dans la lettre ne diffère pas vraiment de celle des versions précédentes.
- 60 Une ambiguïté parcourt finalement l'ensemble de la norme ISO 9001. Si l'interaction paraît bien être sa préoccupation centrale, la communication en constitue également à notre sens le principal point aveugle. Et ce parce que la norme reste portée par une conception positiviste de l'organisation qui oblige à « objectiver » l'interaction, à la traiter comme un paramètre isolable des acteurs. Ainsi, on programme d'un côté les processus quasiment comme des logiciels informatiques, on traite d'un autre côté les compétences des acteurs comme des ressources individuelles capitalisables, les informations détenues par les clients comme des données entièrement rationnelles et on fait fonctionner l'ensemble de l'organisation-machine avec une communication instrumentale qui transmet l'information et motive le personnel. Dans cette conception, on suppose bien sûr que la qualité d'une organisation productive tient à la somme de la qualité de ses composantes agencées rationnellement. Dans ce contexte, la communication en tant qu'échange dynamique permettant une coopération des acteurs est proprement impensable. Sauf peut-être à imaginer que les acteurs se saisissent de l'esprit de la norme pour développer au quotidien des pratiques bien plus dynamiques que sa lettre.

BIBLIOGRAPHIE

BERNOUX, P., Contrainte et domination sans autonomie ni acteurs ? *Sociologie du travail* n° 3/98, pp. 393-402.

CNPF, *Journées internationales de Deauville : objectif compétences*, tome I, octobre 1998.

COURPASSON, D., Réponse à P. Bernoux, *Sociologie du travail* n° 3/98, pp. 402-405.

DESCHAMPS, L., Le défi humain de l'ISO 9000, *Enjeux*, juin 2001, n° 215. DURAND, J.-P., Les enjeux de la logique de compétence, *Gérer et comprendre. Annales des Mines*, décembre 2000, pp. 17-29.

LACAN, J., D'une question préliminaire à tout traitement possible de la psychose, *Les Ecrits*, Seuil, 1966.

LAURENS, P., Qualité et organisation, la preuve par le communication. *Sciences de la Société* n° 50/51, 2000, pp. 241 -269.

LICHTENBERGER, Y., Compétence, organisation du travail et confrontation sociale. *Formation emploi*, 1999. n° 67. p. 97.

MAYERE, A., *Mutations organisationnelles et évolutions des systèmes et activités d'information-communication*, HDR, Université Toulouse II, 2001a.

MAYERE, A., Quelques questions et thématiques convergentes depuis les économies de l'organisation et de l'entreprise. Colloque *Les recherches sur les communications organisationnelles en débat*. Rennes, Novembre 2001b.

REYNAUD, J.-D., Pour une sociologie de la régulation sociale, *Sociologie et Sociétés*, vol. XXIII, n° 2, 1991.

TERSSAC, G. de. *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992.

ZARIFIAN, P., *Travail et communication*, PUF, 1996.

ZARIFIAN, P., Sur la question de la compétence, réponse à Jean Pierre Durand, *Gérer et comprendre. Annales des Mines*, décembre 2000, pp. 17-29.

NOTES

1. Ces entretiens ont été réalisés par O. Bordes. M. Domenc. J. Simbille. I. Bouchardy. B. Lecat et P. Laurens.

RÉSUMÉS

Les nouvelles orientations des normes ISO 9000 semblent placer la communication parmi les préoccupations essentielles des entreprises. Nous avons procédé à une analyse du texte de ces normes et d'une série d'entretiens avec des personnes impliquées dans leur mise en œuvre. Cette étude montre que l'interaction devient effectivement un point central du système de management de la qualité. Mais le souci d'objectiver cette interaction fait que la communication, en tant qu'échange dynamique permettant une coopération des acteurs, demeure le principal point aveugle.

News ISO 9000 norms trends seem conceive the communication as an essential preoccupation of firms. We have proceeded to an analysis of norms text and interview series of involved persons in these news norms application. This study shows that the interaction effectively becomes a central point of the management quality system. But the care for objectivation of these

interactions does not lead to an effective communication process: a dynamic exchange permitting actors cooperation remain the main blind point.

INDEX

Mots-clés : management qualité, Interaction, Communication organisationnelle.

AUTEUR

PATRICK LAURENS

Patrick Laurens est maître de conférences en sciences de l'information et de la communication à l'Université Toulouse III, IUT Paul sabatier. Chercheur au LERASS au sein de l'équipe « Changement organisationnel, communication, qualité », ses travaux portent sur l'évolution communicationnelle des organisations liée notamment au développement des politiques qualités entendues au sens large.