



HAL
open science

La nouvelle norme ISO 9001 version 2015 : procédure versus discernement ?

Zam-Zam Abdirahman

► To cite this version:

Zam-Zam Abdirahman. La nouvelle norme ISO 9001 version 2015 : procédure versus discernement ?. Colloque Ingenium, Dec 2017, Paris, France. hal-04446833

HAL Id: hal-04446833

<https://normandie-univ.hal.science/hal-04446833>

Submitted on 8 Feb 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.

La nouvelle norme ISO 9001 version 2015 : procédure versus discernement ?

Zam-Zam ABDIRAHMAN

Enseignant-chercheur en Systèmes de management de la qualité & RSE

Unité de recherche INTERACT, UniLaSalle, Beauvais, France

Email : zam-zam.abdirahman@unilasalle.fr

Introduction

La première norme ISO de système de management fut publiée en 1987. Les normes comme ISO 9001 ou ISO 14001 ont été explicitement conçues pour résoudre le problème d'asymétrie d'information dans le commerce international (Potoski and Prakash 2009) pour les acheteurs face à la hausse des coûts de transaction en raison de l'espace et aux distances culturelle et linguistique. Depuis sa première version de 1987, la norme ISO 9001 a connu plusieurs révisions (1994, 2000, 2008 et 2015). Il existe un processus de révision des normes au sein de l'ISO afin de les réexaminer tous les cinq ans. Dans ce sens, les normes doivent s'adapter et se veulent donc aujourd'hui en phase avec les préoccupations et situations des entreprises. La dernière version de la norme ISO 9001, publiée en 2015, montre des différences importantes par rapport à celle de 2008 afin de mieux répondre au contexte économique actuel. Nous nous focaliserons ici sur le fait que les termes « plan qualité », « procédures documentées », « enregistrements » et « documents » sont remplacés par le terme « information documentée ». Il n'y a plus d'exigence de procédures obligatoires mais d'informations documentées sur les actions mises en place. Peut-on concevoir le sens de cette demande nouvelle par rapport aux besoins des entreprises ? Peut-on faire l'hypothèse que l'ISO veut conduire à réfléchir au discernement et libérer la réflexion au sein de l'entreprise ? Cette nouvelle façon de travailler aurait-elle pour but de permettre à l'entreprise de mieux se saisir des documents normatifs, de mieux se les approprier ?

La communication est organisée comme suit. Premièrement, nous présentons l'historique de la norme (1). Deuxièmement, une analyse de la précédente version de la norme est faite du point de vue de son esprit procédural (2 et 3). Troisièmement, nous examinons les changements de la norme ISO version 2015 ainsi que ses éventuels impacts sur les organisations (4). Enfin, nous

concluons notre réflexion tout en émettant des nouvelles perspectives et en soulignant les limites de notre recherche.

1. Historique de la norme ISO 9001

Dans la famille ISO 9000 est née en 1987 la norme ISO 9001. Différentes révisions ont eu lieu en 1994, en 2000, en 2008 et la dernière révision en 2015. La première version de 1987 permettait de gérer l'assurance qualité dans les relations modernes entre client et fournisseur. Cependant, elle a été jugée trop orientée industrie et contrôle qualité. Puis vient ISO 9000 de la version 1994. La révision de la version de 1994 n'a fait qu'affirmer le caractère international et générique de la norme en s'ouvrant vers le monde des services. Ainsi, trois normes supplémentaires ont vu le jour : (i) ISO 9001 :1994 systèmes de management de la qualité- Exigences pour la conception, le développement, la production, l'installation et le service après-vente, (ii) ISO 9002 :1994 (Exigences pour la production, l'installation et le soutien après-vente et (iii) ISO 9003 :1994 qui porte sur les exigences pour les procédures de contrôle qualité. Ces trois ont été unifiées lors de la révision en 2000 pour la naissance de la norme ISO 9001 version 2000. Ainsi, la norme s'imposait en tant que norme de management en abandonnant la notion d'assurance qualité pour une meilleure vision plus globale de l'organisation. En effet, l'introduction de l'approche processus a permis une prise en compte de l'organisation globale tout en maîtrisant la qualité des produits et services et en s'assurant de la satisfaction des clients. L'ISO 9001:2000 apporte de la méthode en pensant l'organisation en processus. Le flux d'actions et d'interactions via les processus était un levier d'amélioration considérable. Deux acteurs externes sont aussi mis en évidence : les clients à satisfaire et les fournisseurs/sous-traitants pour qui on formule des exigences. Par la suite, la version 2008 de la norme n'a fait qu'apporter des clarifications par l'introduction des notes explicatives. La révision de 2008 peut être qualifiée de « toilettage ». C'est la raison pour laquelle la révision de la version 2015 représentait un défi dans la mesure où la norme doit évoluer en même temps que les pratiques des différentes entreprises dans le monde et s'appliquer à des entreprises à la pointe de la technologie tout en restant accessible et pertinente pour les entreprises des pays en voie de développement. Bref, elle doit évoluer pour éviter d'être obsolète. L'ISO 9001 version 2015 colle finalement à la réalité à laquelle est confrontée l'entreprise en intégrant l'analyse des risques, l'analyse des opportunités, la gestion des connaissances organisationnelles, etc.

2. Esprit procédural de la norme ISO 9001 :2008

L'esprit procédural de la norme ISO 9001 version 1994 a peu évolué. Contrairement à cette version précédente, la troisième version de la norme (2000) a introduit la notion de *processus*. L'approche processus a une visée plus globale de l'entreprise. En effet, les processus sont généralement multi-acteurs, privilégiant la vision globale, macro et de nature *descriptive*. L'approche processus permet une représentation organisationnelle transversale. Ainsi, l'analyse des processus permet de les modifier plus facilement et admet la mise en place d'un système d'amélioration continu. Le processus est décrit comme « un ensemble d'activités interactives transformant des éléments d'entrée en éléments de sortie ». (ISO 9001 : 2000).

La procédure quant à elle est décrite comme la manière spécifiée d'accomplir une activité ou un processus, a au contraire un caractère prescriptif. Dans le même temps, la norme demande des procédures documentées et une description des interactions des processus. Dans ce sens l'approche processus est affaiblie et ne sert que l'obtention d'une vision globale ; les procédures restent le lieu de description et de la documentation. Cela introduit une dérive d'utilisation avec une vision documentaire et prescriptive en mettant en place des processus détaillés tels des procédures. Cela constitue une première difficulté d'appropriation de la norme.

Pour Martinez-Costa et al. (2009), la norme internationale ne peut pas être considérée comme le *total quality management (TQM)*. Cependant, ils soulignent qu'il existe des dimensions communes entre ISO 9001 et le *TQM*, notamment l'approche processus et sa gestion. Ils reconnaissent aussi que les entreprises qui ont mis en œuvre et certifiées leur système de management de la qualité, selon ISO 9001 : 2000 sont loin de mettre en place un système qualité totale. Le rapprochement entre la norme et TQM était l'objectif de l'ISO pour la version 2015 de la norme. Entre autres, la version 2015 de la norme a bien raison de supprimer les procédures en gardant tout simplement les informations documentées pour une meilleure visibilité.

3. Les limites de l'esprit procédural de cette norme : un appel au discernement

La norme est centrée sur la conformité et pourrait ne pas contribuer à une grande agilité du fonctionnement de l'organisation. Cette conformité introduit un phénomène bureaucratique où les règles prévues comme des instruments ont tendance à devenir des fins en soi. Ainsi, les normes introduites pour des raisons sociotechniques s'apparentent en réalité à des règles dogmatiques. Cela finit par créer des acteurs souvent incapables d'adaptation au changement, ancrés dans le conservatisme, qui alimentent à leur tour cette dérive bureaucratique. Un système

organisationnel dépersonnalisé s'installe où les relations entre fonctions priment sur les relations individuelles. Dans ce sens, la qualité est souvent ressentie par les acteurs du terrain comme une pratique contraignante et paperassière à caractère bureaucratique. La mise en œuvre de ces normes repose sur une démarche documentaire et une formalisation des pratiques qui peut engendrer une bureaucratisation excessive ou être perçue comme un instrument de contrôle coercitif. Par exemple, la mise à jour du système se fait juste avant l'audit de certification et le décalage persiste entre les procédures écrites, l'interprétation que le personnel en fait et le travail effectif. Cependant, le sort des normes se joue dans leur mise en œuvre. La motivation de cette mise en œuvre est à prendre en considération. Par ailleurs, l'hétérogénéité de la mise en place des normes a été soulignée par la littérature (Darnall and Edwards, 2006). Cette motivation pose le cadre décisionnel comme moteur de la mise en œuvre. Ainsi, quand la motivation est interne (une meilleure structuration de l'organisation) la mise en place est plus aboutie/complète. Alors qu'avec une motivation externe (poussée par la pression extérieure), la mise en place n'est pas souvent réussie. Les travaux de Boiral (2012) ont lié le succès de la mise en place de la norme ISO 9001 aux motivations de l'organisation et à la manière dont la norme est interprétée et mise en œuvre. La réflexivité dans la prise de décision pour la certification est un facteur important. Le choix d'une certification est posé et réfléchi dans le cas d'une motivation interne. Après cette étape de décision d'adoption d'une norme suit l'étape de la mise en place, étape la plus longue du processus de mise en place. Avec l'esprit procédural de la norme, les écrits engendrés du système d'assurance qualité viennent s'ajouter aux documents antérieurs déterminant ainsi la constitution d'un double référentiel. Ainsi, les gestionnaires sous-estiment des ajustements et des improvisations pour faire fonctionner les routines (Lambert et Ouedraogo, 2006). Une interprétation stricte de la norme sans discernement bloque les opportunités d'amélioration et d'apprentissage.

4. ISO 9001 version 2015 : un nouveau cadre de réflexivité pour les managers

Les managers bénéficiaient certes d'une certaine autonomie quant à la fixation des contenus, mais ils étaient entièrement contraints par des obligations de forme. Dans le même temps, la norme ISO 9001 n'imposait que des contraintes de forme et ne touchait pas directement les questions de fond. En effet, la norme prescrivait l'écriture des pratiques et elle demandait surtout que cette écriture se fasse dans des formes. En pratique, les responsables qualité sombrent dans l'opérationnel en devenant gardiens des textes ISO. Dans sa nouvelle version de

2015, l'ISO 9001 parle des informations documentées et non des procédures obligatoires. En quoi ce changement peut être une opportunité et un espace de réflexibilité pour les managers ?

4.1 Les changements dans la norme : vers une compréhension du contexte global

La nouvelle norme insiste auprès des organisations à ce que le système de management de la qualité soit davantage intégré avec le management de l'entreprise. Elle impose ainsi une compréhension du contexte, économique, environnemental, législatif et social de l'entreprise en identifiant les attentes et les besoins des parties concernées, comme les fournisseurs, les clients, le personnel, les administrateurs et les financeurs. Le lien entre qualité et stratégie est renforcé car la démarche qualité n'est plus mise à part. L'analyse des risques et des opportunités est aussi un changement majeur de cette nouvelle version. L'entreprise va devoir définir des plans d'action pour maîtriser les risques et tirer parti des opportunités. Pour cela, elle doit être capable de les recenser et de les analyser. Enfin, on peut aussi observer un renforcement de l'approche processus, notamment la définition des responsabilités pour gérer les processus, la construction d'une cartographie « possible » intégrant les nouvelles exigences. Cette possibilité laisse de la latitude aux managers et les incite à la réflexivité.

4.2 L'apprentissage du discernement de l'information

4.2.1 Le dilemme de la discrétion

L'écriture vise à expliciter les actions et les savoirs non écrits mais avec la logique de certification cette écriture amène la personne à justifier son action via l'anticipation du contrôle de l'organisme certificateur. Les acteurs ne s'expriment pas dans les normes comme ils s'expriment dans les locaux. Par ailleurs, l'écrit favorise la transparence et explicite les marges de manœuvre en référant les actions individuelles à un code préalable et aux enregistrements joints pour permettre à chacun de disposer des éléments d'appui au cas d'éventuels dérives. Même si la direction trouve un intérêt dans la traçabilité des pratiques, toutes les choses ne sont pas bonnes à écrire. Les responsables qualité sont ainsi conduits à réévaluer leurs pratiques, à les trier et à les reformuler dans des termes plus présentables. Cette dualité entre une volonté de transparence et de traçabilité avec la volonté discrétionnaire peut être un vrai dilemme. Peut-on imaginer une asymétrie d'informations dans le sens où la nouvelle norme ne limite pas

l'exercice du pouvoir discrétionnaire des dirigeants contrairement à l'esprit des normes précédentes (Cochoy et al., 1998) ?

4.2.2 Quelles informations à documenter ?

Écrire les procédures était auparavant une manière d'anticiper l'audit externe et donc de se mettre à leur place. Dans ce sens, l'organisme avait anticipé les demandes des auditeurs. Comment écrire maintenant que les procédures et la forme d'écriture ne sont plus obligatoires ? Plusieurs hypothèses peuvent être émises. Dans le cas des ajustements entre la nouvelle norme et la précédente version, l'écriture peut s'apparenter à une continuité du formatage existant, une sorte de mise à jour de la documentation existante avec peu ou pas de réflexivité. Dans le cas extrême, on peut imaginer une opportunité de remise à plat de l'existant et une refonte du modèle actuel. Enfin, un scénario mixte est aussi envisageable. Dans cette forme de liberté peut se cacher des craintes des responsables qualité « garants de la forme » et habitués à renseigner des procédures. Aussi, les attentes du certificateur dans cette situation ne sont pas connues par les responsables qualité. Aurait-il également une part de discernement lors de l'audit entre auditeur-audité ? En tout cas, les acteurs ont maintenant la possibilité d'écrire des procédures ou tout autres documents qui seront considérés comme ce qu'il y'a de mieux à faire dans le contexte présent et peuvent leurs améliorer et évoluer avec les réflexions internes et externes (échanges et réflexions avec les auditeurs). Les écrits peuvent prendre une vision performative qui leur prête un pouvoir d'agir, « une agency » (Rot et al., 2014). Au-delà de la description des tâches et de la production, l'écrit peut être mobilisé pour penser, pour décider, pour agir. Il paraît dans ce sens comme une ressource cognitive mobilisée pour et dans les activités.

4.2.3 Un pas vers l'apprentissage organisationnel

D'ores et déjà, l'exercice de « désintoxication des procédures » est acte dans la nouvelle norme avec une volonté de rapprochement avec l'esprit « qualité totale ». La suppression du terme procédure qui impactait négativement l'approche processus et l'absence d'exigence de forme constitue selon nous une manière de rendre l'organisme acteur de sa démarche qualité. Cela pourrait redonner une réflexivité aux acteurs du terrain. Et d'une manière plus explicitée, la norme introduit dans la nouvelle version la notion de gestion des connaissances qui est la base de l'apprentissage organisationnel. Les organisations peuvent apprendre et, à partir de cette

gestion des connaissances créent des compétences qui mènent à l'avantage concurrentiel et à l'agilité. Ce concept est très utile à des entreprises qui ont du mal à comprendre et à répondre aux menaces et aux opportunités qui surgissent d'un environnement turbulent. Quelques exemples de processus de gestion des connaissances qui ont fait leur preuve sont l'acquisition de connaissances, le partage de connaissances et les audits de connaissances (Bennet and Bennet ; 2003). L'apprentissage contribue à la performance organisationnelle sur le long terme et la gestion des connaissances permet à une entreprise cet apprentissage.

La gestion des connaissances est le processus systématique de création, de maintien et d'entretien d'une organisation pour tirer le meilleur parti de ses connaissances individuelles et collectives pour réaliser la mission de l'entreprise. Elle est largement considérée comme un avantage compétitif durable ou garante d'une performance élevée. L'objectif est que l'organisation prenne conscience de ses connaissances, individuellement et collectivement, et qu'elle se forme de manière à tirer le meilleur parti possible de ses connaissances.

Lorsqu'une organisation vit dans un monde turbulent, imprévisible et difficile, elle doit aussi être une organisation apprenante, capable de gérer les changements, l'incertitude et la complexité. C'est-à-dire que la culture et l'infrastructure doivent être telles que les individus et les groupes d'individus peuvent et continuent à remettre en question leurs croyances afin de créer et d'appliquer leurs nouvelles connaissances pour atteindre les buts et les objectifs souhaités. En demandant tout cela, la norme s'éloigne de ces versions précédentes en ouvrant « une possibilité d'apprentissage ». Pour ce faire, la norme renforce aussi le point leadership qui est une condition nécessaire pour l'implication de la direction. Les gestionnaires doivent d'abord établir des exemples grâce au leadership, à la gestion et au comportement personnel. Une culture et une infrastructure stimulantes sont à créer pour les salariés afin de favoriser l'utilisation et le partage des connaissances et de soutenir également la liberté d'agir efficacement sur un large éventail de situations. Au final, la norme dans sa nouvelle forme offre des possibilités de discernement et d'apprentissage et rester à vérifier les différentes manières d'appropriation de ce document normatif par les organisations.

Conclusion

La communication a pour objectif de comprendre comment la nouvelle version de la norme ISO 9001 publiée en 2015 offre plus de discernement par rapport à son esprit procédural dans ces versions précédentes. Pour cela, nous avons principalement discuté de l'esprit et du contenu normatif ainsi que de ses éventuels impacts sur les gestionnaires. La norme version 2015 porte des changements significatifs et s'approche de l'esprit qualité totale. Elle souligne le caractère personnalisable du management de la qualité. Ainsi, l'organisation peut ajuster et adapter ses efforts (Malaterre et al., 2014). Elle a également montré une évolution significative dans les dimensions stratégiques et humaine de la qualité. Contrairement aux versions précédentes, nous pouvons conclure que cette norme offre aux organisations plus de liberté pour la réflexion et le discernement tant dans la forme (pas d'obligation des procédures) que dans le fond (analyses des risques et des opportunités, gestion des connaissances, plus de leadership, etc.). Par ailleurs, la forme et le fond sont indissociables et l'exigence de forme de la norme avait un impact sur le fond de la démarche mise en œuvre. Elle incite ainsi fortement à la mise en place d'une qualité totale. Elle reste cependant une norme sans obligation des résultats. Pour Noufou et Gilles (2009), « sans obligation des résultats, les démarches qualité s'enferment dans une vision exclusive de qualité-conformité ». Ce travail sera complété par une étude de terrain de la réalité des organisations qui ont déjà migrées vers la nouvelle norme ISO 9001.

Par ailleurs, David (1998) a attribué aux outils de gestion un rôle normatif. Ainsi, l'outil est limité à un rôle de contrôle. Cependant, l'émergence et de traitement des connaissances dans une organisation devraient se situer dans une dynamique de cycles d'exploration et d'exploitation avec un rôle interactif entre créativité et contrôle de l'outil de gestion. La légitimité rationnelle voire procédurale devient caduque face aux conditions de création de connaissances dans les organisations contemporaines. Les personnes occupant des postes de responsable qualité ont un niveau de formation plus élevé qu'il y a 10 ans, 20 ans. La capacité de ces jeunes d'un niveau d'ingénieur (ou Master 2) est en contradiction avec un esprit procédural de la norme. Dans les recherches futures, nous prendrons en considération ce niveau de formation des jeunes recrutés en poste de responsable qualité.

Références bibliographiques

1. Bennet, A., and Bennet, D. (2003). The partnership between organizational learning and knowledge management. In C.W. Holsapple (ed.), *Handbook on Knowledge Management, Volume 1: Knowledge Matters*. Heidelberg: Springer-Verlag, 2003, pp. 439–460.
2. Boiral, O., (2012). ISO 9000 and Organizational Effectiveness: A Systematic Review, *QMJ*, 19(370).
3. Cochoy, F., Garel, J.-P. et de Terssac, G. (1998). Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000, *Revue française de sociologie XXXIX* (4), 673-699.
4. Darnall, N. and Edwards, J.D. (2006). Predicting the cost of environmental management system adoption: the role of capabilities, resources and ownership structure. *Strategic Management Journal*, 27, pp. 301–320.
5. Lambert G, Ouedraogo N., (2006) : « Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise », Actes du colloque La métamorphose des organisations, Nouvelles Régulations, Normalisation et Dynamique des Organisations, Université de Nancy 2, 29 p.
6. Malaterre,C., Berson, J.-L. et Kovalevsky, O. (2014). Comment synthétiser les évolutions de l'ISO 9001 : 2015. *Techniques de l'ingénieur*.
7. Martínez-Costa, M., Choi, T., Martínez, J., & Martínez-Lorente, A. (2009). ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited. *Journal Of Operations Management*, 27(6), 495-511.
8. Noufou, O. et Gilles, L. (2009). « Rôles des Normes de Management de la Qualité sur l'Apprentissage Organisationnel Selon les Raisons de leur Mise en œuvre », ASAC.
9. Potoski, M. and Prakash, A. (2005) 'Green Clubs and Voluntary Governance: ISO 14001 and Firms' Regulatory Compliance', *American Journal of Political Science*, 2, 235–248.
10. Rot, G., Borzeix, A. et Demazière, D. (2014). Introduction. Ce que les écrits font au travail, *Sociologie du travail*, 56, 4-15.