

NORMES



PAR VLADIMIR IAZYKOFF

L'intégration

organisationnelle

de la **certification**

Le cas de deux divisions régionales
d'une grande entreprise

Cet article, qui rend compte d'une recherche sur la certification ISO dans une grande entreprise de télécommunications, prétend apporter des éclaircissements dans deux dimensions : d'une part, celle de l'efficacité managériale et d'autre part, celle de l'appropriation des normes qualité par les agents. L'étude met en relief deux modèles caractéristiques de pilotage d'un projet assurance-qualité. Cependant, si on s'intéresse aux conditions d'appropriation d'une telle démarche et de ses finalités auprès des populations distinguées selon le secteur et le type d'activité, on constate que le management de la qualité au niveau du terrain s'explique davantage par un rapport à la qualité propre à l'activité exercée, que par les spécificités relatives aux sites analysés.

La décennie des années 1990 restera sans doute marquée par l'avènement de la qualité comme nouvel enjeu de la performance des entreprises. Au cours de cette période, les entreprises ont consenti à de multiples investissements en moyens matériels et humains, en temps et en énergie pour mettre en œuvre la qualité nécessaire à l'obtention de la satisfaction et la confiance des clients (Ishikawa, 1984). La normalisation de la qualité des produits a d'abord entraîné le renouvellement des pratiques de production et de gestion (Ohno, 1989) ainsi que des techniques de management antérieurement élaborées (Laboucheix, 1990; Hatchuel et Weil, 1992). Le développement de la certification a ensuite permis de franchir une étape supplémentaire, en accordant les moyens aux entreprises de faire la preuve de leur maîtrise de la qualité, et ainsi de fournir l'assurance d'une conformité à un modèle établi sur la base de normes de spécifications et de méthodes

d'essai¹. En même temps, il devenait clair que concevoir et mettre en œuvre la qualité impliquait alors de repenser la manière dont la firme organise la production, c'est-à-dire l'organisation, les modes de travail et les compétences qui sont au centre des démarches de certification (Berny et Peyrat, 1995 ; Jeanpierre, 1995 ; Livian, 1998).

Ce mouvement a donné lieu à une abondante littérature dont deux orientations principales semblent se dégager aujourd'hui. La première y voit une forme nouvelle de taylorisation qui tendrait à rendre homogènes les pratiques des entreprises sur le plan international. L'exigence d'instructions écrites et de procédures rigoureuses avec une vérification périodique du travail sous la forme d'audits se trouve bien, par principe, au cœur du taylorisme (Linhart, 1991). De plus, la production de normes écrites pour la standardisation de la gestion et de la production n'est pas sans rappeler la codification taylorienne des activités (Cochoy *et al.*, 1998), dont on a pu montrer qu'elle s'évalue aussi en termes de codification accrue du social, avec le risque d'une dissolution des pratiques informelles dans les relations de travail (Courpasson, 1996). La seconde thèse envisage au contraire comment la mise en œuvre de normes internationales d'assurance de la qualité contribue en fait à la différenciation des firmes entre elles, dès lors qu'est posée la question de l'appropriation de ces normes par les

salariés (Grenard, 1996 ; Segrestin, 1997). Dans ce type d'approche, tout se passe comme si la vivacité de l'oral dans la communication de proximité l'emportait face à la logique intrinsèque de l'écrit propre à la relation à distance (Moatty, 1995) et que l'activité langagière, menacée de standardisation dans le travail taylorisé, redevenait centrale dans un univers de communication (Boutet, 1998). En fait, en insistant sur le poids des cultures et des conceptions « indigènes » de la qualité (Bonnet, 1996), cette perspective identifie des stratégies d'appropriation sensiblement différentes, le plus souvent exprimées dans les « parlers ordinaires » des différentes populations concernées par la certification (Mispelblom, 1999).

Nos propres observations nous conduisent à proposer une contribution s'inscrivant dans le prolongement de la seconde orientation. Cet article s'attache en effet à décrire et à analyser l'introduction des normes de certification ISO 9000 dans une grande entreprise de télécommunications, sur la base d'une recherche dont l'intérêt est double. En termes de résultats, elle montre que la mise en œuvre de la certification se concrétise par des pratiques différenciées d'une région à l'autre et d'une entité opérationnelle à l'autre. Ainsi la certification contribuerait non seulement à différencier les entreprises entre elles, mais elle reculerait – voire elle renforcerait – les différences intra-organisa-

1. La procédure de certification d'entreprise fait référence à la série des normes ISO 9000, reconnue au niveau international et diffusée en France par l'Association française de normalisation. Mise à la disposition des entreprises comme des administrations pour mener à bien leurs politiques de qualité, la certification de conformité est « l'affirmation par une tierce partie par laquelle il est établi avec un certain niveau satisfaisant de confiance que les produits, processus ou services dûment identifiés satisfont à toutes les exigences de norme ou autres spécifications techniques et déterminées » (définition normalisée de la certification). L'AFAQ (Association française pour l'assurance qualité) a pour vocation d'attester de la conformité des systèmes assurance-qualité des entreprises aux exigences des normes ISO 9000.

tionnelles en matière de fonctionnement organisationnel. Certes l'objectif de la normalisation obéit à un principe commun et à une rationalité unique, mais les démarches opérationnelles sont pourtant très dissemblables dans leur déroulement, et l'analyse des mécanismes concrets par lesquels la qualité est mise en œuvre révèle le rôle central des régulations internes dans les phénomènes d'apprentissage et d'appropriation au niveau des salariés. Le second intérêt est celui d'une collecte de données étalée sur deux ans, ce qui permet une approche diachronique du phénomène, laquelle paraît plus adaptée pour cerner ces différenciations intra-organisationnelles. Cette dernière requiert cependant deux conditions :

- d'abord, que l'observation s'étende suffisamment dans la durée pour couvrir un ensemble significatif d'opérations ;
- ensuite que l'analyse puisse porter sur des secteurs d'activités suffisamment distincts pour que soient mises en lumière des conceptions clivées de la qualité.

La recherche réalisée répond à ces conditions tant par l'objet investigué que par la méthode utilisée. La chaîne comptage et facturation (CCF) regroupe en effet un ensemble d'activités transversal aux différents secteurs de l'entreprise : commercial, technique et administratif². L'enjeu de la certification est donc bien celui de la coordination entre différents métiers (Doucet,

1990 ; Courtier et Vaucelle, 1990), ou plutôt entre unités opérationnelles aux missions différentes. La méthode, codéfinie avec les commanditaires de l'étude, a consisté à suivre le projet de certification de l'ensemble des activités de comptage et de facturation, et sa déclinaison sur deux sites pilotes. Trois vagues d'entretiens ont pu être menées au cours des phases repérées comme étant hypothétiquement cruciales pour la certification :

- 1) la mise en place du dispositif en région, au niveau des instances de décision de la direction régionale ;
- 2) le déploiement de l'expérimentation avec l'élaboration des procédures au niveau des établissements (versions successives des avant-projets jusqu'à validation par les parties concernées de la conformité des pratiques et de leur codification) ;
- 3) enfin, l'obtention de la certification auprès du personnel de base, avec l'audit de conformité qui en délivre l'attestation. Le suivi « en continu » du processus – du lancement du projet jusqu'à l'obtention de la certification – devait ainsi permettre aux responsables d'intégrer dans leurs décisions les effets organisationnels et sociaux des changements observés, au moment où celui-ci se faisait et surtout d'en tirer les leçons pour la généralisation ultérieure du dispositif assurantiel à l'ensemble de l'organisation³.

2. La chaîne comptage et facturation (CCF) se présente comme un processus en trois séquences d'activités propres à des entités spécifiques : l'agence commerciale pour le traitement de la demande du client, puis les services techniques (unité infrastructure réseau et unité exploitation réseau) pour la mise à disposition des services demandés, enfin le centre de facturation pour le traitement de la facture.

3. La recherche, menée dans le cadre du groupement d'intérêt public/mutations industrielles et des services (GIP/MIS), a été réalisée à la demande de la direction nationale de la qualité d'une grande entreprise des télécommunications. Elle s'est déroulée de 1996 à 1998 dans les régions de Melun et de Dijon. Au total une centaine d'entretiens ont été réalisés, venant enrichir les données collectées à partir du dépouillement de l'abondante documentation interne de l'entreprise sur les questions de qualité et dans le cadre d'une dizaine de journées d'observations des réunions de rédaction des procédures.

Ici, le fait d'avoir pu suivre sur une durée relativement longue l'introduction et la mise en œuvre d'une démarche de ce type nous situe au cœur de l'action managériale, non pas avant (au plan de la décision et de la conception des objectifs à atteindre), ni après (au niveau des effets à plus ou moins long terme), mais bien pendant qu'elle se déroule. En outre, la possibilité de mener des investigations sur deux sites distincts nous renseigne sur les régulations locales propres à chacun. Ces conditions réunies permettent ainsi de montrer que le développement de la normalisation s'enracine dans deux dimensions bien distinctes, d'une part, celle des pratiques managériales qui s'expriment dans les modes de pilotage, et d'autre part, celle des représentations opérationnelles de la qualité, telles qu'elles peuvent être appréhendées dans les différents secteurs d'activités concernés. Dans la présentation qui suit nous abordons successivement :

- 1) les modalités de pilotage du projet par le management au niveau local, et la manière dont sont menées les opérations relevant de la certification sur chacun des deux sites ;
 - 2) les questions relatives à l'appropriation des normes par les personnels et à leur implication dans la démarche ;
- à partir de l'examen de quelques caractéristiques des trois secteurs d'activités concernés.

I. – LES LOGIQUES MANAGÉRIALES DE MISE EN ŒUVRE DE LA QUALITÉ

Dans le secteur des télécommunications, domaine à forte évolution technique, l'ou-

verture à la concurrence implique une reconfiguration d'envergure qui touche les structures, les métiers et les services offerts aux clients. L'entreprise analysée mène depuis plusieurs années un plan de modernisation dont la deuxième étape (baptisée EO2 pour «évolution de l'organisation numéro 2») implique une restructuration des unités opérationnelles de base. Sur le plan régional, elle a pour objectif de regrouper par marchés (résidentiel, professionnel ou entreprise), l'ensemble des activités tournées vers le client, auparavant disséminées dans les différents établissements (agences, centres de construction des lignes, centres principaux d'exploitation et centres de facturation). Cette modernisation a ainsi suscité de nombreuses réorganisations internes parmi lesquelles figurent la mise en cohérence du système de facturation et la garantie de sa fiabilité auprès des clients. Dans ce contexte est lancé le projet de certification ISO des activités de comptage et de facturation, avec une expérimentation préalable dans quatre régions, avant sa mise en œuvre généralisée sur l'ensemble du territoire.

À l'instar de ses homologues touchées par la montée en puissance du mode d'organisation par projets, cette entreprise réalise les opérations de modernisation sous la forme de projets dont certains ont valeur nationale, tandis que d'autres ne concernent qu'un secteur ou une branche particulière de l'organisation⁴. Le projet AQCCF (assurance qualité de la chaîne comptage facturation) est l'un de ces projets nationaux, classé prioritaire, dont la conception prévoit

4. La gestion de l'innovation par projets est devenue une pratique couramment employée dans les entreprises (voir notamment Giard et Midler, 1993). Ici, au moment de notre étude sur la mise sous assurance-qualité de la chaîne comptage-facturation (AQCCF), trois autres projets du même type sont menés dans l'entreprise concernée, coordonnés par la direction de la qualité) : 1) Liaisons louées internationales numériques (projet AQLLIN : objectif ISO 9002 dans deux services, 250 personnes concernées) ; 2) Réseaux d'entreprises grands comptes (projet Aquarelle, ISO 9001 concernant deux services, 850 personnes) ; 3) Services nationaux numériques (projet AQSNN : ISO 9002 avec expérimentation préalable sur 7 régions).

un dispositif à deux niveaux : national et régional. Au plan national, la direction de projet est chargée de la conception et du soutien de l'expérimentation. Elle coordonne l'élaboration des procédures confiée à des groupes d'experts internes. Au niveau local, chaque direction régionale doit créer d'une part, un comité de pilotage, et d'autre part, un groupe de projet chargé de la maîtrise d'œuvre au plan opérationnel et composé de salariés choisis pour une compétence particulière. Un même plan d'action est donc proposé à l'ensemble des régions pour décliner le projet à leur niveau. Mais l'examen des conditions de pilotage met cependant en évidence des logiques managériales très différentes de la gestion de ce projet, sous l'angle de deux modèles caractéristiques : un premier modèle de pilotage par l'opérationnel reposant sur les pratiques, et un second modèle, dirigé par les objectifs à atteindre. L'observation des processus concrets de la qualité dans deux divisions de la même entreprise révèle ainsi les régulations locales, spécifiques aux sites et aux contextes dans lesquels ils sont menés. L'analyse en livre certains traits les plus significatifs, relatifs au contexte, au dispositif mis en place autour du projet et au déroulement de quelques opérations-clés⁵.

1. Le pilotage par l'opérationnel : un modèle basé sur les pratiques

Bien que le dispositif conçu au niveau national préconise deux structures distinctes dans les divisions régionales (comité de pilotage et groupe de projet), la première région analysée a fonctionné essentielle-

ment à partir d'un groupe-projet, et la conduite des opérations s'est orientée vers une large mobilisation des couches opérationnelles. Plusieurs données aident à comprendre le mode de pilotage observé sur ce site, en particulier la nature du contexte organisationnel et le système d'action managériale qui domine, mais aussi l'opportunité d'améliorer l'organisation grâce aux dispositifs mis en place pour la certification.

On constate d'abord que, pour l'ensemble des établissements de cette division, la certification est perçue comme venant s'ajouter à la réorganisation en cours et la cohérence d'ensemble de tous ces changements simultanés n'est pas toujours explicite pour les responsables et encore moins pour les agents de la région. Les structures de la firme sont en effet amenées à évoluer dans un proche avenir et le regroupement autour des fonctions commerciales aura des influences directes pour la répartition globale des activités, avec entre autres la suppression de services centraux (de la direction régionale) qui seront regroupés en agences, de même qu'une partie des activités du centre de facturation qui sera restructuré. Ensuite, la direction se trouve en situation de transition en matière de management car elle est confrontée au changement de son directeur au moment même où le projet se met en place. En fait, pour l'équipe de direction, la certification n'est pas de première importance par rapport à d'autres enjeux organisationnels plus pressants. Aussi, les responsables régionaux ne manifestent guère le souci de s'in-

5. Les opérations de codification des pratiques analysées concernent : la rédaction des avant-projets de procédures (AVP) ; les enquêtes de validation auprès des agents pour la mise au point des procédures définitives ; enfin, leur application proprement dite dans le travail quotidien.

vestir dans un comité de pilotage pour en superviser la mise en œuvre, car ils y voient surtout une charge supplémentaire. Enfin, le pilotage du projet est placé sous la supervision de l'un des adjoints du directeur régional et non sous la responsabilité de ce dernier comme c'est le cas dans les autres régions. En résumé, le projet jouit au départ d'une faible légitimité qui s'exprime à travers la position plutôt attentiste d'une large part des responsables d'unités, au regard de la priorité donnée aux restructurations en cours.

Face à cette situation, les acteurs directs du projet – en l'occurrence le chef de projet et l'équipe constituée autour de lui – disposent de peu de ressources pour mobiliser les salariés et mener à bien cette opération. Ils vont alors progressivement déplacer l'ensemble du dispositif sur un plan opérationnel pour mobiliser l'ensemble des secteurs d'activités, à partir d'un réseau de correspondants en établissements⁶. L'objectif est d'établir un recensement exhaustif des pratiques pour parvenir à une codification la plus objective possible du travail et ainsi de faire coïncider au plus près le travail prescrit et le travail réel⁷. Les agents sont largement sollicités pour les différentes actions menées dans le cadre du projet. Ils sont quasiment tous associés selon une programmation précise, à une étape ou une autre, comme l'élaboration des procédures ou les enquêtes de validation de ces procédures, qui s'effectuent dans tous les

établissements sans exception. Le déroulement du projet s'inscrit ainsi dans la perspective des recommandations de la direction nationale, pour qui la contribution des opérateurs de base aux réécritures successives des procédures et à leur validation *in fine*, représente le meilleur garant de leur adhésion et de l'appropriation des futures normes en vigueur. En même temps, les acteurs du projet passent progressivement d'une coordination managériale, où l'on transmet des orientations, à un pilotage proche du terrain, focalisé sur l'élaboration opérationnelle des normes et centré davantage sur des aspects concrets du travail quotidien que sur des aspects de politique générale.

Une telle orientation, délibérément tournée vers l'amélioration de l'organisation grâce à la mise à jour de tous les problèmes rencontrés dans le travail, n'est pas sans effet quant au système d'action des responsables d'établissements. Leur enjeu va être de tirer des contreparties des perturbations occasionnées par la mise en œuvre du projet et par la participation des cadres et agents de leur établissement. Pour répondre aux nombreuses demandes de la direction, ils vont négocier les projets à favoriser et, en échange de leur participation dans le processus de la certification, ils demandent à ce que soient pris en compte et traités les problèmes auxquels ils sont par ailleurs confrontés dans leur activité. Par exemple, dans les agences commerciales, déjà sou-

6. ... Membres du groupe-projet, animateurs et responsables-qualité en établissement, experts locaux contribuant aux travaux de l'instance nationale chargée de la rédaction des procédures, etc.

7. La stratégie de la phase d'enquête sur les avant-projets de procédures consiste à analyser de façon précise la nature du travail effectué en le comparant à ces AVP. Il s'agit donc de détailler pour chaque procédure le périmètre exact qu'elle recouvre, les écarts constatés par rapport au référent national, d'explicitier les raisons de ces écarts, d'évaluer la pertinence des routines existantes, pour valider le maintien de variants locaux ou bien l'adaptation des pratiques locales au standard national proposé.

mises à des tensions multiples, les chefs d'établissement et les responsables opérationnels font valoir leurs difficultés devant l'afflux des nouveaux services et l'augmentation des volumes de placement et de vente. Ils revendiquent des effectifs supplémentaires et des personnels aux compétences plus spécialisées pour tenir leurs objectifs et se consacrer à la certification. De même, dans les établissements techniques et dans le centre de facturation, un grand nombre de fonctions vont être supprimées ou tout au moins transformées, et les responsables doivent envisager les futures attributions de postes. Enfin, tous cherchent à négocier le fait que leur participation au projet soit officiellement inscrite comme objectif qui compterait dans leur évaluation annuelle.

Au total ici, dans une situation où faute d'un soutien affirmé de la part de la direction régionale, les acteurs du projet cherchent à obtenir la participation des salariés de la base, les cadres des établissements se trouvent progressivement enrôlés dans la démarche de certification, dans la mesure où ils y voient la possibilité d'améliorer leur fonction, situant la qualité au centre d'un processus de marchandage entre les priorités de terrain des opérationnels et les directives de la direction générale. Il est cependant assez clair que l'inconvénient majeur d'un tel déploiement réside dans sa lourdeur et son coût, dus aux nombreuses réunions et à la quantité d'acteurs concernés. En outre, le déplacement du dispositif vers les niveaux opérationnels entraîne une

concurrence de légitimité entre le local et le national. Habituellement, l'autorité conférée par le statut hiérarchique prévaut dans le travail ; mais ici, la faible implication de la hiérarchie est compensée par un discours clair et un cadre d'action précis, d'autant plus légitimes qu'ils sont l'émanation d'un pouvoir hiérarchique supérieur. Autrement dit, c'est la référence aux pratiques opérationnelles qui va faire avancer le projet, dans la mesure où il correspond à la stratégie de l'organisation élaborée aux plus hauts niveaux.

2. Un second modèle : le pilotage dirigé par les objectifs

Par contraste avec le mode de pilotage observé sur le premier site, le second site voit se développer une toute autre configuration, du point de vue du contexte, du dispositif et du déroulement des opérations. Dans cette direction régionale de l'est parisien, le management par projets est une pratique courante au moment de la recherche. En témoigne la prolifération des projets en cours, parmi lesquels on distingue des déclinaisons au plan régional de grands projets nationaux ainsi que des projets spécifiques à la région⁸. Le conseil de direction passe régulièrement en revue le portefeuille régional des projets et arbitre entre les contraintes de l'organisation et les impératifs de chaque responsable de service. Dans les établissements, la hiérarchie est constamment sollicitée pour s'impliquer dans de nouveaux projets, soit à titre personnel, soit à titre d'encadrant. Enfin, les

8. La région en question jouit de la réputation d'avoir souvent été, et d'être encore, volontaire et pionnière pour toutes sortes d'expérimentations, projets, missions, etc., lancés par la direction générale de l'entreprise. Le total, au moment de l'étude, le score est de 83 projets de natures et d'échéances diverses, dont la certification de la chaîne comptage-facturation ; 18 sont classés « prioritaires » pour la région, parmi lesquels 13 sont à vocation nationale (la direction régionale est pilote pour 5 d'entre eux), les autres étant d'origine locale.

agents sont, par expérience, sensibilisés aux contraintes d'un tel fonctionnement dans la mesure où chacun travaille ou a travaillé dans le cadre d'un des nombreux projets menés au plan local. De fait ici, la réorganisation qui touche l'ensemble des régions est achevée, ou du moins en passe de l'être, et l'articulation avec les opérations de certification qui nous intéressent pose donc relativement moins de problèmes qu'ailleurs à l'ensemble de la direction⁹. Les projets nationaux déployés dans la région sont en général placés sous la responsabilité directe du directeur régional. C'est le cas pour le projet de certification étudié, qui sera décrété prioritaire et comme tel, sera suivi de près par la hiérarchie supérieure. Ainsi, contrairement à ce qu'on a pu observer dans la première région, le dispositif mis en place comprend bien deux instances :

- une structure de décision autour du conseil de direction,
 - et une structure de coordination, confiée à un responsable animant un noyau d'experts.
- Le pilotage du projet va donc être fortement conditionné par le mode de management en vigueur, qui responsabilise largement l'encadrement sous l'égide d'un directeur personnellement impliqué et peut se satisfaire d'un dispositif restreint aux acteurs les plus directement concernés.

De fait, on observe que le suivi des opérations pour la certification est beaucoup plus souple ici que dans le premier cas. Il consiste en un soutien adapté en fonction des difficultés rencontrées dans l'avancement des opérations. L'option retenue par le chef de projet est de s'appuyer sur un petit

nombre de responsables principalement quelques cadres et les responsables qualité nouvellement nommés dans les établissements. L'objectif visé n'est pas, en effet, un recensement exhaustif des pratiques mais plutôt la mise en conformité des tâches délicates de la chaîne comptage-facturation, comme celles récurrentes du traitement des anomalies ou des prestations, qui sont confiées à des cellules *ad hoc* constituées autour de compétences spécifiques dans ces domaines. L'élaboration des procédures (rédactions successives et enquêtes de validation) est essentiellement orientée vers l'applicabilité de ces mêmes procédures. Le groupe d'organisateur cherche ainsi davantage à rendre ces dernières cohérentes entre elles pour se mettre en conformité avec les exigences de la certification, plutôt qu'à faire coïncider au plus juste les pratiques (travail réel) et les procédures (travail prescrit).

Dans l'ensemble, l'obtention de la certification dans cette région s'est donc faite à l'aide d'un dispositif et avec un déroulement peu coûteux en temps et en moyens, du fait de l'absence de coordination institutionnalisée entre tous les établissements. Mais, en contrepartie, les agents ont été dans l'ensemble très peu sollicités et il n'y a pas eu de réelle gestion participative du projet. D'une part, en effet, on observe que la communication diffusée lors du lancement, puis au cours du déploiement du processus de certification, est restée très succincte et réduite aux principaux protagonistes, c'est-à-dire aux acteurs directement concernés par le dispositif qua-

9. La réorganisation est quasiment terminée ici, par comparaison avec d'autres directions régionales, et en particulier avec le premier site présenté où la restructuration apparaissait nettement comme se trouvant en concurrence avec la mise en conformité de la chaîne comptage facturation.

lité mis en place¹⁰. D'autre part, l'ensemble des agents n'a été réellement mobilisé qu'en fin de processus, c'est-à-dire seulement lors de la phase d'application des normes précédant les audits et sous la pression de l'encadrement, à coups d'audit et d'actions correctrices pour activer la mise en conformité.

De ces premières observations il ressort à l'évidence, que, bien qu'issues d'une rationalité unique (la normalisation ISO), les démarches de pilotage se présentent comme très différentes l'une de l'autre sur les deux sites observés, même si par ailleurs elles conduisent toutes les deux à la certification. Dans le premier cas, la certification repose sur la caution des établissements et a pour but d'améliorer l'organisation; dans le second, le label d'un projet directement piloté par le directeur régional suffit à le rendre opérationnel, surtout dans la mesure où l'obtention de la certification s'apparente plus à un jeu d'écritures qu'à une volonté réelle de transformer l'organisation. En termes managériaux, le même projet est donc décliné selon des méthodes opposées et la mise en perspective des deux cas, d'emblée conçue pour la recherche des conditions optimales d'une extension généralisée de la certification, montre ainsi que les modalités de pilotage, de même que le dispositif qui les traduit, s'inscrivent dans des configurations organisationnelles,

exprimant le mode de fonctionnement et le système de relations professionnelles internes, eux-mêmes fruit d'une histoire et liés à la situation socio-économique de l'environnement¹¹. S'il fallait un modèle idéal de gestion d'un tel projet on le trouverait bien sûr dans une combinaison des deux. En effet, une démarche « qualité » s'inscrit dans un vaste mouvement de gestion participative du changement visant à responsabiliser les acteurs de l'entreprise à tous les niveaux (premier modèle, basé sur l'opérationnel). Mais une telle démarche n'en répond pas moins à des objectifs de coûts et de performance (second modèle, dirigé par les objectifs).

En termes sociologiques, l'analyse révèle les caractéristiques de ces modes de pilotage, au regard des systèmes d'actions concrets reconstitués d'après les jeux et les enjeux des acteurs. Elle confirme ainsi que la gestion d'un tel projet est un construit social, défini par des variables contextuelles autant que managériales, qui structurent les logiques d'action et assurent la régulation des différents groupes d'acteurs en présence. Certes, une telle mise en perspective de l'efficacité managériale dans les politiques d'entreprise nous rappelle que les voies du succès sont multiples. Mais elle ne nous renseigne guère en l'occurrence sur l'appropriation des normes par les agents, pourtant essentielle comme garantie d'un

10. La communication faite préalablement sur le projet a été assez faible, comme nous avons pu le constater à partir des entretiens et des observations en réunions de validation des procédures. En définitive, mis à part ceux qui ont directement contribué aux rédactions successives, peu de participants sont réellement informés sur le concept de certification et sur le déploiement du projet dans leur propre région.

11. Par ces constats, nous rejoignons pleinement les analyses qui soulignent l'importance des processus de traduction en rapport avec le milieu et les circonstances d'application de ce type de démarche (choix de la part des dirigeants, – nature des dispositifs, des procédures et des mécanismes opérationnels adoptés, – spécificités des démarches de mise en œuvre et des apprentissages à réaliser en rapport avec les actifs de la firme, etc.), au point de désigner le système ISO comme « standard ouvert propice à des formes d'appropriation diversifiées » (cf. Segrestin, 1996).

maintien durable des pratiques. Pour cela, cette première lecture par sites doit être complétée par une autre lecture, attentive à la nature des activités concernées par la certification et rendue possible par une approche diachronique du phénomène. Il s'agit alors de comprendre les conditions d'appropriation d'une telle démarche et de ses finalités, non plus seulement au niveau du management et des acteurs du processus qualité, mais plus largement cette fois, auprès des populations au travail, distinguées selon leur type d'activité et leurs conceptions singulières de la qualité.

II. – LE RAPPORT AUX NORMES : UNE APPROPRIATION DIFFÉRENCIÉE PAR TYPES D'ACTIVITÉ

Une problématique de l'appropriation interroge l'interaction entre des logiques managériales volontaristes et les rationalités limitées des différents acteurs dans le travail d'adhésion et de traduction du projet à leur niveau. En ce sens, une démarche qualité n'est vraiment accomplie que lorsque les procédures sont intégrées aux pratiques, c'est-à-dire lorsque les manières de faire sont adéquates aux règles censées assurer

Tableau 1
CARACTÉRISTIQUES COMPARÉES DE LA MISE EN ŒUVRE
DE LA CERTIFICATION SUR LES DEUX SITES

	Région 1	Région 2
Contexte	– Environnement stable – Restructuration en cours – Changement de directeur	– Expansion économique – Restructuration achevée – Management par projets
Dispositif de mise en œuvre de la certification	groupe-projet et relais en établissement	Comité de pilotage Et cellules d'experts
Responsabilité du projet	Un des adjoints du directeur régional	Le directeur régional
Mode de pilotage	Opérationnel (à partir du travail de terrain)	Fonctionnel (dirigé par les objectifs à atteindre)
Déroulement du projet	Recensement exhaustif des pratiques (totalité des établissements)	Recherche des points sensibles (échantillons d'établissements)
Objectif recherché	Adéquation entre pratiques (travail réel) et procédures (travail prescrit)	Concordance entre les différentes procédures
Avantages	Large participation du personnel	Forte implication de la hiérarchie, rapidité
Inconvénients	Lourdeur et coût de l'opération	Faible appropriation par le personnel

une efficacité optimale¹². Mais, dans le cas qui nous intéresse, la chaîne d'activités soumise à la certification relève de secteurs aux missions et aux populations variées, ce qui augmente la difficulté. L'analyse permet en effet de constater que l'appropriation aux niveaux opérationnels dépend largement de la position respective des secteurs d'activité dans la politique de modernisation menée par l'entreprise. Alors que les secteurs commerciaux, par exemple, connaissent une expansion continue, les secteurs techniques et les activités administratives des centres de facturation sont eux, particulièrement touchés par les restructurations et les réductions d'effectifs. Cela n'est pas sans effet pour l'adhésion et la mobilisation du personnel dans ces secteurs, d'autant plus que chacun présente des spécificités qui conduisent à une conception non pas unique, mais plurielle de la qualité d'un même produit ou service¹³.

1. La qualité commerciale ou la satisfaction du client

Le processus de facturation débute en agence commerciale par la prise de commande d'un client (création, modification, suppression d'une ligne, ou fourniture de prestations spécifiques). Mais on constate

de nombreux dysfonctionnements dans le domaine commercial qui proviennent du manque d'uniformité et de traçabilité des processus, alors que dans les domaines techniques et ceux de la facturation, les pratiques sont déjà fortement encadrées par des standards nationaux. Par exemple, la gestion des anomalies fait l'objet de traitements distincts selon les lieux, rendant complexe l'élaboration des standards de procédures¹⁴. Certes l'activité ne se déroule pas dans le même contexte économique pour les deux régions analysées, ce qui pourrait expliquer les disparités. Celle où l'on observe une hiérarchie davantage impliquée dans les opérations liées à la certification connaît un essor commercial qui impose une certaine dynamique et les agences sont contraintes d'évoluer en permanence. L'activité de la seconde semble en revanche moins effervescente et révèle un fonctionnement plus routinier dans les unités.

Mais l'environnement économique n'explique qu'en partie seulement ces disparités importantes dans les pratiques commerciales soumises à codification, selon les régions et même selon les établissements d'une même région.

12. Voir sur ce point les travaux de P. Béret et M. Arliaud (Laboratoire d'économie et de sociologie du travail), qui analysent les démarches ISO en termes d'investissement immatériel et soulignent l'importance des processus d'appropriation dans la recherche d'une coproduction de la qualité entre l'ensemble des acteurs concernés.

13. Il existe en fait peu de recherches sur l'appropriation des normes qualité basées sur l'analyse en continu de la mise en œuvre d'une certification telle que nous avons pu la mener. Parmi elles, l'étude de Mispelblom (1999), menée dans la même entreprise, a pu identifier des clivages sociaux dans le rapport des salariés à la normalisation et à l'écrit qui la caractérise. Mais cette étude porte sur la certification d'un segment plus restreint (de la prise de commande à l'installation d'appareils téléphoniques chez le client), alors que notre recherche s'intéresse à un processus faisant intervenir des unités nettement distinctes, et ce sur deux sites différents, ce qui autorise selon nous une analyse plus fine, du point de vue organisationnel, des pratiques et des mentalités à l'œuvre dans l'appropriation des normes.

14. Par exemple, sur le premier site analysé, les anomalies relatives aux compteurs sont directement traitées au centre de facturation. Sur le second site, elles transitent par le centre d'exploitation (service après-vente) avant d'être traitées en agence. Dans la région voisine, elles sont complètement traitées en agence (comme le stipulent d'ailleurs les directives nationales).

Le secteur commercial représente en fait un ensemble encore peu stabilisé, qui a vu rapidement grossir ses effectifs par l'apport de personnel nouveau, souvent inexpérimenté, recruté à l'extérieur ou dans d'autres secteurs par suite des reconversions dans les métiers commerciaux. Les agents ont donc appris leur activité « sur le tas », dans un contexte où la diversité croissante des services, l'existence fréquente d'aléas (comme les pannes informatiques ou les ruptures d'approvisionnement), et surtout le contact direct avec la clientèle, ont suscité des mécanismes individuels d'adaptation qui les amènent parfois à s'écarter des modes prescrits, au risque de se trouver en non-conformité avec la norme. Pour eux, et plus particulièrement pour les conseillers commerciaux en relation avec la clientèle (accueil physique ou téléphonique), la qualité se joue principalement dans la satisfaction du client, mettant en jeu des compétences certes techniques mais surtout relationnelles et difficilement codifiables. De plus, dans les secteurs typiquement commerciaux, les agents sont évalués individuellement sur des objectifs de vente : cela les amène à considérer comme secondaires les activités administratives telles que le traitement des réclamations et les procédures écrites pourtant exigées par la normalisation.

La mise en conformité des pratiques suscite cependant un intérêt réel. D'abord, elle procure de nouveaux repères au sein de l'organisation restructurée, avec une clarification des responsabilités et des interactions entre les différents métiers de l'entreprise. De plus, l'amélioration de la qualité de service passe aussi par la mise en place de fonctions nouvelles qui facilitent le travail,

comme par exemple, « l'aiguilleur » qui oriente les appels et qui gère les réclamations écrites, ou encore « l'analyste qualité-client » qui joue un rôle préventif dans la gestion de la partie technique et les états d'anomalies avant facture. Elle impose, enfin, une meilleure gestion de la documentation (sur les nombreux produits et services ainsi que sur leurs spécifications devant figurer aux contrats). En fait, globalement, les secteurs commerciaux se montrent fortement impliqués dans la démarche de certification car cette dernière est pertinente pour structurer une activité en expansion en même temps qu'elle sert la hiérarchie dont l'enjeu est de faire reconnaître et traiter ses difficultés. En même temps, si les personnels du domaine commercial adhèrent à la normalisation portée par la certification en vertu des bénéfices qu'ils peuvent en retirer, ils expriment aussi le besoin de normes suffisamment souples pour des pratiques différenciées. En bref pour eux, s'il faut connaître la procédure, il faut savoir aussi la dépasser dans la relation au client qui constitue le cœur de ce type d'activité et au formalisme des règles doit se substituer une certaine spontanéité.

2. La qualité dans les secteurs techniques ou le bon fonctionnement des équipements

Dans la seconde phase du processus de la facturation, l'agence commerciale passe le relais aux services techniques, chargés de réaliser et mettre à disposition la ligne ou le service demandé, et de traiter les données relatives aux services fournis (téléphone, carte de télécommunication, numéro vert, etc.)¹⁵. Les constats réalisés pour ces sec-

15. Le secteur technique comprend principalement deux types d'établissements : les unités infrastructure réseau (UIR) chargées de la mise en place du réseau et les unités d'exploitation du réseau (UER) chargées de sa maintenance.

teurs dans les deux régions révèlent un intérêt très relatif face aux opérations entrant dans le cadre de la rationalisation de la facturation, dans un domaine déjà fortement touché par les restructurations et surtout marqué par le sentiment d'un manque de reconnaissance des efforts réalisés dans le passé, notamment au cours de la reclassification de l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Il est vrai que seules certaines tâches relèvent directement du périmètre de la facture et les personnes concernées par la certification sont donc peu nombreuses. Le principal point sensible est la sécurisation des points d'accès aux réseaux téléphoniques, pour empêcher le piratage de lignes et garantir la fiabilité du comptage de la consommation. Mais ce domaine a déjà fait l'objet d'améliorations récentes et le seul effet positif de la certification réside dans la lisibilité externe du processus, avec l'amélioration de la gestion documentaire et des circuits de diffusion associés à la mise en œuvre des directives nationales¹⁶. L'essentiel est que, pour les techniciens, la qualité de service s'enracine dans une culture technique où le collectif s'organise en vue du bon fonctionnement des infrastructures et de l'équipement. C'est ce qui relève de leur compétence et ce qui fonde leur expertise. De plus, souvent en déplacements sur le terrain, ces derniers jouissent d'une relative autonomie dans le cadre de leur activité. Le travail d'équipe est principalement régulé par les anciens, dont le rôle au sein des groupes est plus marqué qu'ailleurs dans la mesure où il repose sur la transmission d'un savoir-faire spécifique et de connaissances

nécessaires, liées à l'environnement (informations concernant des adresses, des populations, des sites), ou encore à l'état des équipements, savoirs qui ne s'acquièrent que dans la durée. Dans un milieu où les informations et les décisions transitent par la voie orale et souvent au contact direct avec la hiérarchie de proximité, la formalisation des pratiques et la production d'écrit qui l'accompagne sont donc plutôt mal vécues et peu de changements sont attendus de la mise sous assurance-qualité de la facturation, si ce n'est davantage de rigueur et de systématisation.

En conséquence les agents et première ligne d'encadrement ne voient que des côtés négatifs, pour eux, à l'introduction de l'assurance-qualité. D'abord une nouvelle liste de documentation – notamment l'incontournable « manuel qualité » – vient s'ajouter à celle déjà existante (formulaires, tarifs, taxations, spécifications, etc.), mais surtout la tendance à une formalisation accrue des pratiques, dans le sens d'un resserrement du contrôle, met en question l'autonomie dont les personnels techniques ont pu disposer jusqu'à présent (enregistrement chez le chef, traces, preuves, etc.). Toute procédure est perçue comme limitative car elle ne recouvre pas le champ complet de l'activité, et la normalisation de pratiques parfois informelles, et en tout cas disparates selon les lieux, paraît même impossible aux yeux des agents. Le sentiment qui prévaut est alors celui d'une position assez critique à l'égard des opérations de certification, à la mise en œuvre de laquelle les salariés de ces secteurs adhèrent de manière simplement légaliste, s'accommodant d'autant

16. Comme le résume ce technicien : « Avec la codification des pratiques, on dit mieux ce qu'on fait... mais on ne fait pas bien pour autant. »

mieux des exigences de la qualité qu'ils la font porter par leur hiérarchie et s'en remettent entièrement à elle, s'agissant par exemple des anomalies constatées sur le terrain¹⁷.

3. La qualité en centre de facturation ou le respect des modes opératoires

À partir des éléments fournis par les services techniques, le centre de facturation régional (CFR) prend en charge le comptage de la consommation et les opérations liées à la gestion des factures, ainsi que la mise à jour des comptes et les relances nécessaires.

Contrairement aux autres secteurs où seule une partie des tâches est concernée, la quasi-totalité des activités des centres de facturation relève directement de la certification ISO. On constate cependant que cette dernière apparaît comme très secondaire, car la restructuration globale de l'entreprise, qui coïncide dans le temps avec les opérations de mise sous assurance-qualité, touche de plein fouet ce type d'unité. Tous ces changements vécus sont donc amalgamés dans une seule et même représentation, qui se traduit essentiellement par une appréhension de l'avenir. C'est le cas dans les deux régions, qu'il s'agisse d'un centre rénové avec une population jeune et bien formée comme dans la première, ou bien, comme dans la seconde, d'un centre plus ancien en termes de structures et de population, plutôt en situation de retrait par rapport à la dynamique commerciale.

Dans ces entités essentiellement occupées à des tâches administratives et de gestion, le rapport à la qualité suscite des positions

tranchées; en témoigne l'implication très inégale de la hiérarchie et des agents dans une démarche qui relève plus qu'ailleurs de la bonne volonté des individus. Une raison serait que le travail de bureau isole l'agent face à sa tâche et suscite des points de vue individualistes. Mais la vraie raison réside en ce que beaucoup sont sceptiques à propos des améliorations censées provenir de la certification en cours, dans la mesure où tout le monde est déjà supposé œuvrer à la qualité du produit (la facture) et des services associés. En fait, l'activité des CFR se trouve très précisément encadrée par de nombreuses directives, instructions et modes opératoires (Dim). Le support principal en est la facture, dont l'élaboration, l'édition, la vérification, le contrôle des corrections et l'envoi, jusqu'au traitement des recouvrements, sont rythmés par des tranches saisonnières et soumis à des prescriptions dont les agents ne peuvent pas dévier, d'autant plus qu'ils sont soumis à des contrôles réguliers. À leurs yeux, de même que pour les responsables de ce secteur, il ne saurait donc y avoir d'écart entre la norme (le travail prescrit) et la pratique (le travail réel), un écart éventuel invitant à revoir la norme et non à changer de pratique, car cela reviendrait à détailler encore davantage une nomenclature des tâches déjà fortement balisée. Ainsi, ce qui fait sens en termes de qualité dans le travail en centres de facturation tourne autour du respect des procédures écrites et tous estiment déjà s'y référer dans l'exercice de leur activité. Dans ce contexte, il semble difficile de faire mieux aux yeux des agents, et l'amélioration de la qualité dépend alors surtout

17. ... pour décider, par exemple, du bien-fondé de la rédaction d'une fiche de non conformité ou de la formulation de corrections.

de la personnalité de chacun et de son appréciation personnelle dans un contexte voué de toute façon à être restructuré. Aussi expriment-ils de fortes attentes envers une simplification des normes existantes et envers une réduction du volume des procédures, ce qui autoriserait des interstices de liberté, des marges de manœuvre et d'initiative, notamment pour les cas particuliers qui viennent perturber l'ordonnement de ce type d'activité.

Au final, pour ce secteur, le rapport à la qualité suscite les craintes des personnels devant une bureaucratie grandissante tout en venant renforcer l'inquiétude face au devenir des centres de facturation, qui n'est pas sans fondement, puisque les restructurations prévoient de diminuer leur nombre sur l'ensemble du territoire, et se traduiront concrètement par la fermeture d'un des deux CFR analysés et la complète refondation de l'autre, en dépit des efforts déployés pour l'obtention de la certification.

L'ensemble de ces données sur la manière dont le personnel vit la certification au quotidien montre finalement que le rapport à cette dernière dépend de deux séries de phénomènes. D'une part, on constate que la conception de la qualité est plurielle et se réfère à des principes polymorphes selon les activités. D'autre part, on vérifie que l'adhésion des personnels à la démarche de l'entreprise et leur implication effective dans les opérations consistant à la mettre en œuvre, dépendent directement de la position des secteurs et de leur rôle dans la politique de la firme. En effet, si la certification amène de la formalisation et de la rigueur à l'ensemble de l'organisation, tous les secteurs d'activité ne sont pas affectés de la même manière ni avec la même force.

C'est ce qui explique qu'indépendamment des spécificités locales, les mêmes grandes tendances peuvent être discernées d'une région à l'autre et d'une division à l'autre. Du point de vue de l'appropriation des normes, la recherche révèle ainsi des potentialités diversifiées, reposant sur des logiques organisationnelles « transverses », dont les différences résident moins entre les sites qu'entre les secteurs concernés. Chaque secteur d'activité constitue en soi son propre univers socioculturel et regroupe des populations aux représentations assez différentes selon les milieux, dont les logiques propres jouent un rôle non négligeable dans les comportements et les attitudes face à la certification ISO, comme devant toute introduction de changements dans les pratiques.

Cette recherche montre finalement que la mise en œuvre de la qualité est le résultat d'une construction complexe et évolutive faisant émerger dans la même entreprise des configurations sensiblement distinctes, qui naissent de la confrontation entre des logiques managériales spécifiques à des milieux locaux, et des logiques sectorielles davantage latérales, caractéristiques des réalités du travail dans les unités.

Du point de vue de l'efficacité managériale, le paradoxe selon lequel des modes dissemblables de gestion d'un même projet conduisent à des résultats similaires, peut ainsi s'expliquer par des variables contextuelles mettant à jour les contradictions à l'œuvre dans les politiques d'entreprise. D'un côté, elles enrôlent des responsables à qui elles délèguent une part de pouvoir en même temps qu'elles leur imposent, d'un autre côté, des logiques transversales et des jeux d'acteurs par activité, qui dépassent les

capacités et les stratégies managériales locales. En tout cas, la mise en œuvre d'un projet de ce type est suffisamment révélatrice de pratiques et de mentalités collectives qui s'expriment dans des logiques et des conceptions de la qualité et qu'il importe de reconnaître afin de susciter une adhésion globale. Certes, le fait que le management de la qualité doit s'adapter aux contextes locaux rend plus que jamais nécessaire de souscrire à des principes généraux qui s'appuient sur le concept de coordination comme modèle central d'organisation de l'entreprise moderne (Zarifian,

1993). Mais force est de constater aussi que les individus disposent d'atouts pour être acteurs dans leur travail, dès lors que leur participation est requise. Avec la certification, il apparaît clairement que les salariés se saisissent autant des normes qu'ils sont saisis par elles, dans la mesure où des stratégies de résistance, de contournement et d'appropriation des normes, se forment à partir d'enjeux définis dans l'immédiat par les réalités du travail au quotidien. Le management de la qualité au sein de l'entreprise c'est donc aussi la capacité de donner du sens et de la cohérence à des

Tableau 2
LA CHAÎNE COMPTAGE-FACTURATION
LES GRANDES TENDANCES PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ

Secteurs d'activités	Secteur commercial (agences-clientèle)	Secteur technique (unités infrastructure- réseau et exploitation- réseau)	Secteur administratif (centres de facturation).
Missions	Traitement de la demande-client.	Mise à disposition des services demandés.	Comptage de la consommation et édition de la facture.
Critères de la qualité.	Satisfaction du client.	Bon fonctionnement des équipements.	Respect des modes opératoires.
Points sensibles de la CCF.	Disparités des pratiques et faible traçabilité.	Sécurisation des réseaux.	Traitement des anomalies.
Effets attendus de la certification.	– Clarification des responsabilités inter-services. – Création de fonctions nouvelles.	– Amélioration de la documentation. – Lisibilité externe de l'activité.	Formalisation des pratiques.
Attitudes envers les normes de la certification.	Attentes envers une standardisation des pratiques.	Normalisation vécue comme réductrice de l'activité.	Codification superflue.

ensembles disparates dans un environnement complexe et changeant où renforcer l'efficacité collective rend indispensable de raisonner en termes de processus et non plus seulement en termes de structures ou de segments de la production.

Plus largement, dans la mesure où la mise en œuvre de la certification ISO doit être vue comme le produit de l'interaction des stratégies ou logiques des différents acteurs dans une approche qui met l'accent sur le caractère construit de ces processus, elle ré-interroge les responsables sur leur capacité à comprendre les fonctionnements réels, à

en diagnostiquer les dynamiques et à en piloter les transformations en profondeur (Iazykoff, 1990; Friedberg, 1996). En même temps une telle approche suscite des réponses, en rejoignant les conceptions selon lesquelles le succès d'une démarche qualité passe par la recherche de principes d'ajustement entre des visions plurielles et en donnant corps et épaisseur à la « logique du milieu », telle qu'elle s'exprime entre la démarche descendante propre à l'encadrement et une démarche ascendante dont les subordonnés sont à la fois les porteurs et les principaux acteurs.

BIBLIOGRAPHIE

Berny L., Peyrat O., « La certification d'entreprise : vrais enjeux et faux débats », *Revue française de Gestion*, p. 99-104, novembre-décembre 1995.

Bonnet E., « Les visions indigènes de la qualité. À propos de l'appropriation de la démarche qualité dans l'industrie », *Revue d'Économie industrielle*, 75, numéro spécial « Normalisation et organisation de l'industrie », p. 77-93, 1^{er} trimestre 1996.

Boutet J., « Quand le travail rationalise le langage », *Le monde du travail*, Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (dirs.), La Découverte (Textes à l'appui n° 115), 1998, p.153-165.

Cochoy F., Garel J.-P., de Terssac G., « Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes Iso 9000 », *Revue Française de Sociologie*, XXXIX, 1998, p. 673-697.

Courpasson D., « Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel », *Revue d'économie industrielle*, 75, numéro spécial « Normalisation et organisation de l'industrie », p. 239-256, 1^{er} trimestre 1996.

Courtier J.-C., Vaucelle B., « La normalisation, un outil pour construire la qualité », *Traité de la Qualité Totale*, Laboucheix V. (Dir.), Dunod, 1990, p. 225-236.

Doucet C., « Assurance de la qualité et certification des entreprises », *Traité de la Qualité Totale*, Laboucheix V. (Dir.), Dunod, 1990, p. 237- 256.

Friedberg E., « Sociologie et action managériale. L'utilité d'une approche sociologique pour le management », *Gérer et comprendre*, n° 43, 1996, p. 16-25.

Giard V., Midler C. (dirs), *Pilotages de projet et entreprises*, Economica, 1993.

Grenard A., « Normalisation, certification : quelques éléments de définition », *Revue d'économie industrielle*, 75, numéro spécial « Normalisation et organisation de l'industrie », 1^{er} trimestre 1996, p. 45-60.

Hatchuel A., Weil B., *L'expert et le système*, Éditions Economica, 1992.

Iazykoff V., « Sciences sociales et Qualité Totale », *Traité de la Qualité Totale. Les nouvelles règles de management des années 90*, Laboucheix V. (Dir.), Dunod «Entreprise», 1990, p. 85-98.

Ishikawa K., *La gestion de la qualité, outils et applications pratiques*, Dunod, 1984.

Laboucheix V. (Dir.), *Traité de la Qualité Totale. Les nouvelles règles de management des années 90*, Dunod «Entreprise», 1990.

Linhart D., *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Le Seuil, 1991.

Livian Y.F., *Organisation. Théorie et pratique*, Dunod, 1998.

Mispelblom F., « Langages et stratégies au travail saisis par les normes d'assurance qualité », *Sociologie du travail*, 41, 1999, p. 235-254.

Moatty F., « Les communications de travail : comment et avec qui ? », *La Lettre du Centre d'Études de l'Emploi*, n° 39, octobre 1995.

Ohno T., *L'esprit Toyota*, Masson, (1978). Traduction française 1989.

Segrestin D., « L'entreprise à l'épreuve des normes de marché. Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie », *Revue française de sociologie*, XXXVIII, 1997, p. 553-585.

Segrestin D., « la normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production », *Revue d'économie industrielle*, 75, numéro spécial «Normalisation et organisation de l'industrie», 1^{er} trimestre 1996, p. 291-307.

Zarifian P., *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la firme coopératrice*, L'Harmattan, 1993.