

## L'IMPACT DE LA NORMALISATION SUR LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

**Mots clés :** avantage concurrentiel, certification, normalisation, normes NF, normes CEN, normes ISO, processus, roue de Deming, système de management.

**L'adhésion aux normes permet à l'entreprise d'accroître sa performance globale. Les avantages que la normalisation lui procure constituent, pour elle, des atouts stratégiques. Pour autant, les bénéfices qu'elle en retire sont limités par l'apparition de nouvelles contraintes.**

*« Définir des standards opératoires et les enseigner aux opérateurs constituent des responsabilités primordiales de la maîtrise dans une usine, au même titre que, dans une équipe sportive, il est de la responsabilité de l'entraîneur de former les joueurs à la maîtrise des gestes techniques élémentaires »* nous dit Taïchi Ohno dans son ouvrage « L'Esprit Toyota ».

Ainsi, il apparaît fondamental, pour les organisations, d'élaborer des procédures normalisées puis de former l'ensemble des collaborateurs au respect de leur mise en œuvre afin d'être assuré d'avoir toujours recours aux bonnes pratiques.

Pourtant, par le passé, certaines sociétés américaines n'ont pas cru bon d'appliquer la normalisation qui s'imposait dans leur domaine d'activité. C'est ainsi que, dans celui de la finance, le non-respect des normes a plongé certaines d'entre elles au cœur d'un scandale. En 2002, Enron et Worldcom, accusées toutes deux de s'être livrées à des manipulations comptables, se sont retrouvées au cœur d'un énorme scandale financier qui les a conduit, l'une et l'autre, à la faillite.

En 2010, J.C. Mas, fondateur de la société française PIP, a été condamné à une peine d'emprisonnement de quatre ans pour avoir commercialisé, et ce durant plusieurs années, des implants mammaires frauduleux. Ignorant délibérément les normes de qualité et de fabrication applicables à ce type de produits, il a reconnu avoir créé un gel de silicone non homologué issu d'une « formule maison » qu'il a ensuite utilisé pour la fabrication des prothèses mammaires. Il a également avoué une fraude à la certification en reconnaissant avoir dissimulé volontairement les faits à l'organisme allemand certificateur de PIP ainsi qu'à l'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé. Ainsi, pendant plusieurs années et en toute impunité, la société PIP a vendu des produits non conformes aux normes de santé et de sécurité entraînant des conséquences catastrophiques pour des milliers de victimes dans le monde.

Au regard de ces deux exemples, il apparaît incontestable que le non-respect des normes occasionne des risques qui peuvent être d'ordre économique, juridique, social, sanitaire ou bien encore environnemental selon les cas.

Le respect des normes s'impose alors comme une évidence dès lors que celles-ci, parce qu'elles constituent des outils stratégiques, sont un gage d'efficacité pour l'organisation qui les applique, renforçant ainsi sa compétitivité. Le recours à la normalisation se justifie, en partie, par cette nécessité de performance de l'organisation.

*« La normalisation est d'intérêt général et elle a pour objet de fournir des documents de référence, élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées, portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques relatives à des produits, à des services, à des méthodes, à des processus ou à des organisations. Elle vise à encourager le développement économique et l'innovation tout en prenant en compte des objectifs de développement durable. »* (Article 1 du décret du 16 juin 2009).

La normalisation, parce qu'elle donne la possibilité de parler un langage commun, apparaît alors comme un instrument primordial de coordination. Pour reprendre la typologie de H. Mintzberg, la normalisation est un mécanisme de coordination de type « standardisation des procédés », c'est-à-dire, que ce sont les procédures qui dictent le travail.

La normalisation peut être le fait de l'organisation elle-même qui élabore des règles avec l'ensemble des partenaires concernés. On parle alors de normes privées. Ces dernières ne prennent en considération que les intérêts de leurs auteurs même s'il se peut que ces intérêts coïncident avec ceux des autres parties prenantes tels les consommateurs par exemple.

Au cours des 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> siècles, l'essor de la normalisation s'est traduit par la création de nombreux organismes privés destinés à promouvoir la qualité au sein des systèmes de production. Ces organismes sont principalement, à l'échelon national, l'AFNOR (Association Française de Normalisation), à l'échelon européen, le CEN (Comité Européen de Normalisation) et, à l'échelon international, l'ISO (Organisation Internationale de Normalisation). Pour autant, d'autres organismes normatifs existent tels que, par exemple, dans le cadre européen, le CENELEC (Comité Européen de Normalisation Electronique) ou L'ETSI (Institut Européen des Normes de Télécommunication) qui sont compétents pour produire des normes applicables dans un domaine technique bien précis. Les normes privées ISO, parce qu'elles résultent d'un consensus international d'experts, permettent aux organisations qui les adoptent, de bénéficier de l'expérience et des bonnes pratiques de management établies au niveau mondial. Les normes privées émanent également d'organisations non gouvernementales (ONG) qui participent activement à l'élaboration d'un très grand nombre de normes environnementales et sociales. Tous ces organismes privés bénéficient d'une indépendance vis-à-vis de leurs clients qui garantit leur neutralité ainsi que l'impartialité de leurs jugements.

D'autres normes, adoptées par les pouvoirs publics et inscrites dans la législation, correspondent à des normes publiques. La norme publique, parce qu'elle est régie par le droit public et qu'elle est fixée par des instances gouvernementales, est supposée prendre en compte les intérêts de tous les acteurs économiques, ceux de la collectivité en général. Ainsi, sur le plan national, le champ des normes juridiques appartient au pouvoir législatif et au pouvoir exécutif qui produisent des règles de droit qui constituent autant de normes légales pour tous les acteurs de la société. Au niveau européen, il revient aux institutions européennes d'établir des directives, des règlements mais aussi des avis et des recommandations qui constituent le corpus normatif juridique communautaire. Enfin, on peut citer, à l'échelle internationale, des institutions telles que l'OIT qui négocie les normes fondamentales du travail, l'OMC qui produit celles relatives aux échanges commerciaux internationaux ou bien encore l'OMS qui établit des normes et des standards relatifs à la santé mondiale. Les normes publiques de droit international font l'objet de traités ou accords internationaux qui résultent d'une négociation multilatérale et qui engagent les pays signataires à les respecter.

A mi-chemin entre l'autorégulation par la profession et la régulation étatique se situe la régulation par les Autorités Administratives indépendantes (AAI). Les AAI sont des institutions de l'Etat chargées, en son nom, d'assurer la régulation de secteurs de l'économie et qui, pour autant, ne sont pas soumises à l'autorité des pouvoirs publics. Elles disposent de nombreux pouvoirs parmi lesquels celui de réglementer un secteur d'activité en établissant des règles afin d'imposer aux opérateurs une pratique particulière. Il existe, en France, une quarantaine d'AAI parmi lesquelles, l'Autorité des Marchés Financiers, (AMF), l'Autorité de la Concurrence, L'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP), la Commission de Régulation de l'Energie (CRE) ou bien encore La Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL)...

La normalisation a toujours existé car, pour qu'une organisation exerce au mieux ses activités, des règles explicites de fonctionnement sont nécessaires. L'entreprise est confrontée à une multitude de normes qui concernent des domaines aussi divers que la sécurité, la santé, la qualité, toute spécification technique ou industrielle ou bien encore l'environnement. Les normes peuvent être multisectorielles ou bien sectorielles, de nature légale, comptable, financière, prudentielle, sociale ou bien encore sociétale et environnementale.

La normalisation s'est rapidement imposée aux organisations comme étant un outil incontournable compte-tenu des avantages qu'elle procure notamment dans le cadre du management de la qualité.

Le management est la manière de diriger une organisation, de planifier son développement, d'organiser ses activités et de contrôler ses résultats. Ainsi, les fonctions de base du management sont la planification qui implique la définition des objectifs de long terme, l'organisation qui consiste à coordonner les moyens, l'animation dont le rôle est de motiver les personnes et le contrôle dont le but est de comparer les prévisions et les réalisations avec, le cas échéant, la mise en place de mesures correctrices. Les dirigeants doivent également représenter l'entreprise à l'extérieur auprès des différentes parties prenantes en communiquant sur les activités de l'entreprise afin d'établir un dialogue permanent avec leurs différents publics et la société civile en général. Les managers prennent les décisions stratégiques, celles qui conditionnent le développement et la survie de l'entreprise et qui, à ce titre, revêtent une importance capitale pour le devenir de l'entreprise.

L'entreprise est un acteur économique fondamental, entité juridiquement autonome dont l'objet est de produire des biens et/ou des services marchands en coordonnant un ensemble de ressources humaines, matérielles, financières et immatérielles. L'entreprise n'est plus aujourd'hui considérée comme une « boîte noire » (théorie classique des organisations) mais comme un ensemble d'individus mus par des facteurs de motivation qui diffèrent les uns des autres (Ecole des Relations Humaines). Elle est également considérée comme un système en interaction avec un environnement instable, complexe et turbulent auquel elle doit en permanence s'adapter (théorie de la contingence – P. Lawrence et J. Lorsch). Cette capacité à évoluer conditionne sa survie et sa pérennité.

Dès lors que la normalisation apparaît étroitement liée avec les concepts de qualité, de sécurité, de santé et de respect de l'environnement, il apparaît comme évident qu'elle occupe une très large place dans les pratiques de management de l'entreprise.

C'est pourquoi, on peut se poser la question suivante :

### **En quoi la normalisation contribue-t-elle à améliorer les systèmes de management de l'entreprise ?**

Les changements induits par la normalisation...(I) ...procurent des avantages à l'entreprise (II).

## **I – LES CHANGEMENTS INDUITS PAR LA NORMALISATION...**

*Une norme désigne un ensemble de spécifications décrivant un objet ou une manière d'opérer. Il en résulte un principe servant de règle et de référence technique. Une norme n'est pas obligatoire, son adhésion est un acte volontaire. Certaines sont rendues obligatoires par un texte réglementaire, un décret ou une loi.*

### **A/ Un management orienté processus**

*Les normes, sous toutes leurs formes, sont des outils qui contribuent à renforcer le développement économique et la compétitivité des entreprises. Elles répondent aux attentes des différentes parties prenantes qui veulent plus de garanties concernant les processus et la qualité des produits.*

*E. Freeman, en 1984, définit la (les) partie(s) prenante(s) -ou stakeholder(s)- comme « Un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ».*

## 1) Les processus administratifs

*Selon la norme ISO 9001, un processus se définit comme « Un ensemble d'activités transformant des éléments d'entrée en éléments de sortie ».*

H. Fayol a recensé cinq activités principales dans l'entreprise parmi lesquelles figure l'activité administrative. Dans le cadre de cette activité, l'auteur identifie cinq fonctions essentielles exercées par le manager : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Dans les organisations contemporaines, le travail administratif est omniprésent et il ne cesse de se développer. Son champ d'application s'étend à toutes les entreprises quels que soient leur taille et leur secteur d'activité.

Tous les services de l'entreprise sont concernés par la gestion des processus de travail administratif. On peut citer, à titre d'exemples, le service des ressources humaines qui gère les processus RH (recrutement du personnel, gestion de carrière, formation, évaluation et rémunération...), le service commercial qui assure la gestion des différentes étapes du processus commercial, de l'approvisionnement jusqu'à la livraison du produit au client final, ou bien encore le service comptabilité qui accomplit les différentes étapes du processus comptable et financier (journal, grand livre, balance, contrôle des comptes, états financiers...). L'optimisation d'un processus de travail administratif requiert la mise en place d'un système de management de la qualité au sein de la fonction administrative. La normalisation devient alors indissociable de la fonction administrative car elle s'applique à toutes ses composantes et contribue à améliorer l'efficacité de chacune d'entre elles :

- Une tâche qui correspond à l'activité d'un collaborateur à un moment donné et qui doit être effectuée dans un temps déterminé ;
- Un poste de travail constitué d'un ensemble de tâches ;
- Un mode opératoire qui correspond au contenu précis et détaillé d'une tâche ;
- Une procédure qui recense l'ensemble des tâches à effectuer pour exécuter un produit ou un service ;
- Un processus qui reprend l'ensemble des procédures à mettre en œuvre dans un ou plusieurs postes de travail.

La normalisation prend ici tout son sens dès lors qu'elle permet de standardiser toute une série d'opérations décrites sous une forme textuelle ou visuelle permettant la réalisation d'une tâche administrative, qu'il s'agisse d'opérations effectuées sur un poste fixe ou bien d'opérations enchaînées de poste à poste.

Le mode opératoire normalisé sur un poste décrit, de façon détaillée, le déroulement des différentes opérations à réaliser sur un poste fixe pour obtenir un résultat.

Le mode opératoire normalisé de poste à poste concerne l'ensemble du processus administratif puisqu'il consiste à décrire les postes de travail concernés par la réalisation de la tâche, le temps à y consacrer, l'ordre logique d'intervention de chaque poste, les conditions d'enchaînement des opérations successives et, le cas échéant, les moyens de transfert de poste à poste.

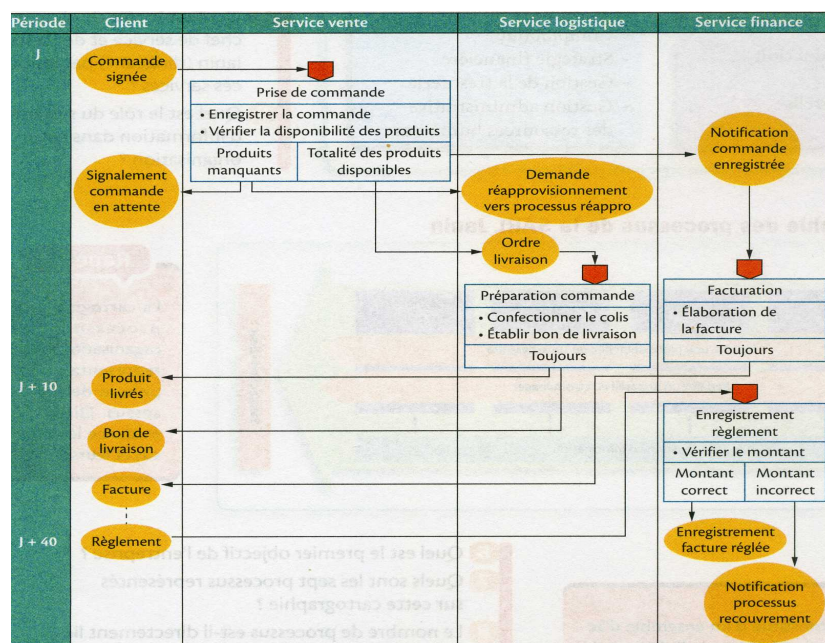
Sont normalisés aussi bien les processus support qui sont transparents pour le client et qui représentent une activité interne, généralement transversale, permettant d'assurer le bon fonctionnement des autres processus, par exemple un processus de réapprovisionnement, que les processus métier orientés vers la satisfaction du client et qui concernent une activité au cœur du métier de l'entreprise.

De nombreux outils de gestion administrative sont à la disposition des entreprises afin de leur permettre de modéliser l'ensemble de leurs processus sous la forme, par exemple, d'organigrammes de programmation (ou algorigrammes) pour lesquels s'applique la norme ISO 5807 qui décrit, en détail, les différents symboles à utiliser pour représenter un programme informatique de manière normalisée.

Les logiciels bureautiques, utilisés pour la saisie de documents-types normalisés, permettent, par la suite, de les renseigner en vue de les transformer en documents personnalisés. On peut citer, à titre d'exemples, la matrice de compétences fondée sur la description d'une fonction, la matrice Eisenhower, outil de classification méthodique des priorités et d'appréciation des urgences permettant la gestion et la régulation des activités ou bien encore, la matrice SWOT qui permet d'identifier les axes stratégiques que l'organisation doit développer en tenant compte, en interne, de ses forces et de ses faiblesses mais aussi, en externe, des opportunités et des menaces de son environnement.

En réalisant seuls certaines opérations répétitives comme, par exemple, dans le cadre de la gestion du personnel, l'automatisation des calculs nécessaires à l'élaboration des bulletins de paie ou au décompte des droits à congés payés, ces outils contribuent à améliorer l'efficacité du travail administratif car ils permettent de prévenir les risques d'erreurs inhérents à toute rédaction manuelle.

### **Processus « Traitement d'une commande client » (processus métier)**



Source : Sciences de Gestion – 1<sup>ère</sup> STMG – Collection Systèmes – Foucher - 2012

D'autres composantes font également partie intégrante de la fonction administrative :

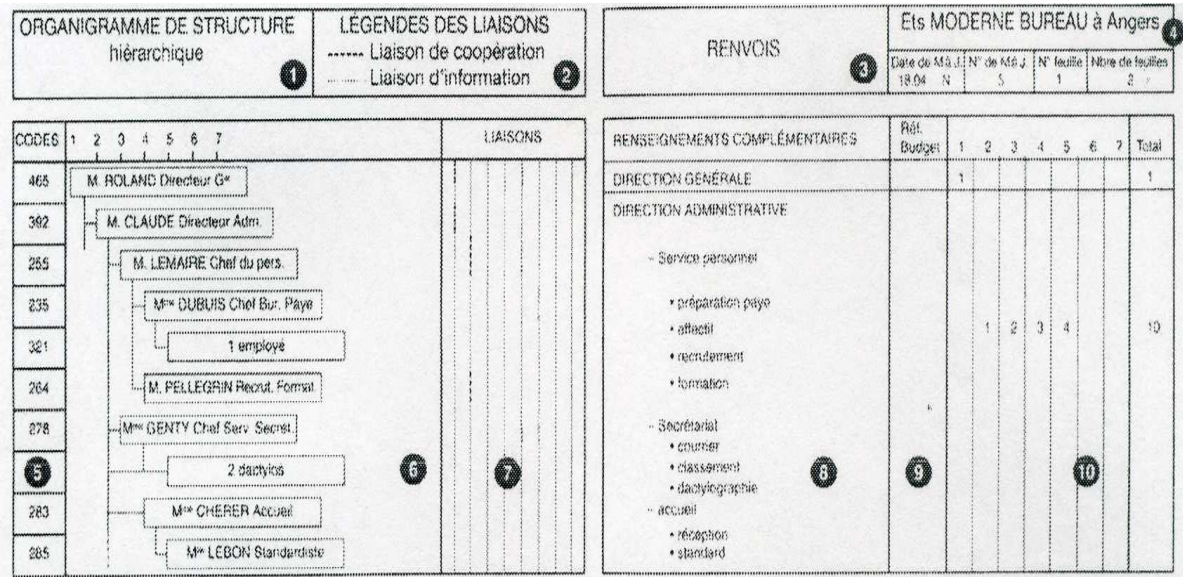
- Une structure, une hiérarchie, des liaisons hiérarchiques ou fonctionnelles ;

H. Mintzberg définit la structure d'une entreprise comme « *La somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* ».

L'organigramme constitue une représentation graphique qui permet de visualiser à la fois la structure et le fonctionnement de l'entreprise. Il répond aux différents besoins d'information émanant du personnel ou des tiers qui sauront, grâce à ce document, à quel service et à quelle personne ils doivent s'adresser.

L'entreprise peut élaborer son organigramme de manière plus ou moins complète. L'AFNOR a établi un modèle d'organigramme normalisé, norme NF Z 12.001, bâti en respectant des règles très précises qu'elle a elle-même édictées.

## Organigramme normalisé de structure hiérarchique



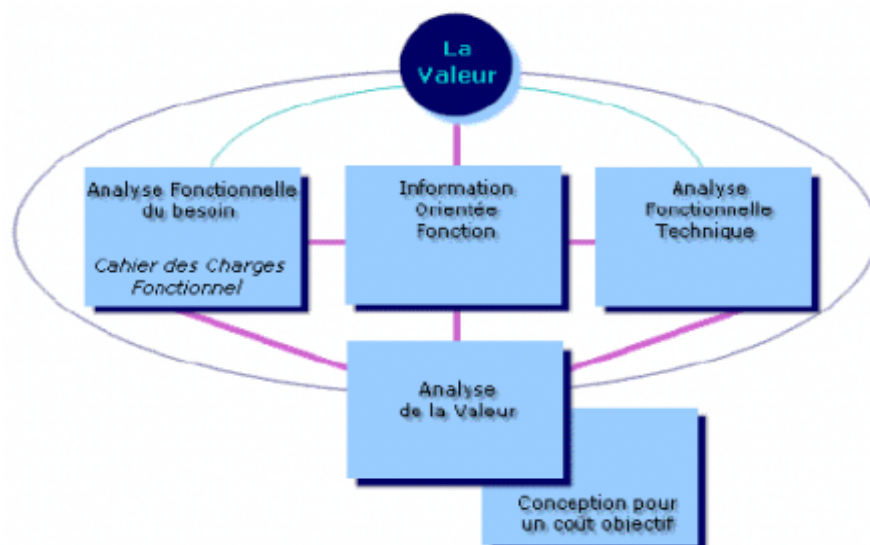
Source : <http://www.thymo.fr/organigramme.pdf>

- Le cahier des charges constitue également une composante de la fonction administrative :

Ce document contractuel doit faire apparaître le besoin de manière fonctionnelle, indépendamment de toute solution technique. Il doit contenir tous les éléments permettant au maître d'œuvre de juger de la taille du projet et de sa complexité afin d'être en mesure de proposer une offre la plus adaptée possible en termes de coût, de délai, de ressources humaines et d'assurance qualité.

C'est pour répondre à toutes ces exigences que l'élaboration de ce document, support de l'analyse fonctionnelle qui, elle-même, s'intègre dans le management par la valeur (MV), se conforme aux normes NF EN 12973 et NF EN 1325. Tandis que la première, établit pour les responsables, une base commune pour la mise en œuvre et la pratique du MV, la seconde définit le langage relatif au MV qui est celui utilisé dans la rédaction du cahier des charges.

## Le Management par la Valeur



Source : <http://www.afav.eu/>



- Le tableau de bord constitue l'ultime composante de la fonction administrative :

Il permet à l'entreprise, à partir des différents indicateurs qu'il contient, de vérifier que les processus, mis en place pour la réalisation des tâches administratives, ont permis d'atteindre les résultats attendus.

Pour illustrer le lien qui existe entre normalisation et processus du travail administratif, on peut s'appuyer, en guise d'exemple, sur une fiche de fonction qui décrirait les missions d'un responsable administratif et commercial dans un centre de formation. L'approche processus constitue la base de la démarche qualité et elle est compatible avec :

- la norme ISO 9001 qui repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue ;
- la norme ISO 29990 qui spécifie les exigences de base pour la conception, la fourniture, le suivi et l'évaluation de prestations de formation et de développement des compétences ;
- la norme NF Service Formation qui garantit le sérieux, l'expérience et le professionnalisme de l'organisme de formation.

### **Fiche de fonction : Responsable administratif et commercial**

<p><b>Processus administratif</b></p> <p>Etablissement des conventions Etablissement des dossiers de subvention Etablissement des échéanciers clients Réalisation de la facturation client et suivi des paiements Réalisation des inscriptions individuelles Etablissement des dossiers stagiaires Traitement du courrier entrant/sortant</p>	<p><b>Processus Achats</b></p> <p>Commande du matériel pédagogique et de bureau Réalisation du contrôle à réception des marchandises commandées Evaluation des fournisseurs</p>
<p><b>Processus commercial</b></p> <p>Gestion de l'accueil téléphonique et physique des clients et prospects Envoi des catalogues Organisation et participation aux salons Elaboration des plannings des formations Enregistrement et suivi du CA mensuel Gestion des RV commerciaux Etablissement des devis et gestion des relances</p>	<p><b>Processus Qualité</b></p> <p>Evaluation de l'efficacité des formations Enregistrement et traitement des non conformités et des réclamations Suivi et analyse des enquêtes de satisfaction Tenue à jour du tableau de bord qualité</p>

Source <http://www.qualiblog.fr/>

Dans le domaine de la comptabilité et de la finance, les entreprises ont ressenti le besoin d'utiliser des règles et des références communes et ce, afin d'optimiser leurs processus comptables et financiers.

Les normes comptables et financières sont édictées par les régulateurs comptables : l'Autorité des Normes Comptables (ANC) en France, l'International Accounting Standard Board (IASB) au niveau international qui publie les normes IFRS et la Federal Accounting Standard Board (FASB) aux Etats-Unis.

Depuis 2005, les sociétés cotées en bourse ont dû adopter un référentiel commun, nommé IFRS (International Financial Reporting Standards), fondé notamment sur le principe de la juste valeur. Les normes IAS/IFRS imposent aux entreprises cotées de présenter un état annuel de leur situation financière au travers de deux documents, le compte de résultat et le bilan fixés par un référentiel comptable : le plan comptable général (PCG). Le PCG est une

réglementation de normalisation comptable, édictée par l'ANC qui définit les règles comptables applicables aux entreprises domiciliées en France ainsi que la présentation de leurs différents documents comptables.

Par ailleurs, depuis janvier 2014, le contrôle fiscal d'une comptabilité informatisée impose à l'entreprise de fournir un fichier aux normes de l'administration : un fichier par exercice, le classement des écritures par ordre de validation etc.

## 2) Les processus opérationnels

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, H. Ford a développé un nouveau modèle d'organisation de la production inspiré des nouveaux principes d'organisation du travail (OST) instaurés par le taylorisme. Le fordisme accordait une large place à la standardisation qui permettait de produire des véhicules en grandes séries à l'aide de pièces interchangeables. La normalisation était alors principalement associée à une production de masse favorisant ainsi une consommation de masse.

Aujourd'hui, la normalisation reste étroitement liée à un système de production basé sur des standards de travail et sur des standards de management mais auquel il faut rajouter un état d'esprit « PDCA ». Parce que le management par les processus se fonde en partie sur l'utilisation des normes (ou standards), il s'intègre parfaitement dans une démarche de Total Quality Management (TQM).

La « Roue de Deming » de W.E. Deming est une illustration de la méthode de gestion de la qualité qui présente les quatre phases PDCA (Planifier, Déployer, Contrôler, Agir) à enchaîner successivement afin de s'inscrire dans une logique d'amélioration continue.

### Roue de Deming : cycle PDCA



Source : <http://www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm>

Cette démarche TQM, adoptée par la société BIC, experte dans la fabrication des briquets jetables, démontre, de façon évidente, que le respect des normes de qualité et de sécurité dans l'exécution des différentes étapes qui conduisent à la fabrication d'un briquet procure à la firme un avantage concurrentiel.

Si la firme est reconnue aujourd'hui comme le leader mondial pour la fabrication d'une flamme sûre et efficace, c'est parce qu'elle a, depuis ses débuts, développé, perfectionné et maintenu les critères de qualité et de sécurité les plus stricts afin que ses consommateurs disposent des meilleurs briquets sur le marché.



Attendu que la qualité et la sécurité sont au cœur du processus de production, les exigences d'assurance qualité que Bic a mis en place pour la fabrication de ses briquets respectent ou dépassent les exigences des normes internationales de sécurité établies par l'ISO, par l'ASTM (Association Américaine des Tests et des Matériaux), par l'US CPSC (Commission Américaine de Sécurité des Produits de Consommation) et par tous les autres organismes gouvernementaux.

Ainsi, outre le respect des normes NF EN ISO 9004 ou NF EN 13669 et de la réglementation qui s'impose en la matière, Bic met en place des mesures qui renforcent la sécurité et la qualité de ses produits notamment en identifiant les produits non-conformes et en rejetant ceux qui ne respectent pas ses spécifications rigoureuses. L'attachement au respect des normes de qualité conduit la firme à effectuer des contrôles qualité, automatiques et individuels, durant le processus de fabrication. D'autres tests de normalité sont également réalisés afin de contrôler que chaque briquet fonctionne correctement avant de quitter ses sites de production.

Dans toute démarche de progrès continu, deux activités se révèlent ainsi être fondamentales : des activités de standardisation et des activités d'amélioration. Tandis que les premières sont destinées à rechercher la stabilisation des modes de fonctionnement via un management au quotidien qui s'attache avant tout à faire fonctionner « au standard » les ressources globales de l'entreprise, les secondes, en venant compléter ces activités de standardisation, permettent à l'entreprise d'augmenter son niveau d'efficience.

L'adoption du lean management doit aider l'entreprise à atteindre son objectif de création de valeur pour le client. Il s'agit, en effet, d'un mode de management qui repose sur le « juste-à-temps » et « l'automatisation à visage humain ». Les normes, composantes essentielles de cette méthode de management, visent à améliorer la performance des processus en exploitant au mieux les méthodes, les techniques et les pratiques déjà existantes.

Pour autant, les normes ne concernent pas uniquement les processus mais elles concernent également les produits. Par exemple, la norme ISO 9001 impose de gérer l'identification des produits afin, d'une part, de favoriser leur traçabilité et, d'autre part, d'identifier l'état de conformité des produits tout au long de leur réalisation.

Maître caoutchoutier depuis 1853, Aigle confectionne ses célèbres bottes à la main, un savoir-faire unique en France. Chaque modèle est soumis aux normes de qualité les plus strictes du marché : tests d'étanchéité, d'abrasion, d'adhérence, de vieillissement, la norme NF EN 13567 garantissant la résistance du produit.

L'entreprise Mattel, numéro 1 mondial du jouet, est soumise à une réglementation et à des normes rigoureuses en matière de sécurité des jouets. C'est pourquoi, tous ses laboratoires sont agréés ISO/CEI 17025 pour leur compétence et la firme exige que toutes les usines qui fabriquent ses jouets soient certifiées ISO 9001 pour le management de la qualité. L'entreprise est dans une recherche permanente d'amélioration des protocoles et des procédures de conformité des produits afin que les normes de sécurité les plus rigoureuses soient observées.

### **3) Les processus de gestion du temps**

La mesure du temps peut aussi faire l'objet d'une normalisation afin de permettre à l'entreprise de gagner en productivité et en efficacité. Dans le cadre de la réalisation d'un projet, les durées allouées aux diverses tâches nécessaires pour accomplir les travaux sont répertoriées et regroupées dans une structure de répartition du travail. Les dépendances logiques entre les tâches sont définies à l'aide d'un diagramme d'activités qui permet d'identifier le chemin critique. Une fois établie et acceptée, la planification devient la "ligne de base" pour l'ensemble des participants au projet.

La gestion du temps fait partie de la qualité totale : le « zéro délai » s'inscrit, au même titre que le « zéro défaut », le « zéro panne », le « zéro stock » et le « zéro papier », dans une démarche de Total Quality Management. Elle prend appui, par conséquent, sur les principes définis par les normes ISO 9000 et sur le concept de la roue de Deming. Le « zéro délai » constitue un impératif dans la production en flux tendus (JAT). La méthode Kanban, appliquée

dans les ateliers de l'industrie automobile afin d'optimiser les chaînes de production, permet de simplifier le travail administratif lié à la production en rationalisant la circulation des informations et des instructions et en transmettant, en temps réel, les variations de la demande. La mise en place de ces procédures facilite la circulation, la transmission et la transformation de l'information permettant ainsi d'être au plus près des commandes, sans constituer de stocks inutiles et coûteux. Le respect des délais aux différentes étapes des processus de production participe à la création de valeur pour le client final (la chaîne de valeur – M. Porter).

### **Phases d'une démarche de Kanban**

Plan	<b>Conception</b>	Identifier le processus existant, les éléments de travail, les règles du système.
Do	<b>Mise en œuvre</b>	Acquérir des données, pratiques et outils (réunion quotidienne, tableau Kanban, indicateurs de suivi).
Study	<b>Etude</b>	Etudier le comportement et les réponses du système aux règles référencées en phase de conception.
Act	<b>Amélioration</b>	Tirer les enseignements des écarts constatés et ajuster le système, le processus, les règles.

Source : <http://ckti.wordpress.com/2012/07/20/kanban-a-la-plage3/>

*Lorsque l'entreprise respecte les principes fondamentaux auxquels sont soumis ses processus, principes reconnus par les normes internationales, elle gagne en compétitivité-qualité. Ne pas respecter ces principes constitue pour elle un risque majeur, celui de mettre en péril sa pérennité.*

## **B/ Une organisation apprenante, en mode projet, dotée d'un SI sécurisé**

### **1) L'apprentissage organisationnel**

*« La connaissance détenue par une entreprise est un élément majeur de son avantage concurrentiel. L'apprentissage organisationnel doit, par conséquent, constituer un élément clé de sa stratégie » R. Reix.*

La gestion du savoir consiste en la capitalisation des savoirs, c'est-à-dire le passage d'une mémoire individuelle à une mémoire collective. La mémoire organisationnelle est l'ensemble des connaissances accessibles par tous indépendamment des acteurs qui l'ont créée. Ces connaissances sont normalisées et stockées dans des routines. G. Dosi, D. Teece et S. Winter définissent les routines comme « *Des modes d'interactions qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers* ». L'ensemble des routines forge une sorte de répertoire, propre à chaque organisation, de réponses établies sur la base de tests, d'essais-erreurs, d'activités répétées et d'expérience accumulée. Supposées stables à court terme, elles permettent d'augmenter l'efficacité de l'organisation. Aux routines statiques, qui sont liées à la reproduction de procédés qui ont fait leurs preuves et qui sont maîtrisés, s'opposent les routines dynamiques qui, elles, correspondent à une démarche de progrès continu et qui sont liées à des processus d'apprentissage de nouvelles connaissances et de développement de nouveaux procédés et de nouvelles normes (C. Argyris, D. Schön).

I. Nonaka et H. Takeuchi distinguent deux types de connaissances : les connaissances explicites qui peuvent être facilement formalisées et, par conséquent, être exprimées dans des routines et les connaissances tacites, c'est-à-dire, les connaissances acquises par l'expérience et difficilement exprimables qui sont à la source du processus d'innovation. Le management de la connaissance va consister, via l'élaboration de routines, à transformer des

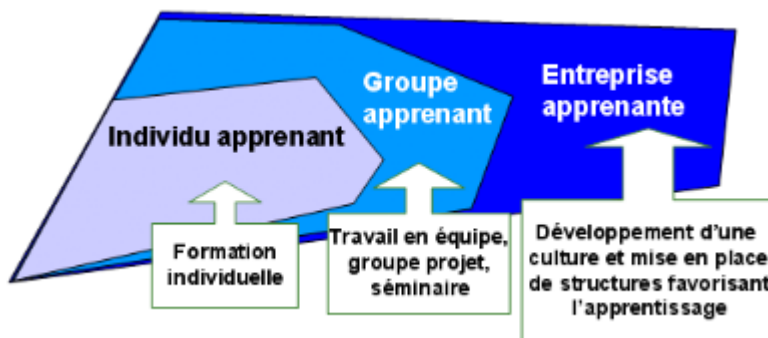
connaissances tacites en connaissances explicites de manière à favoriser la capitalisation du savoir au sein de l'entreprise (B. Coriat et O. Weinstein). Il permettra, par la suite, de normaliser des comportements, des attitudes à mettre en œuvre pour appréhender des situations professionnelles en ayant recours aux meilleures pratiques.

L'élaboration des routines va donner le moyen de réduire le niveau d'incertitude lors de la prise de décision lorsqu'il s'agit de décisions structurées, programmables qui dépendent d'un nombre limité de facteurs caractérisant une situation particulière et pour lesquelles il est relativement simple d'établir un lien entre ces facteurs et la décision. Les mêmes causes entraînant les mêmes effets, il s'agit ici de décisions qui sont l'aboutissement d'un processus facile à reproduire. Ce processus peut être formalisé dans un algorithme, c'est-à-dire, un enchaînement d'étapes conduisant à la résolution d'un problème en fonction de certains paramètres dont les valeurs sont déterminées.

Ainsi, le knowledge manager, en ayant recours aux outils dédiés à la gestion de la connaissance, favorisera la diffusion des savoirs et des savoir-faire créés par l'entreprise elle-même ou bien acquis à l'extérieur. De nombreuses entreprises comme par exemple Air Liquide, EADS, Michelin, Danone et bien d'autres encore, conscientes de l'enjeu stratégique que représente la gestion du savoir, n'ont pas tardé à recruter, en leur sein, un nouveau collaborateur chargé de cette mission.

Parce que la gestion du savoir s'inscrit dans une démarche de qualité totale (TQM – V. Feigenbaum, J. Juran, W.E. Deming) et qu'elle fait l'objet d'un processus (collecte, traitement, stockage et diffusion de l'information) la norme qualité ISO 9000 s'applique également.

### L'entreprise apprenante



Source : [http://www.memoireonline.com/07/08/1199/m\\_la-gestion-des-connaissances4.html](http://www.memoireonline.com/07/08/1199/m_la-gestion-des-connaissances4.html)

## **2) Le management par projet**

*La norme ISO 10006 définit le projet comme : « Un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources ».*

En réponse aux évolutions de leur environnement (la théorie évolutionniste de la firme - R. Nelson, S. Winter), les entreprises, construites selon un modèle plutôt pyramidal, centralisé et hiérarchisé, ont cherché à faire évoluer leur structure et leurs pratiques managériales en mettant en place un management par projet.

La norme ISO 21500 présente les meilleures pratiques en matière de management de projet. Cette norme s'adresse à tout type d'organisation, qu'elle soit publique, privée ou sous forme associative, et pour tout type de projet, quelles qu'en soient la complexité, l'ampleur et la durée. Elle vient compléter la norme ISO 10006 qui fixe les lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets. D'autres normes existent autour du projet et, sans en fournir la liste exhaustive, on peut citer, pour exemple, la norme ISO/CEI 62198 qui concerne la gestion des risques liés à un projet ou bien encore la série des normes FD X 50,

dérivées des normes ISO 9000, dont certaines portent sur le management des coûts et des délais.

L'adoption d'un management par projet conduit les dirigeants à modifier la structure de l'entreprise afin de la rendre plus flexible et donc plus efficiente. L'organigramme normalisé de structure hiérarchique devient alors obsolète et il est remplacé par un organigramme de structure matricielle, qui laisse apparaître la transversalité des processus et semble donc plus adapté à une gestion par projet. Un projet se base sur des phases plus ou moins standards mais qui sont le plus souvent la définition du périmètre du projet, la planification du projet et la mise en œuvre du projet suivi de son évaluation.

Bien que les salariés, impliqués dans des groupes interdisciplinaires, disposent d'une plus grande autonomie dans la réalisation de leur travail, pour autant, l'exécution du projet nécessite l'accomplissement à la fois de tâches administratives et de tâches opérationnelles qui requiert, de leur part, qu'ils se conforment aux procédures et standards prédéfinis. Ainsi, le lancement du projet ne pourra avoir lieu tant que l'étude de faisabilité ou la rédaction du cahier des charges n'auront pas été réalisées.

Pour mener à bien le suivi d'un projet en termes de coûts, délais et rendement, les acteurs ont à leur disposition une panoplie d'outils et de dispositifs dédiés à la gestion de projets et, parmi eux, le diagramme PERT, le diagramme GANTT, le diagramme de causes à effets, le gestionnaire de tâches qui est un outil informatique servant à la planification de projets au travers de tâches, les logiciels de gestion de projets ou bien encore les logiciels de workflow qui servent à décrire le circuit de validation, les tâches à répartir entre les différents acteurs d'un processus, les délais, les modes de validation, et qui fournissent à chacun des acteurs les informations nécessaires à l'exécution de sa tâche.

### **3) Le système d'information**

La théorie des ressources (G. Hamel et C.K. Prahalad) montre que l'entreprise doit être envisagée comme un portefeuille de compétences organisationnelles fondamentales. Les entreprises affichent des performances différentes car elles possèdent des ressources spécifiques, en termes notamment de savoirs et savoir-faire, qui leur permettent de détenir un avantage concurrentiel.

La diffusion et le partage de l'information, qu'il s'agisse d'échanges informationnels intra-entreprises ou inter-entreprises, impliquent une coordination entre les individus et les différentes entités concernées. La difficulté est de faire en sorte que tous les utilisateurs disposent d'une information significative (qui ait du sens) et utile (qui ait une valeur) à des coûts acceptables.

Les connaissances sont détenues par les individus mais elles peuvent être modélisées dans le système d'information de l'entreprise. La création de bases de données permet à l'entreprise de formaliser les procédures qui lui sont propres ainsi que le vocabulaire inhérent à ses activités.

Compte tenu de l'enjeu stratégique que représente le management du système d'information, l'entreprise a tout intérêt à adopter la norme ISO/CEI 27001. En appliquant cette norme, la firme garantit la protection de son système d'information (SI) en mettant en place une procédure de sécurisation (logiciels antivirus, pare-feu, anti-spyware, sauvegardes, mises à jour, contrôle des droits d'accès, gestion des incidents...). Elle est alors mieux à même de maîtriser les risques liés à la sécurité et à la confidentialité de ses informations, notamment des données financières, des documents soumis à la propriété intellectuelle, des informations relatives au personnel ou bien encore des données qui lui sont transmises par des tiers. Le système de gestion de la sécurité des systèmes d'information se réfère au principe de la roue de Deming et s'inscrit, de ce fait, dans une démarche de recherche permanente de la qualité.

Les progiciels de gestion intégrés (PGI ou ERP) sont des applications qui permettent de gérer l'ensemble des processus de l'entreprise. Leur but est de coordonner l'ensemble des activités de l'entreprise : production, approvisionnement, marketing, gestion des ressources humaines... autour d'un même système d'information. Les outils de groupware et de workflow

assurent la transversalité et la circulation de l'information entre les différents services de l'entreprise.

Le Customer Relationship Management (CRM) est un outil informatique qui permet l'intégration et la synchronisation efficaces des données relatives aux clients et aux prospects. Cette méthode de gestion de la relation à la clientèle permet à chaque salarié travaillant pour un même projet, d'être au courant, en temps réel, de l'évolution du projet et donc de travailler dessus de façon efficace en ayant, en sa possession, tous les éléments utiles.

Grâce à son SI performant, l'entreprise va pouvoir collecter toute l'information nécessaire à la prise de décision stratégique. Le modèle IMC d'H. Simon normalise le processus de décision en identifiant les trois étapes à respecter en matière de prise de décision : Intelligence (Compréhension), phase d'identification d'un problème et prise de conscience de la nécessité de prendre une décision, Modélisation, phase consistant à recenser des solutions possibles et à les comparer les unes aux autres compte tenu de leurs avantages et de leurs inconvénients et Choice, étape qui consiste à choisir une solution, celle qui paraît la plus satisfaisante (Concept de la rationalité limitée).

*La normalisation, parce qu'elle est génératrice de changements organisationnels, managériaux, techniques ou environnementaux, et parce qu'elle s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, produit des effets qui sont bénéfiques pour l'entreprise.*

## **II - ... PROCURENT DE MULTIPLES AVANTAGES A L'ENTREPRISE**

*L'avantage concurrentiel, selon M. Porter, est : « L'élément qui distingue fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à celle de ses concurrents et qui constitue donc sa puissance de différenciation. La stratégie mise en place par l'entreprise doit contribuer à créer puis à pérenniser cet avantage. »*

### **A/ Les avantages économiques, comptables et financiers**

#### **1) Les avantages économiques**

##### **a) Les avantages normalisation/stratégies**

Les normes constituent un outil stratégique de communication entre tous les partenaires qui définissent, ensemble, un vocabulaire, des dimensions, des caractéristiques, des méthodes d'essai, des règles techniques destinés à faciliter les échanges, l'interchangeabilité des produits ou leur compatibilité et la réduction de la variété, source d'économies d'échelle. Elles instaurent un système de référence qui rend possible une évaluation objective des produits et des services ainsi que la comparabilité des résultats par l'utilisation de méthodes d'analyses communes.

L'entreprise Michelin a imposé, dans les années 50, une norme sur le pneu radial au plan mondial permettant ainsi d'assurer l'interchangeabilité des pneumatiques partout dans le monde. Elle a depuis, utilisé la normalisation pour favoriser l'accès de ses innovations au marché (normes sur les tailles des pneus, sur les méthodes d'essais des pneus etc...).

Parce qu'elle garantit la qualité et la sécurité des produits, la normalisation accroît la confiance du client et clarifie ses relations avec ses fournisseurs en aidant à la définition des besoins, en explicitant clairement les rôles de chacune des parties et en favorisant la réduction des coûts de transaction (la théorie des coûts de transaction - R. Coase).

La normalisation, en optimisant la stratégie de R&D et en permettant la capitalisation des connaissances interdisciplinaires, facilite le processus d'innovation technologique et le transfert des technologies nouvelles. Elle représente également, pour l'innovation, un outil de diffusion irremplaçable d'où son importance dans les dispositifs de veille et d'intelligence économique déployés par les entreprises.

La normalisation est un élément clé des stratégies de mise sur le marché et de raccourcissement du cycle entre les pionniers et le marché de masse. Ainsi, les logiciels libres ne peuvent exister que parce qu'il existe des standards. Tous les logiciels libres s'appuient sur des standards car ces derniers sont les garants de l'interopérabilité des multiples versions des logiciels qui sont créés et commercialisés par la communauté des développeurs.

Les normes servent également de base à une évaluation dans l'optique d'une stratégie de certification. Elles favorisent l'accès aux marchés publics puisque la référence aux normes dans les marchés publics est fortement recommandée.

Elles fournissent aux firmes un moyen de preuve de conformité à la réglementation, notamment dans le cadre du marquage CE. Dans le cadre des échanges au sein de l'Union européenne, le marquage CE doit être apposé sur les produits qui pourront ainsi circuler librement dans les Etats de l'UE (produits relevant des directives dites «Nouvelle Approche »). Dans le cadre d'une stratégie d'exportation, les normes facilitent l'accès des produits aux marchés internationaux et donc permettent aux entreprises d'augmenter leurs parts de marché. Ainsi, une entreprise appartenant au secteur agro-alimentaire aura plus de facilité à exporter sa production si celle-ci répond aux exigences de la norme ISO 22000, norme internationale de système de management de la sécurité alimentaire.

### ***b) Les avantages normalisation/management par les processus***

Les avantages que peut espérer retirer l'entreprise d'une gestion par les processus sont nombreux : une réduction des coûts et de la durée des phases de production, une mise en évidence des opportunités d'amélioration, une définition systématique des activités nécessaires pour obtenir un résultat désiré, un établissement des responsabilités claires pour la gestion d'activités clés avec analyse et mesure du potentiel de ces dernières, une identification des facteurs (ressources, méthodes et matériels) susceptibles d'améliorer la qualité des processus et aussi une évaluation des risques, des conséquences et des impacts des activités sur les différentes parties prenantes et sur la société en général.

Dès lors que les activités et les ressources qui leur sont dédiées sont gérées comme un processus, le résultat escompté est atteint de façon plus efficiente. La standardisation de ses processus procurera à l'entreprise une plus grande transparence et une flexibilité accrue, gage d'une plus grande efficacité opérationnelle.

### ***c) Les avantages normalisation/management par projet***

Dès lors que l'entreprise choisit un mode de management par projet et, par là-même, choisit de se conformer aux normes qui régissent ce mode de management, elle va en retirer un certain nombre d'apports positifs : une plus grande réactivité et une adaptabilité accrue face aux changements que connaît son environnement, une optimisation de ses investissements, une meilleure réponse aux marchés, un raccourcissement de ses délais de conception, une diminution de ses coûts, une meilleure communication interne et enfin, une adaptation de son personnel en fonction de ses besoins.

### ***d) Les avantages normalisation/management des SI***

Le respect de la normalisation dans la gestion des systèmes de management de la sécurité de l'information (SMSI) apporte à l'organisation de nombreux bienfaits comme, par exemple, l'instauration d'une culture d'amélioration et d'apprentissage continu du SMSI renforçant ainsi la confiance des clients-utilisateurs assurés de pouvoir disposer d'une information fiable. Il favorise également l'accroissement de la productivité du personnel, rendu possible grâce à une information disponible en temps réel, qui permet de minimiser les risques de ne pas atteindre les objectifs métiers dans les délais impartis. Autre bienfait, celui de permettre à l'organisation de mieux comprendre, et ce, grâce à la qualité de l'information délivrée, son métier, ses besoins, ses procédés....La prévention des sinistres due à un SMSI efficient permet, en outre, d'éviter des incidents économiques considérables tels que des perturbations



et/ou des interruptions des processus clés de production, des pertes de parts de marché, des pertes financières liées, par exemple, au coût d'immobilisation des installations de production, au coût du temps passé à la restauration du SI ou à celui induit par le remplacement de matériels ou de logiciels. Elle permet également à l'entreprise de ne pas avoir à supporter la contrainte financière des actions contentieuses ou de mise en responsabilité liées à la fraude informatique. En la protégeant contre ces nombreuses menaces, la norme ISO/CEI 27001, évite à l'entreprise qui l'applique d'être confrontée à des situations de crise.

## **2) Les avantages comptables et financiers**

Les nouvelles normes comptables et financières ont contribué à accroître l'efficacité du management des entreprises car elles leur ont permis de renforcer la transparence et la qualité de leur information dans ce domaine, de mieux équilibrer les pouvoirs au sein de leurs différents organes de gestion (actionnaires, administrateurs, dirigeants), de protéger les intérêts de leurs différentes parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, Etat, investisseurs), d'anticiper leurs difficultés pour mieux les gérer dans le temps, de limiter les risques de fraude et enfin, d'utiliser une même base de règles et de référents pour mieux communiquer.

La normalisation comptable a permis une meilleure comparaison des états financiers des entreprises ainsi qu'une mise en place de contrôles standards. Elle a aussi contribué à faciliter la consolidation des comptes.

La normalisation induit des économies de coûts car, en aidant à optimiser et à rationaliser les opérations comptables, elle a un impact positif sur le bilan de l'entreprise.

*Se pose ensuite la question de l'efficacité d'une régulation normative de la responsabilité sociale des entreprises au travers des forces et des faiblesses de la normalisation et des spécificités de la RSE.*

## **B/ Les avantages sociaux et environnementaux**

*Le développement durable est un concept particulièrement normé, dans la mesure où il s'agit de définir les bons comportements dans un grand nombre d'activités. Sa prise en compte nécessite la mise en place d'un système de management social et environnemental.*

### **1) L'intérêt des normes sociales**

#### **a) La culture d'entreprise**

Les normes sociales trouvent leur source dans un système de valeurs qui guide et accompagne l'action de l'entreprise. Elles précisent ce que l'individu peut faire ou ne pas faire au sein de l'organisation en matérialisant la notion d'éthique professionnelle. La culture d'entreprise devient alors essentielle dès lors qu'elle définit un ensemble de règles qui régissent une organisation mais également un ensemble de valeurs partagées, la manière dont elles sont véhiculées et la manière commune d'aborder les problèmes. La culture de l'entreprise se fonde sur l'histoire de l'entreprise et elle constitue son identité.

M. Thévenet définit la culture d'entreprise comme « *L'ensemble des références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son évolution pour répondre à des problèmes rencontrés* ». Une charte, destinée aux salariés, peut être élaborée afin de préciser les objectifs généraux, les valeurs et la philosophie de l'entreprise. Celle-ci a pour objectif de motiver le personnel et d'assurer sa cohésion en créant un sentiment d'appartenance au groupe. Aux valeurs sont attachées des règles de comportement social dont la transgression peut être sanctionnée. En l'absence de ces normes sur lesquelles se fonde la culture

d'entreprise, la nature et l'intensité des relations entre les membres du groupe sont remises en cause.

Les normes sociales, instaurées par Richard Branson au sein de Virgin, sont plutôt « atypiques » : le refus de toute formalité et l'égalité y sont posés en principe. Dans les premières années, tout le monde chez Virgin percevait le même salaire, peu élevé, et il n'y avait aucune hiérarchie, Branson est, et reste, « Richard » pour tous, on porte des vêtements décontractés, au point que cela devient presque une image de marque. Aujourd'hui encore, après l'expansion considérable de l'entreprise, ce style continue à être la règle : on voit rarement Branson et ses collaborateurs porter le costume-cravate traditionnel de l'homme d'affaires ; ils préfèrent les pulls et les jeans, même lors des grandes occasions.

Le réseau social de l'entreprise constitue l'outil privilégié de diffusion des valeurs sociales parmi l'ensemble des collaborateurs car il permet d'échanger des informations de façon efficace. Accessible aux seuls salariés (l'intranet) ou à des partenaires privilégiés (l'extranet), il facilite le partage des idées et des bonnes pratiques et contribue ainsi au développement du travail collaboratif et de l'intelligence collective.

### ***b) La santé et la sécurité au travail***

L'employeur a l'obligation légale de respecter les normes juridiques qui s'imposent dans ce domaine. Le Code du travail explicite les obligations de ce dernier en matière de prévention des risques professionnels et des règles de sécurité à mettre en place sur les lieux de travail.

Au-delà du respect des règles de droit, les dirigeants, conscients des impacts et des enjeux économiques que cela représente, n'hésitent pas à développer un système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMSST) en adoptant des référentiels généralistes ou spécifiques, ces derniers étant élaborés par et pour l'entreprise ou un secteur d'activité.

La norme OHSAS 18001 permet de répondre à la demande des entreprises qui souhaitent disposer d'une norme de certification en matière de MSST et le référentiel ILO-OSH-2001 décrit les principes directeurs des SMSST en insistant fortement sur le caractère essentiel que revêtent la forte implication des salariés ainsi que la concertation avec leurs représentants dans l'élaboration de la politique de santé et sécurité au travail (SST) définie par l'entreprise.

Les normes ILO-OSH-2001 et OHSAS 18001 s'inspirent toutes deux de l'ISO 9001 et de l'ISO 14001 dans leur structure et leurs exigences et elles sont également compatibles avec la norme ISO 26000 relative à la RSE. Basées sur le concept de la roue de la qualité de Deming (PDCA), elles se présentent sous la forme d'un processus (instauration d'une politique de gestion SST, organisation, planification et mise en œuvre, évaluation, actions correctives) qui met l'accent sur l'amélioration continue.

Le manuel d'amélioration sécurité des entreprises est également un référentiel commun (MASE) adapté à tous les secteurs d'activité qui s'inscrit, lui-aussi, dans une démarche d'amélioration continue des performances Sécurité, Santé et Environnement des entreprises. Pour autant, dans sa version MASE-UIC, il s'adresse plus précisément aux entreprises appartenant au secteur de la chimie.

De nombreux guides santé, sécurité et hygiène au travail, réalisés par divers organismes tels que, par exemple, les Chambres de Commerce et d'Industrie ou bien la Carsat (Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé Au Travail) sont à la disposition des firmes qui souhaitent améliorer l'efficacité de leur politique de SST.

L'entreprise peut aussi souhaiter établir son propre référentiel qui inclura les indicateurs à surveiller : absentéisme, accidents, incidents... en fonction de ses objectifs en santé et sécurité au travail et en adaptant les référentiels existants. Le choix des indicateurs se fera alors selon des critères qui lui sont propres : sa taille, son domaine d'activité, sa culture sécurité, son environnement, etc.

Les retombées positives attendues par l'entreprise de la mise en place d'un SMSST sont multiples : meilleure connaissance technique et réglementaire des dangers et des risques encourus, amélioration continue des performances en matière de santé et sécurité, réduction des accidents du travail et, par conséquent, réduction des coûts directs (indemnités journalières, frais médicaux...) et indirects (temps perdu au moment de l'accident, recours à

l'intérim, au CDD ou aux heures supplémentaires pour remplacer le salarié en arrêt de travail, temps passé aux enquêtes et aux entretiens avec le CHSCT et l'inspecteur du travail, coût lié à d'éventuelles poursuites judiciaires etc...). Enfin, un SMSST efficace contribue également au maintien d'un bon climat social au sein de l'organisation et participe activement à la diffusion d'une bonne image de l'entreprise auprès de ses différents publics satisfaits de constater que les managers se soucient du bien-être de leur personnel.

## **2) L'intérêt des normes environnementales**

L'exemple d'Armor Lux, entreprise de confection de prêt-à-porter située à Quimper, illustre cet engagement dans la RSE à travers les actions de développement durable et de mécénats que la firme met en place. Animée par des valeurs de qualité et d'éthique, son engagement en matière de RSE est au cœur de sa pratique des affaires et Armor Lux a donc naturellement pris pour référence les critères de l'ISO 26000.

La norme privée ISO 26000 définit les lignes directrices relatives à la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise (RSE). Applicable à tout type d'organisation, cette norme définit la responsabilité sociétale comme « *La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société, qui prend en compte les attentes des parties prenantes, qui respecte les lois en vigueur tout en étant compatible avec les normes internationales et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* ».

Ainsi, Armor Lux s'est engagée à mener diverses actions comme, par exemple, préserver la biodiversité, respecter la diversité culturelle ou bien encore promouvoir le tourisme durable et l'économie sociale.

Se conformer également aux normes ISO 14000 et ISO 50001 paraît incontournable dès lors que, tandis que les premières sont dédiées à la performance environnementale, les secondes concernent la performance énergétique, et c'est pourquoi, l'entreprise s'emploie à intégrer le respect de ces règles dans ses contraintes de production.

De même que des normes légales émanant du droit national, européen et international encadrent les principes et droits fondamentaux au travail, les institutions édictent des lois destinées à protéger l'environnement. La Commission européenne a donc instauré des normes qui concernent les émissions de CO<sup>2</sup> des voitures neuves vendues dans l'Union européenne, normes auxquelles doivent se conformer les constructeurs s'ils veulent être présents sur le marché européen de l'automobile.

Le respect des normes sociales et environnementales constitue une opportunité pour les entreprises car celles-ci peuvent en retirer des bénéfices. Outre le fait d'avoir l'obligation légale de tenir compte de la réglementation en vigueur sous peine de sanction, la RSE permet à la firme d'améliorer son efficacité tout en réduisant ses coûts, de renforcer son attractivité auprès de ses différentes parties prenantes, de fédérer et mobiliser ses collaborateurs autour de valeurs partagées et d'un projet commun, d'innover en répondant aux attentes de l'environnement et enfin, de se différencier auprès de ses clients et de ses donneurs d'ordre.

En conclusion et en réponse à la problématique posée en introduction : « *En quoi la normalisation contribue-t-elle à améliorer les systèmes de management de l'entreprise ?* », il est possible d'affirmer que les apports de la normalisation dans la gestion des systèmes de management sont incontestables dès lors qu'ils permettent à l'entreprise de se procurer un avantage concurrentiel. Celui-ci repose sur la confiance que les parties prenantes accordent à la firme qui garantit, via le respect des normes, la qualité et la sécurité de ses processus et de ses produits et qui montre l'importance qu'elle accorde à sa responsabilité sociale, sociétale et environnementale. La normalisation est un outil qui contribue à forger, à l'entreprise qui s'y soumet, une image positive auprès de ses différentes parties prenantes la dotant ainsi d'une bonne réputation.

Pour autant, bien que la normalisation offre de nombreux avantages, l'entreprise ne doit pas en ignorer les contraintes et les limites. C'est pourquoi, l'application volontaire d'une norme

managériale ou environnementale passe par une réelle volonté et implication de la Direction et par une stratégie de « conduite du changement ». Ce processus peut s'avérer être très long au sein d'une grande entreprise.

Dans le cadre d'une organisation apprenante, C. Argyris et D. Schön préconisent un apprentissage en double boucle car celui-ci stimule la créativité. Cependant, ce type d'apprentissage est difficile à mettre en œuvre car il doit surmonter l'existence de routines défensives, au niveau individuel ou collectif. Il s'agit d'apprendre à apprendre, ce qui implique également « d'apprendre à désapprendre », c'est-à-dire, remettre en cause les routines existantes, ce qui peut être déstabilisant pour les salariés habitués à suivre les mêmes procédures de travail depuis de nombreuses années.

La théorie de l'acteur stratégique (M. Crozier et E. Friedberg) montre que le pouvoir organisationnel est lié à la maîtrise de zones d'incertitudes. Il s'agit pour un salarié de détenir des informations qui, parce qu'elles ne sont ni normées ni formalisées, ne sont connues que de lui. Le contrôle d'une zone d'incertitude lui confère alors du pouvoir face à ceux dont le travail à exécuter nécessite d'avoir connaissance de certaines informations qu'ils ignorent et qui, pour autant, ne leur seront pas communiquées. L'acteur qui maîtrise la zone d'incertitude ne souhaite pas qu'apparaissent, dans des référentiels, les connaissances qu'il est le seul à connaître car, alors, il n'y aurait plus de dépendance des autres à son égard et il perdrait tout pouvoir vis-à-vis d'eux.

La gestion du savoir se heurte également à deux autres contraintes : la difficulté à formaliser « la façon dont les gens parlent » tout en conservant la richesse sémantique du discours et l'impossibilité de normaliser les décisions stratégiques, celles prises par le sommet hiérarchique, qui sont des décisions par nature non structurées, non programmables, uniques et qui, par conséquent, ne peuvent donner lieu à aucun type de représentation.

La rigidité, la complexité, la profusion des normes ou parfois, à l'inverse, leur insuffisance contribuent également à limiter les effets positifs de la normalisation.

Dans une interview accordée à Challenges en avril 2014, le P-DG de la société Kaufman & Broad dénonçait la profusion des normes dans le secteur de la construction. « *Avec 3000 normes à respecter par habitat, construire devient un véritable cauchemar !* » déplorait ce chef d'entreprise.

Les installations nucléaires, même quand elles fonctionnent "normalement", rejettent une certaine quantité de radioactivité dans l'eau et dans l'air. Les normes officielles semblent insuffisantes et ne prennent pas suffisamment en compte les externalités négatives. Certaines centrales nucléaires fonctionnent toujours et, pour autant, elles ne répondent plus aux normes de sécurité. Ces risques sont très mal pris en compte par les réglementations actuelles, ce qui conduit à minimiser les effets réels. La responsabilité incombe au législateur de faire évoluer les normes de sûreté de certains sites nucléaires français puis de contraindre les entreprises à suivre ces évolutions en les obligeant à renouveler leurs équipements et/ou à modifier leurs processus de production.

Les industriels européens sont victimes du non-respect des règles existantes notamment en matière de sécurité ou de conformité des produits importés. Par exemple, la société Bic est lourdement concurrencée par les importations de briquets jetables non conformes en provenance des pays asiatiques et qui sont vendus trois fois moins chers.

Quant aux normes comptables, leur mode d'élaboration est contesté car, d'une part, elles ne traduisent pas la « vraie valeur » de l'entreprise en ne donnant pas une image fidèle de son activité et, d'autre part, elles sont imposées par les représentants des grands groupes cotés qui défendent leurs propres intérêts et ceux de leurs actionnaires. En effet, très peu de PME sont impliquées dans les instances de normalisation.

Enfin, et même si rien ne les y oblige, de nombreuses entreprises, pour obtenir l'assurance de la qualité de leurs systèmes de management s'engagent dans une démarche de certification qui représente, pour elles, un coût financier relativement élevé.

A la lumière de ces quelques exemples, on comprend mieux la citation de Jean Edern Hallier, écrivain et journaliste français, qui résume, à elle seule, l'idée que les normes n'ont pas que des avantages : « *Nos automatismes, nos grilles de normalisation sont tels que chaque matin qui se lève est une leçon de courage !* ».

## **Bibliographie :**

### ***Economie et Management, n° 135, avril 2010 :***

- Moez Essid : **La performance environnementale**, pages 33 à 39

### ***Economie et Management, n° 139, avril 2011 :***

- Sabine Sépari : **Normes et Stratégies – Emergence et enjeux des normes**, pages 4 à 11
- Christine Kertesz : **Normes et Stratégies – L'organisation de la normalisation dans le monde**, pages 12 à 17
- Robert Obert : **Normes et Stratégies – Normes comptables et PME**, pages 18 à 20.

### ***L'expansion, janvier 2011 :***

- Jacques Richard : **Des normes comptables au profit des actionnaires**, pages 104 à 107

### ***Alternatives Economiques, n° 292, juin 2010 :***

- Alain Burlaud, Bernard Colasse : **Qui doit définir les normes comptables ?** pages 66 et 67

### ***Sciences Humaines, n° 195, juillet 2008 :***

- Anne-Sophie Nyssen : **Travail, l'impossible respect des règles**, pages 8 et 9

### ***Challenges, n° 385, avril 2014***

- La Rédaction : **Le bâtiment est enseveli sous les normes**, page 44

## **Sitographie :**

Maurice Aumage : **Optimisez vos processus administratifs**

[http://www.acifr.org/ressources/livres\\_strategie\\_organisation/processus administratifs extraits.pdf](http://www.acifr.org/ressources/livres_strategie_organisation/processus_administratifs_extraits.pdf)

Jérémy Cicero : **Concevoir une fiche de poste basée sur l'approche processus et le PDCA**

<http://www.qualiblog.fr/ressources-humaines/concevoir-une-fiche-de-poste-basee-sur-lapproche-processus-et-le-pdca/>

CE Snecma : **Présentation succincte du Lean**

[http://www.cesnecmagennevilliers.com/documents/economique/presentation succincte du lean.pdf](http://www.cesnecmagennevilliers.com/documents/economique/presentation_succincte_du_lean.pdf)

Iso : **ISO 9000 – Management de la qualité**

[http://www.iso.org/iso/fr/iso\\_9000](http://www.iso.org/iso/fr/iso_9000)

Observatoire français de l'ISO 26000 : **La norme ISO 26000 en quelques mots**

<http://www.afnor.org/profils/...26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots>

Christophe Chabbi : **La famille ISO 14000 – Les normes fondamentales**

<http://www.chabbi.fr/2012/07/la-famille-iso-14000-les-normes-fondamentales/>

Iso : **La norme OHSAS 18001 sur les systèmes de management de la santé sécurité au travail convertie en norme ISO**

[www.afnor.org/.../la-norme-ohsas-18001-sur-les-systemes-de-manageme...](http://www.afnor.org/.../la-norme-ohsas-18001-sur-les-systemes-de-manageme...)

L'Usine Nouvelle : **Comment impliquer enfin les PME dans la normalisation ?**

[https://www.google.fr/?gws\\_rd=ssl#q=implication+des+PME+dans+la+normalisation](https://www.google.fr/?gws_rd=ssl#q=implication+des+PME+dans+la+normalisation)

Christine Kertesz : **La normalisation au service de l'innovation**

<http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/international/la-normalisation-au-service-de-l-innovation>

Iso : **Les avantages des normes internationales**

<http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/benefitsofstandards.htm>

Vie publique : **Les autorités Administratives Indépendantes**

<http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/administration/organisation/etat/aai/quels-sont-ses-pouvoirs-aai.html>

## **Références aux articles parus sur le site du CREG**

Théorie des organisations - Céline MANSENCAL et Didier MICHEL <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article210>

Le management de la connaissance – Stéphane JACQUET <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article442>