

Les problèmes posés par l'application des normes internationales pour la gestion de la qualité dans le domaine de la GRH

Jacques Igalens

Université des sciences sociales - Toulouse

RESUME

Le mouvement pour la qualité concerne ou concernera dans un proche avenir toutes les organisations. La normalisation constitue une des composantes essentielles de ce mouvement. Que ce soit dans le cadre de l'assurance-qualité, de la qualité totale ou de la gestion de la qualité, la norme est une donnée de référence qui permet à chacun -auditeur, fournisseur ou gestionnaire de mesurer aussi bien sa performance actuelle que le chemin qui reste à accomplir.

La norme si elle n'indique pas toujours l'image idéale de l'organisation doit, pour le moins, indiquer clairement la direction du progrès.

Pour cette raison, la qualité de la norme doit-être irréprochable.

Cette communication analyse la qualité des normes qui concernent la Gestion des Ressources Humaines. Deux exemples servent de base à cette analyse :

- la Norme Internationale ISO 9004-2 "Gestion de la qualité et éléments de système qualité"*
- le Trophée National de la qualité MALCOLM BALDRIGE.*

Les conclusions sont pessimistes.

Il ne semble pas que les normes étudiées concernent principalement la gestion des ressources humaines mais plutôt l'administration du personnel.

Très souvent ces normes sont formulées de façon trop générale pour être opérationnelles et les tentatives d'opérationnalisation de certains auditeurs ne sont pas convaincantes.

Plus fondamentalement on peut s'interroger sur le bien-fondé d'une approche qui ne tient pas compte des données théoriques de l'école de la contingence ou de celle de l'écologie des organisations.

Avant d'apprécier la qualité de la gestion des ressources humaines d'une organisation, un travail long et difficile de compréhension des facteurs de contingence semble nécessaire, travail qui n'est ni réalisé ni envisagé dans les exemples étudiés.

La recherche de la qualité est certainement le changement le plus universel et le plus durable que connaissent nos organisations depuis quelques années et tout indique que cette recherche va durer encore très longtemps. Nous n'en détaillerons pas les enjeux tant ceux-ci sont aujourd'hui largement connus.

Mais un rappel des principales démarches s'impose car le sujet est devenu multiforme. Il est courant de distinguer le système qualité, l'assurance qualité, les normes de la qualité, la gestion de la qualité, et les prix de la qualité.

Le système qualité, sous-système du système entreprise comprend les mêmes éléments que ce dernier mais uniquement quant à leur orientation qualité, c'est-à-dire quant à leur aptitude à satisfaire les clients au moindre coût. Ainsi, la GRH est un élément du système qualité au même titre que la gestion commerciale ou la production.

L'assurance qualité est le "résultat des dispositions prises par l'entreprise pour donner confiance dans sa capacité à satisfaire régulièrement les besoins de ses clients"¹. Bien entendu, ce sont les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants qui constituent le terrain de prédilection de l'assurance qualité.

Mais, si dans un lointain passé seuls quelques grands donneurs d'ordre ont eu ce souci, l'armée et plus généralement l'administration, désormais cette exigence est devenue courante. Plutôt que de laisser chaque client développer une approche personnelle de l'assurance qualité avec tous les risques de surcoût que l'on imagine, le besoin de normes internationales s'est fait jour. La communauté internationale dans le cadre de l'ISO -International Standard Organisation- a donc créé la série des normes ISO 9000 pour établir une référence commune de nature à faciliter l'assurance qualité -en particulier ISO 9003, ISO 9002 et ISO 9001.

La gestion de la qualité est un processus permanent d'amélioration de la qualité. En forçant le trait on pourrait opposer une assurance qualité statique -car il s'agit d'atteindre un état et de s'y maintenir- et une gestion de la qualité dynamique. En réalité, les normes évoluent tous les cinq ans et la gestion de la qualité procède également par étape.

S'agissant d'une quête incessante, la tentation était forte de la doter d'un moderne graal. C'est ainsi qu'il faut interpréter les prix qualité dont le plus connu est le prix Malcolm Baldrige aux Etats-Unis². Par rapport aux critères des normes ISO 9000, ces prix se trouvent à des niveaux d'exigences plus élevés, certains d'entre eux contiennent même une dimension éthique ou du moins une conception implicite de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Assurance-qualité, gestion de la qualité, système, norme, prix, la pluralité des démarches autour du thème qualité est donc impressionnante. Et encore n'a-t-on pas évoqué les métiers qui se sont créés autour de ces démarches : qualificateur bien sûr, mais également auditeur-qualité, certificateur, etc...

Nécessaire, indispensable même, le thème peut parfois devenir envahissant mais le risque est minime si grâce à lui l'entreprise réalise de véritables progrès. Est-ce le cas ? La question mérite réellement d'être posée surtout si, conformément au souci qualité de "moindre coût", on rappelle que pour obtenir la qualification ISO 9002 il faut environ un délai de 22 mois et l'utilisation de 15 hommes/mois en moyenne et pour l'ISO 9001, 24 mois et 21 hommes/mois. La H.B.R. révèle que pour obtenir le prix Malcolm Baldrige, Xerox a dépensé 800 000 dollars et 14 000 heures de travail³.

Pour une entreprise, le coût de la certification est estimé, en moyenne, à 2 millions de francs puis 1 million de francs pour se maintenir à niveau et assurer les mises à jour⁴.

L'exemple que nous traiterons est celui de la Gestion des Ressources Humaines, exemple forcément un peu théorique puisqu'à ce jour il semble qu'une seule entreprise ait obtenu une certification d'assurance-qualité -ISO 9001- pour sa GRH⁵. Si peu d'entreprises sont arrivées à atteindre le niveau de la norme la plus contraignante en revanche de nombreuses entreprises s'inspirent actuellement des exigences contenues dans les normes ISO dans le cadre de leur gestion de la qualité.

De même, les prix qualité ont un très grand succès non seulement auprès de ceux qui entrent dans la compétition mais aussi auprès de nombreuses directions. Ces dernières diffusent les manuels qui contiennent les exigences et les barèmes du prix et demandent à leur service de les utiliser comme des check-lists d'"auto-diagnostic" et des guides de perfectionnement. Pour cette raison, il nous a semblé intéressant de nous pencher sur l'image de la GRH idéale que contiennent une norme et un prix. La norme retenue est ISO 9004-2 et le prix, le trophée national de la qualité Malcolm Baldrige - version 1992. Après avoir succinctement présenté l'une et l'autre nous critiquerons la vision de la GRH qu'elles véhiculent avant de s'interroger sur l'intérêt de leur approche.

1ère PARTIE : UNE NORME ET UN PRIX

Les lignes directrices nécessaires à la construction du système qualité sont décrites dans la norme ISO 9004 dans le cas général et dans la norme ISO 9004-2 pour les services.

Par service, il faut entendre "toutes les formes de service, que le service ait uniquement le caractère d'un service ou qu'il soit associé à la fabrication et à la fourniture d'un produit"⁶. En clair, cette norme s'applique aux directions fonctionnelles quelle que soit la branche d'activité de l'entreprise.

Désirant étudier la GRH c'est pour cette raison que nous l'avons retenue. Y-a-t-il des limites de taille de l'organisation pour appliquer cette norme ? "Les concepts et les principes contenus dans l'ISO 9004 conviennent à des organismes de toutes tailles... Il y a simplement une différence d'échelle".

Cette norme détaille dans sa partie 5.3.2 les Ressources en personnel et décompose ses exigences selon trois chapitres : motivation (1), formation et évolution (2) et communication (3).

Certains principes sont très généraux, ils préconisent de fournir de bonnes conditions de travail, d'accorder de la considération, de former le personnel, d'évaluer les performances. Le travail en équipe, la communication sont valorisées.

Si la plupart du temps rien n'est dit sur la façon de mettre en oeuvre ces principes généraux, la communication fait exception et "parmi les méthodes de communication sont citées : des briefings de direction, des réunions d'information, une information écrite, des moyens technologiques d'information" (ISO 9004-2).

Parfois, les instructions sont plus précises et peuvent réellement inspirer des actions concrètes de la GRH. La norme préconise ainsi de sélectionner le personnel en fonction des critères de définition de fonction, de mettre en place des plans d'évolution de carrière, de vérifier soigneusement que le personnel a besoin d'une qualification officielle, d'évaluer les performances "afin de mesurer le potentiel en matière d'évolution".

Dans le Trophée Malcolm Baldrige la GRH est décomposée en cinq chapitres, ainsi pondérés : GRH (20 pts), implication (40 pts), formation et instruction sur la qualité (40 pts), reconnaissance du mérite et mesure des performances (25 pts) et bien-être et moral (25 pts), soit un total de 150 pts sur 1000⁷

L'orientation de chaque chapitre est souvent double, à la fois vers la qualité et la performance. On cherchera à savoir, par exemple, "comment les projets généraux et les pratiques de perfectionnement et de GRH contribuent à réaliser les projets de qualité et de performance de l'entreprise et concernent tous les types et toutes les catégories d'employés".

Le parti-pris est résolument descriptif : il convient de s'assurer de la présence d'un certain nombre de procédures ou d'outils de GRH et de vérifier qu'elles soient bien au service de la qualité et de la performance. Exemples : "Indiquez brièvement les tendances et les niveaux donnés par les indicateurs-clés de bien être et de moral".

Outre les différences de rédaction et d'utilisation le Trophée est à la fois plus large dans son investigation de la GRH que la Norme mais il est aussi plus directionnel. Il prend en compte des dimensions telles que "le moral" absentes de la norme mais la norme semble inspirée par un jugement global de la GRH alors que le Trophée ne s'intéresse qu'à la contribution de la GRH à la gestion de la qualité.

Néanmoins, ces différences établies, le trophée et la norme véhiculent de la GRH une image assez semblable.

IIème PARTIE : IMAGE DE LA GRH

Le trophée et la norme ont une conception instrumentale de la GRH. La GRH semble se résumer à la présence d'outils, dont certains sont parfois contestables, et sa justification semble tout entière résider dans sa contribution aux exigences de la qualité.

Lorsque la norme souhaite que l'on sélectionne le personnel en fonction des critères d'une définition de fonction, elle sous-entend implicitement :

- que la définition de fonction est un outil universel de GRH ;
- que la sélection doit se faire sur le mode de l'adéquation exigences du poste/aptitudes de la personne.

Beaucoup d'entreprises de haute technologie, de R&D remettent en cause la définition de fonction⁸. D'autres utilisent cet outil mais prévoient un décalage entre le poste et la personne pour permettre une évolution de cette dernière dans son poste.

Ces entreprises méconnaissent-elles, ainsi, des principes de base de la qualité en GRH ? Autre exemple : "Mettre en place des plans d'évolution de carrière" (ISO 9004-2). Les normes sont rédigées dans un vocabulaire très précis et "plan d'évolution de carrière pour le personnel" ne peut donc s'appliquer qu'à une succession de postes dans le temps éventuellement soumise à certaines conditions.

Ici aussi on sait que certaines entreprises remettent en cause sinon l'évolution de carrière du moins sa planification généralisée.

Dernier exemple : "l'évaluation des performances afin de mesurer les besoins et le potentiel en matière d'évolution".

En quoi l'évaluation des performances permet-elle d'évaluer les besoins en matière d'évolution ? N'y-a-t-il pas des dangers à confondre performances dans un poste et potentiel ? Le potentiel se mesure-t-il ou se mobilise-t-il ?⁹ Il ne s'agit pas de répondre aux questions mais de montrer à travers ces quelques exemples que la vision de la GRH suggérée par la norme est quelque peu simplifiée par rapport à la diversité des situations d'entreprise.

On pourrait également interpréter les silences de la norme ; ce que la norme n'évoque pas est-il hors du champ de la qualité ?

La dimension stratégique des RH n'est jamais prise en compte même dans ses aspects les plus simples (GPE par exemple), la question essentielle du partage du pouvoir, les modes de régulation des flux, les stratégies de récompenses ne sont pas évoquées. Même la conception globale de la GRH est absente ; implicitement elle semble se limiter à l'action de la DRH alors qu'on peut avoir une conception qui inclut toutes les décisions et toutes les actions qui affectent la liaison entre l'individu et l'organisation. Et nous ne citerons que pour mémoire les problématiques modernes de l'implication (versus la motivation) ou du développement des compétences.

Le Trophée Malcolm Baldrige donne une vision incontestablement plus moderne de la GRH mais tout aussi instrumentale et incomplète. Son parti pris de ne prendre en compte que la contribution de la GRH à la gestion de la qualité n'est nullement satisfaisant. On pourrait soutenir que seule une GRH visant l'excellence est susceptible de servir la qualité et l'excellence en GRH ne se ramène pas à la contribution de cette fonction à la gestion de la qualité. Selon les orientations stratégiques une contribution à l'innovation ou à la réduction des coûts peut s'imposer.

Nous disposons de normes de qualité en GRH mais nous remettons en cause la qualité de ces normes. D'autres normes, mieux conçues pourraient-elles les remplacer ?

IIIème PARTIE :

LA DEMARCHE DE CERTIFICATION EN GRH

On connaît les grandes étapes de la certification ou de l'audit dans le domaine de la qualité. A partir de norme (certification) ou de référentiel (audit), l'intervenant recherche point par point des indicateurs ou des preuves matérielles lui permettant de porter un jugement sur la qualité de la procédure qu'il entend certifier ou auditer¹⁰. Dans le cas de la DRH de Sollac Dunkerque 126 procédures ont été ainsi étudiées puis normalisées.

Nous ne connaissons pas de grilles développées à partir de la norme ISO 9004-2 mais dans le même esprit Pierre CANDAU a proposé des fiches de travail adaptées à la norme AFNOR X 50-126 qui concerne le Coût d'Obtention de la Qualité (C.O.Q.) dans la fonction personnel.

Le problème que posent ces approches est le suivant : peut-on certifier ou auditer la qualité de la GRH par une démarche semblable à celle des autres fonctions de l'entreprise ?

La réponse est nuancée. Il est vrai que l'argument de la spécificité est souvent un alibi de la non-qualité. Mais il est également vrai que les théories modernes des sciences de gestion ont contribué à développer une image plus complexe et plus changeante de la GRH que ne le laissent supposer les démarches de la qualité.

Nous ne prendrons qu'un exemple celui de la théorie de la contingence.

De nombreux auteurs¹¹ ont montré que les organisations sont des systèmes ouverts dont les méthodes de gestion doivent être adaptées à l'environnement, à la technologie, à la taille... La GRH est la fonction la plus directement concernée par cette nécessité d'adaptation car elle gère le lien "individu-organisation" qui est très sensible à chacun de ces facteurs¹².

Pour ne prendre que l'exemple de la taille, peut-on (comme le suggère ISO 9004-2) affirmer qu'il n'y a qu'une différence d'échelle entre la PME et la multinationale ? La centralité du dirigeant, l'inexistence de hiérarchie intermédiaire, l'interaction famille-entreprise

façonnent la GRH de la PME. Comment "mettre en place des plans d'évolution de carrière" pour une PME de cinquante employés ?

Au-delà de la critique, toujours aisée, est-il possible d'envisager une certification de la qualité de la GRH ? La réponse est positive mais la démarche gagnerait à être complétée par une étude préalable des facteurs de contingence. Ce n'est qu'à l'issue de cette étude qu'une norme appropriée pourrait être utilisée, ce qui suppose que plusieurs normes soient préalablement élaborées.

Même s'il n'est pas dans l'objet de cet article de proposer un outil, on peut illustrer la démarche préalable.

Quelles sont les questions indispensables que devraient se poser les certificateurs ou les auditeurs avant d'évaluer la qualité de la GRH ?

- Quelle est la nature de l'environnement de l'organisation ?
- Quels sont les traits dominants de sa culture ?
- A quelle sorte de technologie a-t-elle recours ?
- Quels sont les choix stratégiques ?
- Quel genre de RH emploie-t-elle ?
- Quelles sont les attentes de ces RH ?
- Comment est-elle structurée ?

GUERIN et WILS concluent ainsi la présentation de la gestion renouvelée des R. H. :

"Les activités de GRH n'ont plus le caractère universel qu'elles avaient auparavant, elles sont maintenant contingentes et leur design est lié aux stratégies et aux finalités spécifiques que l'organisation poursuit"¹³.

Faut-il, pour tenir compte de ces remarques, rédiger de nombreuses normes, correspondant à chaque cas possible d'une grille de contingence ? Faut-il faire précéder la démarche de certification d'un diagnostic lourd qui aurait pour objectif de mettre à jour les indicateurs pertinents ? Faut-il appliquer une démarche de type "client/fournisseur" préalablement, de façon à faire spécifier leurs attentes aux client de la fonction R.H. et juger ensuite la qualité de la GRH à partir d'indicateurs mesurant la satisfaction de ces attentes ?

Le cadre étroit de ce papier ne permet pas de répondre. Il n'est question ici que de montrer les limites actuelles d'un ensemble de démarches qui répondent à des nécessités mais ne sont pas toujours établies sur des bases épistémologiques solides.

En conclusion, il serait facile d'ironiser sur les difficultés qu'ont connu les vainqueurs du trophée -Motorola, Federal Express ou Cadillac- ou sur le faible nombre d'entreprises qui ont utilisé les normes I.S.O. pour améliorer la G.R.H. F. CHEVALIER a montré que certains outils d'amélioration de la qualité pouvaient entraîner "désillusions et déceptions" lorsqu'ils étaient lancés sans réflexion théorique suffisante¹⁴.

Il vaut mieux considérer que les normes sont évolutives et agir pour leur amélioration en tenant compte à la fois des apports des théories récentes de G.R.H. et du cadre propre à toute normalisation. A cet égard le remarquable travail déjà accompli sous l'égide de l'AFNOR par l'intermédiaire des commissions "ad hoc" constitue un signe très encourageant.

NOTES DE BAS DE PAGES

¹ CHOVE J., "Gérer et assurer la qualité", Management et Assurance de la qualité, Ed. AFNOR, 1992.

² Mais on aurait pu également prendre l'exemple du prix Deming au Japon ou de l'European Quality Award.

³ "How the Baldrige Award Really works", David A. GARVIN, Harvard Business Review, Novembre-Décembre 1991, Vol. 69, n° 6.

⁴ Les Echos Industrie - Supplément du 29 avril 1992.

⁵ Il s'agit de SOLLAC DUNKERQUE mais notre communication n'emprunte aucunement à cette expérience.

⁶ ISO 9004-2 : 1991 (F).

⁷ Autres chapitres : Leadership, Information and analysis, Strategic Quality Planning, Quality Assurance, Quality Results et Customer Satisfaction.

⁸ QUINN JB : "Gérer l'innovation c'est gérer le chaos" in Harvard l'Expansion, n° 39 hiver 84/85

REALE Y. et LIVIAN YF : "Des structures favorables à l'innovation" in RFG - Janvier/Février 1980.

⁹ J. IGALENS : "L'Audit des Ressources Humaines", Coll. Option Gestion Ed. Liaisons 1991.

¹⁰ Nous avons étudié en détail les similitudes entre les démarches d'audit et le management de la qualité : "L'audit au service de la qualité" in La Qualité dans les Services Publics, Delta Ed. Berger Levrault, 1989.

¹¹ BURNS et STALKER, JOAN WOODWARD, LAWRENCE et LORSCH, MINTZBERG, MOSS KANTER.

¹² "Impliquer les personnes dans l'entreprise", M. THEVENET, Col. Option Gestion, Ed. Liaisons, 1992.

¹³ "Gestion des Ressources Humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé", G. GUERIN et T. WILS, Les Presses de l'Université de Montréal, 1992.

¹⁴ "Cercles de Qualité et Changement Organisationnel", F. CHEVALIER, Economica, 1991.