Mélissa Sanchez

L'intégration raisonnée des multiples normes exogènes et endogènes pour maintenir la performance socio-économique de l'entreprise

---

SANCHEZ Mélissa. *L'intégration raisonnée des multiples normes exogènes et endogènes pour maintenir la performance socio-économique de l'entreprise,* sous la direction de Véronique Zardet, Université Jean Moulin (Lyon 3), 2020.

Disponible sur : http://www.theses.fr/2020LYSE3035

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 3.0 France (CC BY-NC-ND 3.0 FR)

Document diffusé sous le contrat *Creative Commons* « **Attribution – Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification** »
Vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.

N°d'ordre NNT : 2020LYSE3035

THÈSE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE LYON
opérée au sein de
L'Université Jean Moulin Lyon 3

École Doctorale N° 486
Sciences Économiques et de Gestion

Doctorat de Sciences de Gestion

Soutenue publiquement le 27 octobre 2020, par :
Mélissa SANCHEZ

L'intégration raisonnée des multiples normes exogènes et endogènes pour maintenir la performance socio-économique de l'entreprise

---

Devant le jury composé de :

Zardet, Véronique	Professeure des universités, Université Lyon III	Directrice de thèse
Cappelletti, Laurent	Professeur titulaire de chaire, Le Cnam, Paris	Examinateur
Babeau, Olivier	Professeur des universités, Université de Bordeaux	Rapporteur
Mione, Anne	Professeure des universités, Université de Montpellier	Rapporteure
Garcia, Manuel	Maître de Conférences, Université Jean Monnet	Examinateur
Paysac, Laurent	Gérant, SLB Médical, Genas	Examinateur

L’université Jean Moulin Lyon 3 n’entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

À Totoï, Colette et Coralie

Remerciements

En montagne, les cairns sont des pyramides de pierres élevées par les explorateurs qui servent de point de repère et encouragent les randonneurs à continuer leur ascension. La thèse est une longue randonnée semée de questionnements, d'obstacles et d'imprévus. Au cours de cette recherche, plusieurs cairns ont guidé mon chemin et m'ont incitée à toujours avancer. Dans ces pages, je remercie les personnes grâce auxquelles je vois le sommet de la montagne aujourd'hui.

En premier lieu, j'exprime mes sincères remerciements à Véronique Zardet, professeur et directrice de thèse. Elle m'accompagne rigoureusement et avec bienveillance depuis mes "balbutiements" en recherche-intervention. Je peux dire aujourd'hui que son temps, son énergie et ses conseils ont été des leviers déterminants dans l'accomplissement de ce manuscrit.

Je remercie le professeur Laurent Cappelletti, titulaire de Chaire au Conseil National des Arts et Métiers, d'avoir consenti à participer à l'évaluation de mon travail. J'adresse également mes remerciements à Olivier Babeau et Anne Mione, professeur des universités, pour la lecture et la considération de ce travail de longue haleine. Je suis également très reconnaissante envers Manuel Garcia, maître de conférences, pour avoir consacré un temps considérable à la relecture rigoureuse de ce manuscrit. Ses commentaires ont contribué à affiner et à approfondir ma réflexion sur les normes dans les entreprises.

J'adresse mes remerciements à Laurent Paysac, dirigeant de l'entreprise sollicitée comme terrain d'investigation. Ce dirigeant a été intéressé par mon sujet de recherche et m'a donné accès à des données d'une grande richesse. Je remercie également Bertrand Paysac et plus largement l'équipe de cette entreprise, pour leur disponibilité, leur accueil et leur contribution à l'achèvement de ce travail.

Je suis reconnaissante d'une rencontre : Henri Savall, professeur Émérite, fondateur et dirigeant de l'ISEOR, qui a eu confiance en mon potentiel et m'a ouvert les portes de son laboratoire de recherche-intervention. Ses travaux audacieux et sa vision du management ont plus largement été une source d'inspiration décisive pour entamer cette recherche. Je suis honorée d'avoir eu l'opportunité de collaborer à ses côtés.

J'ai réussi à allier une activité professionnelle avec ce projet de recherche. Cette conjugaison cohérente a été permise grâce à l'étroite coordination entre ma directrice de thèse et mon manager, docteur et directeur de programme, Amandine Savall. Son accompagnement a permis, sans nul doute, d'intégrer les méthodes rigoureuses pour accomplir la présente thèse. J'exprime mes remerciements également à mon nouveau manager, Frantz Datry, docteur et directeur de programme, qui a permis la rédaction de cette thèse dans les meilleures conditions possibles. Je souhaite remercier plus largement l'ensemble des membres de l'ISEOR qui contribuent au développement de ce laboratoire. Je tiens à exprimer ma gratitude plus spécifiquement à Michelle Bonnard, Rodolphe Bachaud, Nylème Chettih et Victor Caumeil qui ont contribué à la collecte et l'analyse de données précieuses.

Comme je l'ai dit précédemment, la thèse est une longue randonnée qui demande de l'endurance. Pour son écoute, son soutien et son amitié précieuse, je remercie tout particulièrement Maïté Rateau. Elle a été une source de vitamines inépuisable, surtout dans les moments les plus difficiles.

J’exprime ma gratitude à Renaud Petit, Françoise Goter et Miguel Delattre, maîtres de conférences, pour leur écoute, leurs apports méthodologiques et leurs conseils bienveillants. Je suis notamment reconnaissante envers Alexis Roche, maître de conférences, qui a su déceler chez moi un potentiel insoupçonné et m’a donné l’envie d’emprunter le chemin de la recherche alors que je soutenais mon mémoire de Master 1 en audit et gestion opérationnels.

Il est temps de remercier mon entourage personnel. Je remercie mes parents, Coralie Carrière Laas et Jean-Luc Sanchez, pour m’avoir transmis des valeurs fondamentales : la patience, l’humilité et l’effort du travail. Ma gratitude s’adresse plus spécialement à ma première supportrice et meilleure colocataire de confinement imaginable, ma mère, à qui je dédie cette thèse.

J’adresse mes remerciements à la personne qui fait ma plus grande fierté : Hugo Sanchez Carrère Laas, mon frère. Sentir son soutien, son admiration et le voir s’épanouir dans ses projets m’a donné la force de garder le cap et de continuer à avancer, quel que soit l’obstacle que je rencontrais.

Bien entendu, je n’oublie pas d’où je viens. Pour leur support inconditionnel et leur foi en moi, j’exprime mes sincères remerciements à ma famille : Jean-Claude et Collette Carrère Laas, à qui je dédie cette thèse, Céline Carrère Laas, Bernard Matignon, Frédéric Carrère Laas et Sylvie Alliey.

Des appuis solides ont toujours été présents pour ne pas fléchir. Je remercie mes amies Lucie Philippe, Sixtine Le Rasle, Alixia Ruitaysire, Manon Salvetat, Laura Duport, Aude Blaquière, Amandine Buisson-Bertrand et Laurence Senelonge. Sur la fin de ce parcours, d’autres personnes m’ont donné de l’élan. J’exprime ainsi ma gratitude à Paul Hardel, pour nos échanges sur les normes et sa relecture, Rémi Fossat et Cyril Pouil, pour leurs encouragements et les moments d’évasion. Je remercie également les équipes de cheminots qui ont marqué mon évolution : Arnaud Bourset Marcellas, Éric Fauconnet Critophe Chauvet, Sylvain Poinas, Bernard Lenoir D’Espinasse, Roland Ruiz et Stéphane Lubrano.

Je souhaiterais terminer par remercier une personne particulièrement chère qui m’a soutenue dès le début de cette aventure : Florent Garcia. Sans lui, je n’aurai pas eu l’ambition d’escalader cette montagne. Seul, on va plus vite, à deux on va plus loin.

Sommaire

Remerciements 7

Sommaire 11

Introduction 15

0.1 L'émergence du projet de recherche 16

0.2 Problématique, objet et champ de recherche 18

0.3 Positionnement théorique de la recherche, épistémologique et méthodologique 19

0.4. Présentation du parcours doctoral 27

0.5. Fil conducteur et présentation du plan général 30

PARTIE 1 33

Les interactions entre l'environnement réglementaire et normatif et les entreprises 33

Chapitre 1. Les apports de la théorie de la Tétranormalisation à la théorie néo-institutionnelle 35

1.1. Définition et typologie des normes 35

1.2. De la théorie néo-institutionnelle à la théorie de la Tétranormalisation 44

1.3. Le choix stratégique des entreprises dans un environnement réglementaire et normatif complexe et dynamique 53

1.4. Prolongement de la théorie des parties prenantes : le concept de Responsabilité Sociale Durablement Supportable 60

Conclusion du Chapitre 1 71

Chapitre 2. Méthodologie de la recherche-intervention complétée par une enquête qualitative transversale 77

2.1. Notre positionnement épistémologique 78

2.2. Complémentarité des choix méthodologiques 88

2.3. Méthodologie de l'enquête qualitative transversale 100

2.4. Méthodologie de la recherche-intervention qualimétrique 109

Conclusion du chapitre 2 131

Chapitre 3. Résultats de l'enquête qualitative transversale 137

3.1. État de la perception de l'environnement réglementaire et normatif par les entreprises 137

3.2. État des décisions et pratiques de gestion des normes dans les entreprises 146

3.3. Interprétation : une stratégie d'intégration raisonnée des normes visant une responsabilité sociale durablement supportable 155

3.4. Construction d'une nomenclature d'analyse de la gestion des normes dans les entreprises 167

Conclusion du Chapitre 3 174

CONCLUSION PARTIE 1 179

PARTIE 2 185
Recherche-intervention qualimétrique pour caractériser et améliorer une stratégie d'intégration raisonnée des normes dans une PME 185
Chapitre 4. Diagnostic des décisions et pratiques normatives et de leurs impacts socio-économiques dans l'entreprise S. 187
4.1. Les décisions stratégiques relatives aux normes de l'entreprise S. 187
4.2. L'animation des normes au sein de l'entreprise S. 207
4.3. Interprétation : la stratégie d'intégration raisonnée des normes de l'entreprise S. 232
Conclusion chapitre 4 245
Chapitre 5. Actions d'innovation pour renforcer l'intégration raisonnée des normes dans l'entreprise S. 249
5.1. La méthodologie de conduite du projet d'amélioration et étude de sa dynamique 250
5.2. Les actions d'innovation mises en œuvre et les premiers résultats recensés au sein de l'entreprise S. 255
5.3. Critères et pratiques nouvelles pour choisir de l'intégration raisonnée d'une norme 281
Conclusion chapitre 5 291
Chapitre 6. Discussion des résultats, interprétation et recommandations managériales et méthodologiques pour favoriser une stratégie d'intégration raisonnée des normes 295
6.1. Le concept de stratégie d'intégration raisonnée des normes : contribution à la littérature sur les normes 296
6.2. Recommandations managériales pour une intégration raisonnée des normes dans une perspective de responsabilité sociale durablement supportable 316
6.3. Contribution méthodologique de la recherche 329
Conclusion chapitre 6 339
CONCLUSION PARTIE 2 343
Chapitre 7. Conclusion 349
7.1. Synthèse de la recherche 349
7.2. Principales contributions de la recherche 362
7.3. Limites et perspectives 367
LEXIQUE 371
GLOSSAIRE 373
Bibliographie 375
Table des figures 402
Table des tableaux 405
Table des matières 409

Table des annexes 417
Annexe I. Corps d'hypothèses 420
Annexe II. Protocole pour réaliser l'enquête qualitative transversale 424
Annexe III. Protocole pour réaliser la recherche-intervention qualimétrique au sein de l'entreprise S. 425
Annexe IV. Liste des sources primaires et secondaires qualimétriques issues des Terrains de recherche 427
Annexe III. Guide d'entretien pour l'enquête qualitative transversale 429
Annexe V. Résultats de l'enquête qualitative transversale 431
Annexe VI. Produits-Objectifs-Méthodes-Prestations (POMP) négociés avec l'entreprise S. pour conduire la recherche-intervention 536
Annexe VII. Avis d'expert de l'enquête qualitative transversale 550
Annexe IX. Synthèse des outils et indicateurs relatifs à une norme et co-évaluation de leur degré d'intégration dans les pratiques professionnelles de l'entreprise S. 555
Annexe X. Prise de notes des entretiens exploratoires sur l'analyse de l'environnement réglementaire et normatif de l'entreprise S. 557
Annexe XI. Diagnostic des décisions et pratiques relatives aux normes au sein de l'entreprise S. (partie qualitative) 565
Annexe XII. Diagnostic des décisions et pratiques relatives aux normes au sein de l'entreprise S. (partie quantitative) 585
Annexe XIII. Avis d'expert sur les décisions et pratiques relatives aux normes au sein de l'entreprise S. 619
Annexe XIV. Fiches d'idées-forces par séance de groupe de projet au sein de l'entreprise S. 621
Annexe XV. Idées-clés génériques convergentes et spécifiques entre l'approche déductive et l'approche inductive de construction de la nomenclature d'analyse 639
Annexe confidentielle XVI. Revue de direction 645
Annexe confidentielle XVII. Plan d'actions prioritaires semestre 2 2019 647
Annexe confidentielle XVIII. Tableau de bord de gestion 649
Annexe confidentielle XIX. SWOT 651
Annexe XX. Tableau de suivi de la productivité de l'ESAT 653
Annexe confidentielle XXI. Rapport d'audit interne 655
Annexe confidentielle XXII. Rapport d'audit externe 657
Annexe confidentielle XXIII. Tableau de suivi des non-conformités qualité 659
Annexe confidentielle XXIII. Tableau de suivi des matériovigilances 661
Annexe confidentielle XXIV. Tableau de suivi des matériovigilances 663
Annexe confidentielle XXV. Procédure de gestion documentaire 665
Annexe confidentielle XXVI. Tableau de suivi des commandes fournisseurs 667
Annexe confidentielle XVII. Tableau des parties prenantes pertinentes 669

Introduction

L'introduction présente les grandes lignes et enjeux de notre thèse. Elle s'articule en cinq parties. Nous expliquons dans un premier temps **l'émergence de notre projet de recherche** (section 0.1), ce qui nous a motivée à initier ce travail. Puis, nous présentons la **problématique, l'objet et le champ de recherche** (section 0.2.) pour expliciter ce que nous étudions dans nos travaux. Nous dédions une troisième section à la présentation de notre **positionnement épistémologique et méthodologique** (section 0.3.) ainsi que les **cadres théoriques mobilisés**. Nous expliquons ainsi par quels moyens nous menons notre démonstration. Dans une quatrième section, nous décrivons **notre parcours doctoral** (section 0.4.), c'est-à-dire nos objectifs personnels, notre implication dans le laboratoire de recherche, notre cursus doctoral et, plus généralement, le calendrier de la recherche. Enfin, dans la cinquième section, nous exposons le **fil conducteur** de notre thèse et la **structuration du plan général** (section 0.5.) pour montrer le chemin de notre réflexion.

Avant de développer notre introduction, il convient de présenter les définitions clés de notre développement. **Norme** vient du latin *norma* qui signifie équerre ou règle, ce qui évoque une notion de rigueur. Règle vient latin *regula* et fait référence à un outil pour tracer des traits droits, incarnant ainsi l'idée de ce qui est imposée comme une ligne directrice de conduite. La définition de norme que nous avons retenue est celle North (1990) : une norme consiste à donner les « règles du jeu » pour encadrer des comportements humains.

Cette tentative de déterminisme des comportements humains vise notamment à limiter les effets négatifs provoqués par des comportements déviants. Ainsi, nous étudions la norme comme un moyen pour limiter des risques de dysfonctionnements et d'**externalités négatives**. Nous comprenons une externalité comme la production ou la consommation par un agent économique – une entreprise ou un individu – qui génère un impact sur d'autres agents économiques (Pigou, 1920 ; Antonelli, 1995 ; Weber L. , 1997 ; Weber S. , 2004 ; Pillet, 2006 ; Pérez, 2005 ; Abdelmalki & Mundler, 2010). Si un dysfonctionnement représente l'écart entre un fonctionnement souhaité et un fonctionnement réel au sein d'une entreprise, le périmètre d'une externalité est global et peut concerner une entreprise par rapport à une autre, à un territoire ou à une catégorie de parties prenantes (Garcia & Delattre, 2019). Elle est dite négative lorsqu'il existe un égart entre le fonctionnement réel et le fonctionnement souhaité dans ce périmètre. La pollution environnementale est une externalité négative par exemple. Une externalité négative s'étend à l'ensemble des activités économiques et dépasse le rapport d'échange marchand que propose la théorie des coûts de transaction (Meade, 1952 ; Scitovsky, 1954 ; Bator, 1958 ; Buchanan & Stubblebine, 1962 ; Perrat, 1997). Ainsi, la notion d'externalités fournit une « clé de lecture » des interrelations entre l'entreprise et la société en général.

Le concept de **responsabilité sociale des entreprises** (RSE) repose sur la prévention des externalités négatives sur les parties prenantes (collaborateurs, fournisseurs, actionnaires, État etc.). Ces externalités négatives peuvent être d'ordre social (harcèlement au travail, plans sociaux etc.) ou environnemental (pollution, gaspillage de ressources etc.). Pour cela, la RSE vise une conciliation des impératifs environnementaux, sociaux, économiques pour limiter ces externalités. La RSE s'appuie notamment sur le respect des obligations légales et l'intégration des besoins des parties prenantes de l'entreprise.
Le mot **norme** est polysémique. Il existe des normes formelles (procédures, référentiels etc.), informelles (valeurs sociales, coutumes collectives etc.), obligatoires (loi, règlements, décrets etc.), facultatives (label, certification etc.), collectives, individuelles. Comme Savall et Zardet (2005), nous faisons également la distinction entre les normes exogènes, celles qui sont produites à l'extérieur de l'entreprise, et endogènes, celles qui sont produites à l'intérieur de l'entreprise. Dans le deuxième cas, les normes sont produites à l'initiative des acteurs internes ou pour traduire une norme exogène dans l'organisation. Nous résumons cette diversité normative par le terme d'**environnement réglementaire et normatif**. Compte tenu de la complexité de cette typologie, nous faisons le choix d'employer le mot norme pour référer à la définition générale que nous avons retenue (« règles du jeu » pour encadrer des comportements humains).
En résumé, d'après ces définitions, respecter l'environnement réglementaire et normatif permet de limiter les risques d'externalités négatives.

0.1 L'émergence du projet de recherche

Dans cette section, nous présentons l'émergence de notre projet de recherche, qui est le résultat d'un constat alarmant sur les dérives du Capitalisme néolibéral et d'une volonté profonde de contribuer à trouver une alternative préférable avec et pour les entreprises.

Le Capitalisme néolibéral et la dérégulation des marchés que ce système encourage au nom de la libre-concurrence sont sources de crises destructrices pour l'économie, l'environnement et la société en général. Les années 2000 sont marquées par ces crises : Enron (2001), Goldman Sachs (2008), etc.
Avec le rêve d'influer un jour sur le système macro-économique, même dans une moindre mesure, nous avions la conviction qu'il était nécessaire en premier lieu d'explorer, comprendre et agir sur le système micro-économique. À cette échelle, nous pensions trouver des leviers pour aider les entreprises et organisations à s'inscrire dans une démarche de développement durable. Nous entendons par « leviers » des méthodes, outils et dispositifs de management.
Dans cette optique, notre conviction de départ était que le développement durable pouvait se matérialiser dans les entreprises grâce à l'intégration des normes Qualité (ISO 9001), Sécurité (OHSAS 18001) Environnement (ISO 14001), pour ne citer que ces normes. Ces normes, comme bien d'autres (ISO 22000 sur les achats de denrées, ISO 20400 sur les achats responsables, ISO 3001 sur le management

énergétique etc.) sont préconisées pour mettre en place une démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) selon le guide de l'ISO 26 000. Cette dernière souligne notamment la nécessité de respecter la règlementation pour limiter les externalités négatives des activités humaines sur la société.
Nous avons orienté l'intégralité de nos études supérieures, d'une part vers le management des normes Qualité-Sécurité-Environnement (QSE) et, d'autre part vers des formations en alternance. Notre objectif était ainsi d'expérimenter et partager des leviers favorisant la RSE au sein et avec les entreprises. Pendant nos cinq années en alternance, nous avons observé, analysé et mis en pratique le métier d'assistant ou animateur de normes QSE dans des activités de prestations de services et de maintenance industrielle.
Toutefois, nos expériences premières professionnelles ont modifié notre regard sur les normes. En effet, leurs exigences sont souvent éloignées des pratiques effectives par les acteurs, ce qui entraîne un risque d'image pour l'entreprise. Ce constat ne s'explique pas simplement par une mauvaise foi des dirigeants : les normes sont parfois ambigües et/ou complexes, ce qui freine leur appropriation, elles peuvent être obsolètes, inadaptées, contre-productives ou contradictoires entre elles. De plus, s'il est vrai que nous constations une volonté manifeste de certains acteurs pour intégrer une norme, nous remarquions également que cette norme ajoutait de la complexité à la coopération transversale entre les services. En effet, le foisonnement de normes semble favoriser le cloisonnement entre les fonctions supports spécialisés dans des pôles de normes. Elles contribuent également à créer une barrière entre les fonctions supports et les fonctions opérationnelles qui se sentent éloignées de ces sujets. Aussi, comme il est coutume de l'entendre, les normes sont perçues comme une lourdeur réglementaire, au regard de la production d'indicateurs et de procédures qu'elles favorisent. Enfin, nous remarquons que la volonté d'intégration d'une norme par le dirigeant est une condition indispensable mais insuffisante pour appuyer son intégration effective dans les pratiques des acteurs à tous les niveaux hiérarchiques

Face à autant de problématiques, il semblerait que l'adoption de normes ne suffise pas à prévenir des risques de crise et à garantir un développement durable dans les entreprises. C'est la raison pour laquelle, au lieu de poursuivre notre carrière dans l'animation de normes QSE sans trouver de réponses à nos problématiques, nous avons choisi de mener un travail de recherche sur les décisions et pratiques relatives aux normes au sein des entreprises.

0.2 Problématique, objet et champ de recherche

Dans cette section, nous présentons la problématique qui a guidé nos travaux, l'objet et le champ de recherche.

Une conception binaire où existeraient les « bonnes » entreprises qui respectent les normes de la société et les « mauvaises » qui feignent de les respecter, voire les transgressent, nous semblait finalement naïve et peu réaliste, pour deux raisons. Premièrement, il apparaît utopique pour une entreprise de cerner toutes les normes qu'elle doit respecter et de les respecter en intégralité. Deuxièmement, nous avons pu observer au cours de nos expériences professionnelles que transgresser une norme pouvait être légitime dans certains cas, compte tenu des normes qui peuvent être obsolètes, inadaptées ou contradictoires entre elles. Nous nous sommes demandé plus largement si respecter toutes les normes ne menaçait pas la capacité de survie et de développement des entreprises. Parallèlement, conformément à la théorie socio-économique (Savall, 1974), nous considérons que la performance durable d'une entreprise repose à la fois sur sa performance sociale, c'est-à-dire la satisfaction des salariés et des parties prenantes, et sa performance économique. Ainsi, la **question** qui a animé notre recherche est donc la suivante :

> L'entreprise peut-elle réussir à intégrer de multiples normes, grâce à des choix stratégiques, sans détériorer sa performance socio-économique ?

Pour répondre à cette question, notre **objet de recherche** est les décisions et pratiques stratégiques des acteurs pour gérer leur environnement réglementaire et normatif.

Notre **champ de recherche** concerne les Petites et Moyennes Entreprises (PME). L'Insee propose la définition suivante : « Les petites et moyennes entreprises (PME) sont celles qui, d'une part, occupent moins de 250 personnes, d'autre part, ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros. Elles incluent la catégorie des microentreprises (MIC) qui occupent moins de 10 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros. » Nous avons choisi ce champ de recherche car nous faisons l'hypothèse que ces entreprises ont des moyens limités pour gérer leur environnement réglementaire et normatif et que, par conséquent, notre question de recherche pourrait particulièrement les intéresser.

Nous ciblons plusieurs apports théoriques. Premièrement, nous souhaitons mesurer les impacts socio-économiques des normes dans les entreprises pour mettre en évidence les tensions que doivent gérer les dirigeants : entre respecter les normes ou préserver la capacité de survie-développement de leur organisation. Ensuite, nous souhaitons mobiliser et enrichir la théorie de la Tétranormalisation (que nous développons plus loin, cf. section 0.3) sur les choix stratégiques en cas de conflits de normes. Nous avons également pour objectif d'étayer les recherches sur les transgressions de normes et montrer en quoi ces choix stratégiques sont conciliables avec les enjeux de RSE. Nous souhaitons ainsi contribuer

à enrichir le concept de Responsabilité Sociale Durablement Supportable (RSDS) (Savall et Zardet, 2005). L'aspect durable de la RSDS consiste à reconnaître que l'efficience et l'efficacité à court, moyen et long termes de la stratégie d'entreprise sont déterminants pour une performance globale. L'aspect supportable renvoie à l'idée d'un engagement responsable envers la société compatible avec la capacité d'autonomie de l'entreprise.
En termes d'apport managérial, nous ciblons de fournir aux dirigeants d'entreprise des outils et méthodes pour mieux gérer leur environnement réglementaire normatif de manière responsable, durable et supportable.

Nous explicitons dans la prochaine section notre positionnement théorique, épistémologique et méthodologique pour répondre à notre problématique.

0.3 Positionnement théorique de la recherche, épistémologique et méthodologique

Dans cette section, nous présentons le cadre théorique de notre recherche (0.3.1.), notre hypothèse centrale et sa déclinaison dans un corps d'hypothèse (0.3.2.), notre positionnement épistémologique et méthodologique (0.3.3.). Nous expliquons ensuite le choix de mettre en œuvre deux protocoles de recherche complémentaires (0.3.4.), avant de les présenter spécifiquement. Les deux protocoles de recherche mis en œuvre sont une enquête qualitative transversale (0.3.5.) et une recherche-intervention dans une PME (0.3.6.).

0.3.1. Cadre théorique de notre recherche

Nous présentons dans cette sous-section le cadre théorique mobilisé pour notre recherche exploratoire.

L'école de la contingence structurelle considère l'environnement comme une contrainte pour les organisations qui doivent faire preuve d'adaptation pour survivre. Dans l'école de la contingence structurelle, **la théorie néo-institutionnelle** considère que les entreprises sont construites par leur environnement qui les contraint à se conformer à ses institutions (Mitchell J. C., 1973 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Di Maggio et Powell, 1983 ; Berger P. L., 1966 ; Veblen, 1968 ; Selznick, 1957 ; Stinchcombe, 1965).
L'économiste North (1990) présente les institutions comme des fournisseurs de règles du jeu pour façonner le comportement des hommes, les interactions entre eux et, in fine, le comportement des organisations. Les institutions incarnent par extension des normes. Selon cette théorie, les organisations seraient ainsi modelées par les pressions institutionnelles qu'elles subissent pour préserver leur

légitimité dans leur environnement (Barley et Tolbert, 1997 ; Hannan et Freeman, 1977 ; Aldrich, 1979). Toutefois, il paraît difficile de se conformer à l'ensemble des pressions institutionnelles. À ce propos, Brunsson (1986, 1989) parle d'« hypocrisie organisationnelle » pour désigner le fait de prétendre respecter toutes les lois et normes « bombardées » par l'environnement.

La **théorie de la Tétranormalisation** (Savall et Zardet, 2005 ; Mansouri et Peretti, 2007 ; Zardet et Bonnet, 2010 ; Cappelletti, 2010 ; Pigé et al., 2015) apporte un éclairage conceptuel complémentaire à la théorie néo-institutionnelle. La théorie de la Tétranormalisation expose qu'il existe quatre pôles de normes : les normes comptables et financières, les normes commerciales, les normes sociales et les normes Qualité-Sécurité-Environnement. Elle expose la complexité que représente la gestion de multiples normes d'origines et de champs d'application différents dans une même organisation. Les normes peuvent s'avérer complexes, ambigües, coûteuses pour l'organisation, contradictoires entre elles et peuvent alimenter des fonds de commerce pour des organismes externes (labellisateur, auditeur, formateur, etc.). L'intégration des normes exogènes dans l'organisation est donc un enjeu qui va au-delà de la simple recherche de légitimité sur un marché. Il faut également considérer la préservation de la capacité de survie et de développement de l'organisation, compte tenu de la complexité de l'environnement réglementaire et normatif.

Ce dilemme soulève la question de la capacité d'action des dirigeants par rapport à l'environnement réglementaire et normatif. S'il est vrai que cet environnement influence la détermination de certaines décisions stratégiques, selon la **théorie du choix stratégique**, les organisations sont aussi des unités actives qui s'adaptent aux pressions externes, dans la limite tolérée par les acteurs organisationnels (Child, 1972 ; Perroux, 1975).

Dans ce contexte, une théorie soutient l'existence d'un capitalisme socialement responsable qui réconcilierait la performance sociale avec la performance économique : la **théorie socio-économique** des organisations. Conçue en 1974 par Henri Savall, cette théorie explique que la performance sociale influence la performance économique, et que cette « réconciliation » repose sur le management du *potentiel humain*. Il s'agit d'un gisement de ressources qui, s'il est mesuré, révélé et employé permet à l'organisation d'innover sur la base de sa cohésion et ainsi rester compétitive (Savall, Péron, & Zardet,, 2014). Le potentiel humain regroupe trois composants : les compétences, les comportements et l'énergie individuelle et collective. Le terme « potentiel » réfère à l'idée que ces ressources sont inaliénables, à la différence du capital financier ou technique (Savall, 1974, 1975 ; Savall & Zardet, 1987 ; Cappelletti, 2010, 2012). En activant le *potentiel humain* de la totalité des personnes de l'entreprise, il est possible de mettre en œuvre une stratégie de recherche d'amélioration des performances socio-économiques (Savall & Zardet, 1995). À l'inverse, les inefficiences managériales se traduisent par des dysfonctionnements qui détériorent la performance socio-économique de l'organisation.

Enfin, parce qu'une norme a vocation à définir un cadre pour limiter les externalités négatives, nous mobilisons la **théorie des parties prenantes** (Freeman, 1984) pour étudier les critères de choix

stratégiques des entreprises dans une optique éthique de responsabilité sociale. Dans cette théorie, la question du périmètre de l'entreprise et de sa responsabilité fait débat. Deux courants s'opposent sur le sujet : la vision néoclassique expose que la responsabilité de l'entreprise est de satisfaire les actionnaires (Friedman M. , 1970) et une conception élargie de firme chargée de prendre en considération les intérêts de ses parties prenantes (Freeman, 1984). Nous privilégierons la conception élargie de Freeman qui propose, selon nous, une vision alternative aux dérives du Capitalisme néo-libéral.

Nous expliquons dans la prochaine sous-section notre hypothèse centrale ou la conviction qui a guidé notre recherche et notre méthode pour en faire la démonstration.

0.3.2. Hypothèse centrale et corps d'hypothèses

Cette sous-section présente l'hypothèse centrale qui a guidé cette recherche et sa démultiplication dans un corps d'hypothèses.

Quelle est la « thèse » que vous défendez ? La thèse que nous défendons est formulée par notre l'hypothèse centrale (Savall & Zardet, 2004). La conviction personnelle du chercheur joue un rôle essentiel dans la formulation de cette hypothèse centrale. Compte tenu de la revue de littérature et de nos expériences professionnelles, l'**hypothèse centrale** est formulée de la manière suivante :

L'infraction d'une norme est, selon certaines conditions, préférable à la conformité normative pour garantir la capacité de survie-développement de l'entreprise. Cet arbitrage se construit autour d'un processus de décisions.

Pour vérifier notre hypothèse centrale, nous l'avons déclinée en sous-hypothèses plus détaillées qui forment le **corps d'hypothèses** (Savall & Zardet, 2004), lequel figure en annexe I. Ces hypothèses sont de trois natures : descriptives, explicatives et prescriptives.

- Les hypothèses descriptives font référence à des observations dans la littérature ou des observations empiriques. Elles explicitent une description à un instant « T » et sont formulées comme des assertions vérifiables. Nous admettons ainsi que notre perception est subjective (Piaget, 1970, 1980 ; Bachelard, 1993) et assumons la formulation d'« hypothèses » pour les faits observés depuis notre point de vue.
- Les hypothèses explicatives fournissent une interprétation des phénomènes observés.
- Les hypothèses prescriptives représentent un essai de prédiction : à partir des hypothèses descriptives et explicatives, nous formulons des recommandations pour transformer l'objet étudié.

Ce maillage descriptif-explicatif-prescriptif permet d'expliciter les variables et les liaisons que nous faisons valider ou non par nos expérimentations. L'objectif de notre recherche est ainsi de vérifier notre

corps d'hypothèses tout au long de notre recherche avec des matériaux bibliographiques et empiriques. Pour structurer notre corps d'hypothèses, nous avons décliné notre objet de recherche en cinq thèmes à étudier : l'environnement réglementaire et normatif, les stratégies normatives, le rôle de la direction, l'animation des normes, l'intégration des normes dans les pratiques.

Le Tableau 1 représente un extrait de notre corps d'hypothèses sur le thème « Environnement réglementaire et normatif ».

Tableau 1. Extrait de corps d'hypothèses – thème « Environnement réglementaire et normatif »

	Hypothèses descriptives		Hypothèses explicatives		Hypothèses prescriptives	
Environnement règlementaire et normatif	HD 1	Les dirigeants peinent à **cerner toutes les exigences** normatives auxquelles ils doivent se conformer, ce qui les positionne en infraction potentielle.	HE 1.1	Les normes sont surabondantes et évoluent rapidement	HP 1.1	La veille règlementaire et normative fait partie d'un des rôles de l'entreprise
			HE 1.2	Les exigences normatives génèrent de l'ambigüité d'interprétation	HP 1.2	L'intersubjectivité contradictoire avec les parties prenantes est un levier pour éclaircir les ambigüités d'interprétation
	HD 2	Les entreprises cherchent à répondre aux **pressions institutionnelles externes** liées aux normes, mêmes si elles semblent contraignantes pour l'activité et la performance de l'entreprise.	HE 2.1	La conformité règlementaire est déterminante pour asseoir la légitimité de l'activité d'une entreprise auprès de ses parties prenantes	HP 2	Le dirigeant qui **communique sur la protection de l'intérêt commun** d'une norme jugée contraignante facilite son acceptation et son intégration en interne.
			HE 2.2	La puissance publique fournit un **cadre règlementaire** et **coercitif** pour limiter les externalités négatives de l'activité des entreprises sur la société.		
			HE 2.3	Si l'entreprise ne respecte pas ces normes externes, **elle s'expose à des risques** de perte de confiance de ses parties-prenantes internes et/ou externes.		

Les hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives seront développées à l'intérieur de chaque chapitre de manière explicite. Elles sont systématiquement résumées dans la conclusion des chapitres. Certaines sont validées dans plusieurs chapitres. Dans le chapitre 6, nous reviendrons sur leur validation et sur les autres résultats non attendus issus de notre recherche.

La prochaine sous-section fait état de notre positionnement épistémologique et méthodologique pour vérifier nos hypothèses.

0.3.3. Positionnement épistémologique et méthodologique

Dans cette section, nous explicitons notre positionnement épistémologique et méthodologique.

Plusieurs auteurs s'accordent pour souligner le fossé entre les thématiques traitées par les chercheurs et les besoins avérés des entreprises et des organisations (Van de Ven & Johnson, 2006 ; Orlikowski, 2010 ; Savall, Péron, Zardet, & Bonnet, 2018). Les chercheurs sont ainsi invités à contribuer à l'enrichissement d'une science utile pour les praticiens pour créer une passerelle entre le monde académique et le monde professionnel (Savall, Zardet, Bonnet, & Cappelletti, 2019).
Nous rejoignons l'idée de Girin (1990) selon laquelle les acteurs dans les entreprises sont des « savants ordinaires » producteurs de faits, de savoirs, de théories. L'interactivité cognitive entre les praticiens et chercheurs permet de valoriser ces savoirs (Savall & Zardet, 1996). Nous souhaitons utiliser ce gisement de savoirs pour induire des connaissances nouvelles, actuelles et utiles pour les praticiens.
Cette motivation nous incitant à intervenir sur le terrain de recherche, nous avons choisi le paradigme **constructiviste**, qui peut se synthétiser par trois grands principes (Piaget, 1981 ; Usunier, Easterby-Smith, & Thorpe, 1993 ; Igalens & Roussel, 1998 ; Everaere, 1993) :

- La réalité est socialement construite,
- Le changement de l'objet étudié n'est pas un obstacle sinon une dimension clé pour le système de production de connaissances,
- Le chercheur-observateur n'est pas neutre dans son interaction avec l'objet observé.

L'enjeu des recherches constructivistes est donc d'organiser les *représentations* du monde constituées par nos expériences. Le chercheur devient ainsi un concepteur-observateur-modélisateur (Le Moigne, 1990, 1995). Notre positionnement épistémologique est plus précisément celui du **constructivisme générique** (Savall & Zardet, 1995, 2004 ; Bonnet, 2016 ; Cappelletti & Pesqueux, 2018 ; Savall, Zardet & Bonnet, 2019). Le constructivisme générique explique qu'il existe des régularités entre les différents cas spécifiques. Ces invariants représentent des règles génériques constituant un noyau dur de connaissances qu'il est possible de cerner par l'accumulation de cas. En pratique, notre compréhension des décisions et des pratiques des acteurs face à leur environnement réglementaire et normatif se construit progressivement par des allers-retours permanents entre les connaissances théoriques et les observations empiriques. En effet, les connaissances théoriques sont accumulées au fur et à mesure des lectures, elles-mêmes guidées par nos résultats empiriques. Inversement, les matériaux empiriques sont explorés différemment en fonction de ces lectures. De ce fait, notre positionnement dépasse l'opposition classique très répandue entre le raisonnement hypothético-déductif et le raisonnement empirico-inductif (David, 1999) et vise à les concilier pour enrichir nos analyses selon une démarche abductive. Avec le raisonnement par abduction, le chercheur émet des conjectures à partir des observations empiriques. Ces conjectures sont ensuite testées dans la littérature. L'abduction consiste donc à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence.

Dans les deux sections suivantes, nous expliquons les méthodes de recherche que nous avons choisies : une enquête qualitative transversale sur les décisions et pratiques relatives à l'environnement réglementaire et normatif et une recherche-intervention au sein d'une PME.

0.3.4. Complémentarité des choix méthodologiques

Nous présentons dans cette section notre choix méthodologique qui consiste en la combinaison de deux protocoles de recherche complémentaires : une enquête qualitative transversale et une recherche-intervention qualimétrique au sein d'une PME.

Nous avons mené une enquête qualitative transversale auprès de neuf entreprises de différentes tailles et de différents secteurs. Il s'agit d'entretiens qualitatifs semi-directifs sur les décisions et pratiques relatives aux normes. Cette enquête a une visée compréhensive et exploratoire de la dialectique entre les entreprises et leur environnement réglementaire et normatif. Les résultats permettent d'induire de nouvelles idées-clés génériques pour enrichir nos connaissances théoriques. Elle favorise également l'identification d'invariants communs entre différentes entreprises dans une perspective de constructivisme générique. Les nombreux résultats permettent enfin de valider notre cadre théorique et tester notre corps d'hypothèses.
Parallèlement, notre souhait était de nous immerger dans une entreprise pour la comprendre de l'intérieur (Orlikowski, 2010) et appréhender de nouvelles variables qui n'auraient pu être explorées avec une position d'extériorité (Moisdon J. C., 2010). Nous souhaitions également participer à la transformation de l'objet de recherche en co-construisant des connaissances nouvelles et utiles pour les praticiens. C'est pourquoi nous avons choisi de réaliser une recherche-intervention au sein d'une entreprise. La recherche-intervention consiste en l'accompagnement d'une entreprise dans un processus de transformation (Savall & Zardet, 2004). Immergé dans l'organisation, le chercheur interagit avec de nombreux acteurs, ou savants ordinaires (Girin, 1989), pour co-construire des solutions d'amélioration. Cette méthodologie complète l'enquête qualitative en ce sens qu'elle favorise la collecte de données qualimétriques difficilement accessibles. Ainsi, 46 outils et indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers propres à l'entreprise ont été collectés et analysés. Grâce à cette « immersion sur le terrain », nous avons calculé également les impacts socio-économiques liés aux normes grâce à la méthode de calcul des coûts et performances cachés (Savall & Zardet, 1987). Enfin, des phénomènes délibérés et spontanés ont été observés pendant le groupe d'innovation par l'intervenant-chercheur qui participait aux discussions menant à la transformation de l'objet de recherche. Plus généralement, la recherche-intervention qualimétrique nous a permis de tester de nouvelles hypothèses ou d'en tester des communes avec l'enquête qualitative transversale pour renforcer leur validité externe. Notre hypothèse est que les Petites et Moyennes Entreprises (PME) ont des moyens limités pour gérer leur environnement

réglementaire et normatif, en comparaison aux grands groupes industriels (absence de poste dédié à la gestion d'une famille de norme, internalisation de la veille réglementaire et normative etc.). Ces entreprises doivent probablement faire des choix stratégiques pour gérer leur environnement réglementaire et normatif. Cette hypothèse nous a motivé à réaliser une recherche-intervention au sein d'une PME.

Nous présentons plus spécifiquement dans les deux prochaines sections les deux protocoles de recherche.

0.3.5. Enquête qualitative transversale sur les décisions et pratiques relatives à l'environnement réglementaire et normatif

Dans cette section, nous introduisons la méthode de l'enquête qualitative transversale que nous avons mise en œuvre et les motivations de ce choix méthodologique.

Nous avons donc réalisé une enquête qualitative transversale auprès de neuf entreprises et organisations afin d'identifier et comprendre les décisions et pratiques actuelles relatives à l'environnement réglementaire et normatif. Nous avons choisi de varier l'échantillon d'entreprises, tant dans la taille que dans les secteurs d'activité, pour avoir une approche multidimensionnelle des décisions et pratiques relatives aux normes. Nous avons ainsi constitué une équipe de trois chercheurs et avons interviewé 32 personnes dans 9 entreprises. Ces entretiens semi-directifs, que nous détaillerons plus loin dans cette thèse, ont été effectués par téléphone ou en face à face. Le guide d'entretien reprenait les cinq thèmes de notre corps d'hypothèses et était animé par des questions ouvertes. Cette recherche qualitative nous a ainsi permis de vérifier une grande partie de notre corps d'hypothèses.
L'objectif de cette enquête qualitative était également de faire émerger des phénomènes plus ou moins convergents. Dans une optique de constructivisme générique, rappelons que nous cherchons à créer des connaissances en mettant en lumière les spécificités selon les organisations et les régularités qui semblent les rapprocher (Savall & Zardet, 2004). La multiplication des cas étudiés selon le même protocole de recherche permet de faire apparaître des résultats contingents et génériques.

Comme nous le développons dans la prochaine section, une de nos principales motivations à initier ce travail de recherche était de produire des connaissances nouvelles et utiles avec et pour les praticiens. Nous expliquons dans la prochaine section le protocole de la recherche-intervention.

0.3.6. Recherche-intervention qualimétrique dans une entreprise pour améliorer l'intégration des normes exogènes et endogènes

Dans cette sous-section, nous exposons le protocole de recherche-intervention mis en œuvre et nos motivations à employer cette méthode.

Nos motivations à choisir l'étude de cas et, plus précisément, la méthodologie de recherche-intervention sont multiples. S'il est vrai qu'une étude de cas ne permet pas la généralisation des connaissances, cette méthode permet d'étudier en profondeur les phénomènes observés. De plus, le but de notre recherche est de générer des connaissances au service de l'action (Argyris, Putman, & Smith, 1985) : nous souhaitons décrire et transformer la gestion de l'environnement réglementaire et normatif qui semble nébuleux, complexe et contraignant. C'est pourquoi nous avons employé la méthodologie de la recherche-intervention (Plane, 1997 ; Savall , 1977, 1979 ; Savall, Zardet, & Bonnet, 1984 ; Hatchuel, 1994 ; David, 2000 ; Savall et Zardet, 2004). Nous retenons la définition de David (2000) sur la méthodologie de la recherche-intervention : « la recherche intervention consiste à aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en sciences de gestion ».

Pour notre recherche-intervention, nous nous appuyons sur le solide protocole de recherche-intervention qualimétrique développé et expérimenté par l'ISEOR depuis 1974. Cette méthodologie a été « répliquée » dans plus de 2000 entreprises et organisations, de 72 secteurs d'activités et dans 45 pays différents (Savall & Zardet, 1987). Cette méthodologie de recherche-intervention est dite « qualimétrique » en ce sens qu'elle consiste en la collecte et l'analyse combinée de données à la fois qualitatives, quantitatives et financières.

Nous avons choisi une PME dans le secteur de la distribution de dispositifs médicaux, secteur très réglementé : l'entreprise S. Cette PME est constituée de six personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 2 millions d'euros. Elle met en œuvre une stratégie proactive d'intégration des normes (dépassement du cadre réglementaire, veille proactive des évolutions réglementaires, etc.). Nous avions l'opportunité de connaître ce dirigeant par l'intermédiaire de notre laboratoire de recherche qui l'accompagne dans la mise en œuvre du management socio-économique depuis 2014. C'est donc pour des raisons stratégiques par rapport à notre objet de recherche et par proximité méthodologique que nous avons choisi de négocier cette recherche-intervention avec le dirigeant de l'entreprise S.

In fine, notre protocole de recherche-intervention s'articule de la manière suivante :

1. Analyse de l'environnement règlementaire et normatif de l'entreprise S. : réalisation de deux entretiens de groupe avec le dirigeant et son animateur qualité, collecte et l'analyse documentaire d'outils et indicateurs relatifs à des normes (bilan d'audit, procédures, etc.).
2. Diagnostic des décisions et pratiques internes, positives ou négatives, relatives à l'environnement réglementaire et normatif.
3. Étude de l'impact interne et externe de ces pratiques grâce à la méthode d'évaluation des coûts et performances cachés (Savall et Zardet, 1987).
4. Conduite d'un projet d'innovation autour de l'intégration des normes pour transformer notre objet de recherche à partir des problématiques identifiées dans notre diagnostic.

Nous présentons dans la prochaine section notre parcours doctoral, véritable socle qui a permis ce travail de recherche.

0.4. Présentation du parcours doctoral

Nous présentons notre parcours doctoral en deux parties : les objectifs personnels qui nous ont conduite à rester déterminée pour réaliser ce doctoral (0.4.1.) et notre implication dans le laboratoire de recherche (0.4.2.).

0.4.1. Objectifs personnels du doctorat

Nous pouvons synthétiser nos objectifs personnels à réaliser ce doctorat en trois volets : éthique, théorique et pratique.

- **Motivations éthiques**

Comme nous l'avons expliqué dans l'émergence de notre projet de recherche, notre motivation éthique est d'aider les entreprises à maîtriser leurs externalités négatives sur la société, dans une perspective de responsabilité sociale durable et supportable. Nous concevons en effet que les normes sont les « garde-fou » des entreprises et que leur prise en compte est censée garantir un développement durable de notre système économique. Mais nous sommes également consciente que les normes représentent des limites, dans leur production comme dans leur intégration au sein des organisations.

- **Motivations théoriques :**

Notre motivation théorique est de mettre en lumière les contradictions, dilemmes et tensions auxquels sont confrontées les entreprises pour respecter leur environnement réglementaire et normatif tout en assurant leur capacité de survie et développement stratégique. Pour cela, nous souhaitons notamment

mesurer les impacts socio-économiques des normes dans les entreprises, caractériser les choix stratégiques des dirigeants en cas de conflits de normes. Nous pourrions ainsi apporter un éclairage supplémentaire à la théorie néo-institutionnelle et à la théorie de la Tétranormalisation. Enfin, nous souhaitons étayer les recherches sur les transgressions de normes dans l'optique éthique d'une Responsabilité Sociale Durablement Supportable. Rappelons que l'aspect durable de la RSDS consiste à reconnaître que l'efficience et l'efficacité à court, moyen et long terme de la stratégie d'entreprise sont déterminants pour une performance globale. L'aspect supportable renvoie à l'idée d'un engagement responsable envers la société compatible avec la capacité d'autonomie de l'entreprise. En nous appuyant sur ce concept, nous souhaitons plus précisément proposer un concept nouveau : l'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes pour maintenir la performance socio-économique de l'entreprise.

- **Motivations pratiques :**

Au niveau des motivations pratiques, nous souhaitons proposer aux dirigeants des méthodes pour arbitrer de manière raisonnée sur l'intégration ou non d'une norme en fonction de leur environnement réglementaire et normatif. Nous souhaitons également enrichir les méthodes pour animer l'intégration de ces normes dans les pratiques afin de limiter les écarts entre la communication externe d'une norme et son intégration effective dans les pratiques.
Nos perspectives d'évolution en cas d'obtention du doctorat seraient de développer un accompagnement des entreprises sur cette thématique, de cumuler des connaissances scientifiques sur ce sujet à travers de nouveaux cas de recherche-intervention, et de publier les connaissances acquises auprès de la communauté scientifique et du monde académique et professionnel.
Nous expliquons dans la prochaine section notre implication dans le laboratoire de recherche.

0.4.2. Motivations à choisir ce laboratoire de recherche

Nous présentons dans cette sous-section notre implication au sein de notre laboratoire de recherche en management socio-économique, l'Institut de Socio-Économie des Organisations (ISEOR). Nous préparons notre thèse au sein de ce laboratoire de recherche indépendant, tout en étant rattachée à Magellan (Université Lyon 3) dans le cadre de notre doctorat.

Nous avons choisi ce laboratoire de recherche pour plusieurs raisons. Notre motivation première à nous rapprocher de l'ISEOR est une vocation profonde et commune : trouver des méthodes alternatives pour lutter contre les effets pervers du système capitaliste financier.
Ensuite, l'accompagnement des entreprises et organisations dans la recherche de solutions de transformation pour améliorer leur performance socio-économique est au cœur des missions de ce laboratoire. À la différence des cabinets de conseil, l'ISEOR ne préconise pas des *solutions* de management mais bien des *méthodes* pour aider les praticiens à chercher et concevoir leurs propres

solutions de management. Ce laboratoire a aussi développé une expertise dans une méthode rigoureuse de recherche-intervention : la recherche-intervention socio-économique. La pratique de la recherche-intervention depuis plus de 45 ans fait de l'ISEOR une véritable « école » pour tout chercheur souhaitant mettre en œuvre une recherche-intervention qualimétrique selon ce protocole.
Enfin, l'accès continu à une grande diversité d'entreprises et organisations nous a motivée à choisir ce laboratoire. Nous sommes persuadée que nos expériences avec l'ISEOR nous ont permis d'ouvrir notre esprit à de nouvelles problématiques autour de la gestion des normes et, surtout, de nous distancier de nos *a priori* hérités de nos expériences professionnelles.

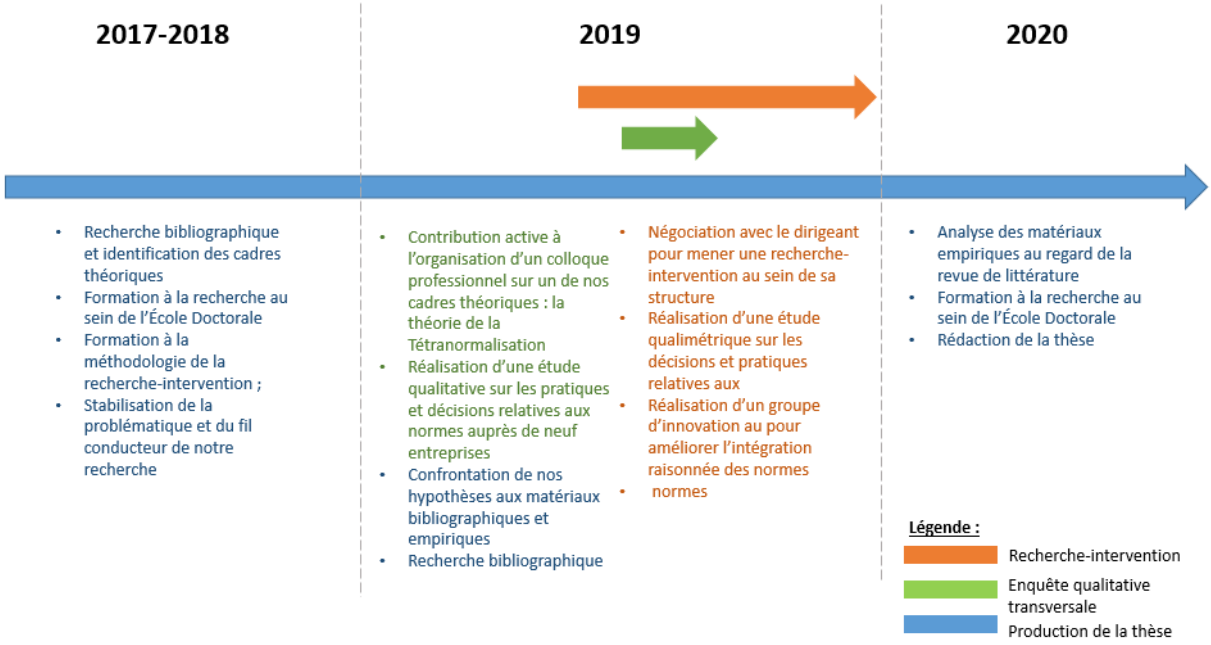
Dans la prochaine sous-section, nous détaillons le calendrier de recherche qui nous a conduite à produire cette thèse.

0.4.3. Calendrier de la recherche

Nous présentons le calendrier de la recherche dans cette sous-section.

Notre recherche de doctorat a débuté en 2017. Entre 2017 et 2018, nous nous sommes concentrée à monter en compétences en accompagnement socio-économique des entreprises et organisations, tout en stabilisant notre problématique et en explorant la littérature affiliée à notre objet de recherche. Ces 18 mois d'expériences nous ont permis d'acquérir des méthodes de recherche-intervention et d'apprendre plus généralement à piloter des actions de manière efficiente et efficace. Nous avons ainsi eu l'opportunité d'évoluer professionnellement tout en menant notre recherche académique.
En 2019, nous avons mené la recherche exploratoire : l'enquête qualitative transversale et la recherche-intervention au sein d'une PME. L'année 2020 a été dédiée à l'analyse des matériaux empiriques et bibliographiques pour conceptualiser nos résultats et rédiger notre thèse. Simultanément, nous avons suivi des cours à l'École doctorale de manière intensive au début de notre recherche (40 heures de cours en 2018) et de manière plus allégée en 2020, notamment en revenant sur des concepts d'intégrité scientifique pour veiller à leur intégration dans notre méthodologie. La figure 1 représente le calendrier de la recherche.

Figure 1. *Calendrier de la recherche et de la montée en compétences en tant que chercheur*



Dans la prochaine section, nous expliquons le fil conducteur de notre thèse et présentons le plan général.

0.5. Fil conducteur et présentation du plan général

Cette section vise à exposer le fil conducteur et la structure du plan général de notre thèse pour répondre à notre question de recherche, à savoir : *L'entreprise peut-elle réussir à intégrer de multiples normes grâce à des choix stratégiques sans détériorer sa performance socio-économique ?*

Notre thèse se développe selon deux parties. La **première partie** est composée des chapitres 1 à 3. L'objectif est de mettre en évidence les interactions entre les entreprises et leur environnement réglementaire et normatif. Cette partie s'appuie pour cela de notre recherche bibliographique et de l'enquête qualitative transversale.

Le **chapitre 1** présente les apports de la théorie de la Tétranormalisation à la théorie néo-institutionnelle. Nous exposons ainsi dans ce chapitre les définitions clés du mot polysémique « norme » ainsi que notre cadre théorique.

Le **chapitre 2** est une présentation de notre positionnement épistémologique et une démonstration de la complémentarité de nos choix méthodologiques. Nous détaillons plus particulièrement la méthodologie de l'enquête qualitative transversale auprès d'un échantillon d'entreprises pour analyser les perceptions, décisions et pratiques internes, positives ou négatives, relatives aux règles, lois et normes. Nous y présentons également la PME choisie pour notre recherche-intervention, le processus de négociation et la méthodologie de la recherche-intervention.

L'objet du **chapitre 3** est de présenter les résultats de l'enquête qualitative transversale. Rappelons que cette enquête qualitative transversale nous permet mettre en évidence des résultats *a priori* génériques entre les entreprises interviewées, dans une optique de constructivisme générique. Nous commençons ainsi, dès ce chapitre, à vérifier notre cadre théorique et nos hypothèses de chercheurs avec des matériaux empiriques. Ce chapitre nous permet également de formaliser une première version du concept d'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes pour une Responsabilité Sociale Durablement Supportable (RSDS).

La **deuxième partie** de notre thèse rassemble les chapitres 4 à 6. Cette partie présente l'étude de cas approfondie d'une stratégie d'intégration raisonnée des normes dans une PME, l'entreprise S., via la méthodologie de la recherche-intervention. Nous y décrivons et analysons les décisions et pratiques de gestion des normes et leurs impacts sur la performance socio-économique de l'entreprise S. et nous mettons en relief l'aspect transformatif de notre recherche-intervention. Cette partie se termine par la concaténation des hypothèses validées tout au long des chapitres de cette thèse pour vérifier l'atteinte ou non de nos objectifs de contribution théorique et managériale que nous nous étions fixées (cf. section 0.4.2.).

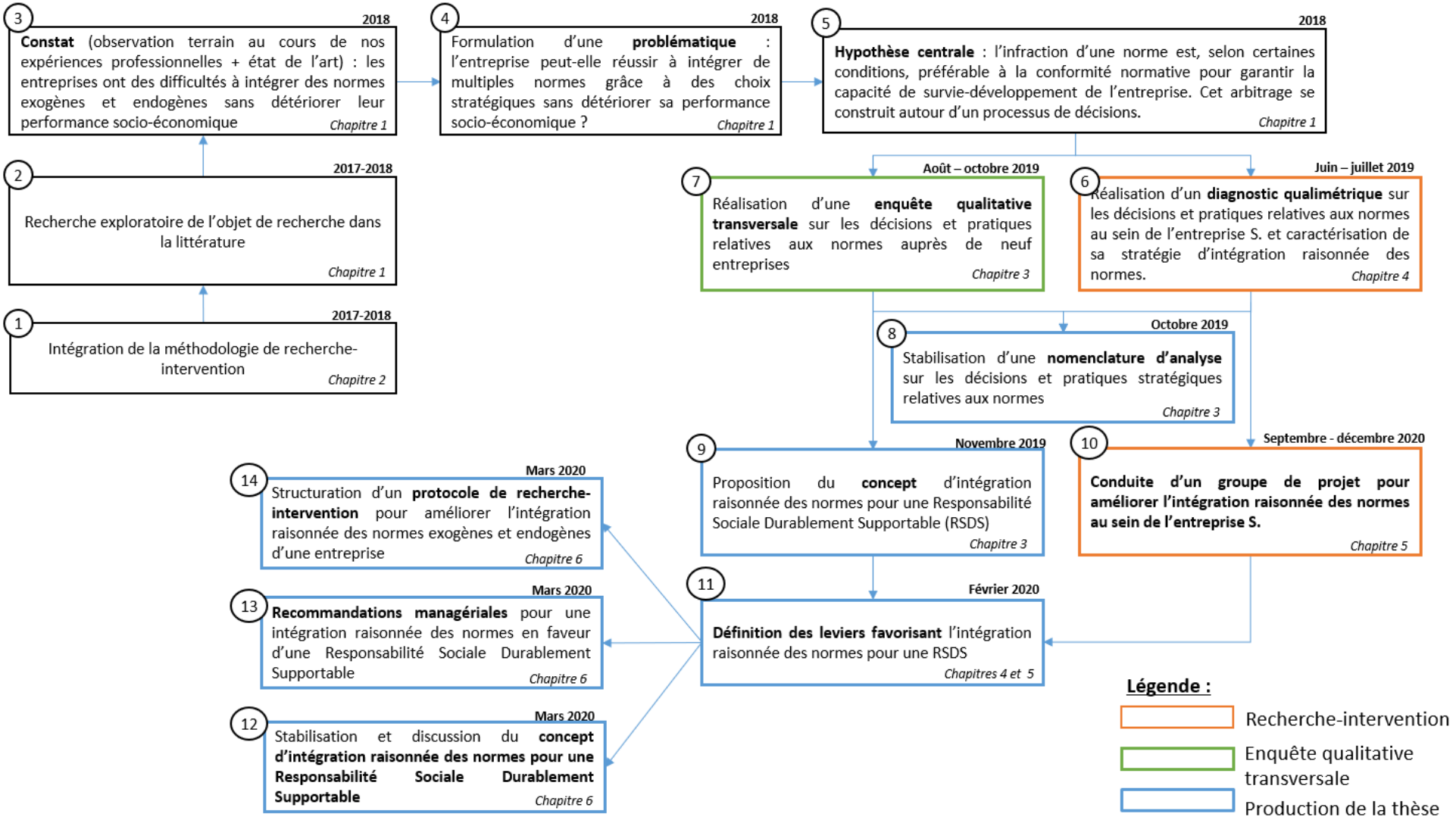
Le **chapitre 4** expose la première phase de la recherche intervention, à savoir la recherche et la conceptualisation des problèmes concernant les décisions et pratiques des acteurs relatives à la gestion des normes.

Le **chapitre 5** est dédié à la phase transformative de la recherche-intervention : la conception et l'expérimentation de solutions via un groupe d'innovation sur les problèmes identifiés dans le chapitre 4. Ce chapitre nous permet de conceptualiser des dispositifs et pratiques répondant à notre concept d'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes pour une RSDS.

Le **chapitre 6** consiste en une prise de recul sur l'intégralité de notre recherche, à discuter nos résultats par rapport à la littérature, à synthétiser les principales recommandations managériales, mais aussi à conceptualiser notre protocole de recherche-intervention pour améliorer l'intégration raisonnée des normes. Nous mettons ainsi en évidence les différentes contributions de notre recherche. Nous stabilisons dans ce chapitre le concept d'intégration raisonnée des normes pour une RSDS.

Pour terminer, la conclusion de notre thèse sera une synthèse de l'ensemble de notre recherche et des principaux résultats. La figure 2 ci-après synthétise le raisonnement appliqué pendant le parcours doctoral.

Figure 2. *Raisonnement appliqué pendant le parcours doctoral*



PARTIE 1

Les interactions entre l'environnement réglementaire et normatif et les entreprises

Introduction à la première partie

Cette première partie a pour objectif de mettre en lumière les interactions entre l'environnement réglementaire et normatif et les entreprises. Articulée en trois chapitres, nous présentons dans cette partie les cadres théoriques de notre recherche (chapitre 1), ainsi que notre positionnement épistémologique et méthodologique (chapitre 2). À travers les résultats d'une étude qualitative menée auprès de neuf entreprises, nous analysons également notre cadre théorique par rapport aux décisions et pratiques organisationnelles relatives à l'intégration des normes (chapitre 3).

Chapitre 1. Les apports de la théorie de la Tétranormalisation à la théorie néo-institutionnelle

Dans ce premier chapitre, nous commençons notre développement par la définition du mot « norme » qui est polysémique, multiformes et multifonctions (section 1.1.). Nous présentons ensuite notre cadre théorique pour situer notre problématique par rapport à la littérature : la théorie néo-institutionnelle et la théorie de la Tétranormalisation (section 1.2.). Nous poursuivons notre réflexion sur les interactions entre l'environnement réglementaire et normatif et l'entreprise en explorant la théorie du choix stratégique, mise en perspectives par rapport aux stratégies normatives (section 1.3). Enfin, nous prolongeons notre raisonnement avec la théorie des parties prenantes et le concept de Responsabilité Sociale Durablement Supportable (section 1.4.). La conclusion de ce chapitre sera la synthèse des principales idées forces et une concaténation des sous-hypothèses validées de notre corps d'hypothèses.

1.1. Définition et typologie des normes

Dans cette section, nous définissons le terme central de notre thèse : la norme (sous-section 1.1.1.). Nous apportons également une vision panoramique des différentes normes existantes en dressant une typologie des principaux types de normes (sous-section 1.1.2.).

1.1.1. Définition des normes dans les entreprises et organisations

Dans cette section, nous explorons la polysémie du mot « norme » pour retenir une définition pertinente pour notre recherche.

1.1.1.1. Les normes visent à encadrer les comportements pour permettre la vie en société et en entreprise

Comme nous l'avons précisé en introduction, le mot « norme » vient latin *norma* qui signifie équerre ou règle. Règle, du latin *regula*, renvoie à l'outil pour tracer des traits droits. Dans les deux cas, le mot norme fait référence à une ligne directrice de conduite.

Plaute (vers 195 av. J.-C) dans sa comédie *Asinaria* illustre que « *l'homme est un loup pour l'homme* ». En philosophie politique, Hobbes dans *Le Léviathan* (1651) reprend cette expression et montre que les relations entre les hommes sont naturellement dominées par un rapport de force. Seulement, cette politique freine toute capacité de développement d'une société, puisque chacun est occupé à protéger

ses biens individuels. Ainsi, Hobbes explique la nécessaire existence d'un tiers externe pour instaurer le respect entre les hommes et protéger leurs biens. Ce tiers externe qu'il appelle *Le Léviathan* est incarné par l'État. Ainsi, les individus transfèrent au *Léviathan* (l'État) un pouvoir de contrainte pour assurer leur sécurité et renoncent à leur « liberté naturelle » de rapport de force.

Plus tard, Rousseau écrit le *Contrat Social du droit politique* (1762). Dans son œuvre, le philosophe des Lumières complète le raisonnement de Hobbes et explique la nécessité d'une institution orientée vers le bien commun. C'est le législateur. La loi permet de soustraire les intérêts individuels au profit de l'intérêt général. L'obéissance à la loi fait l'objet du contrat social qui lie les individus à la société. En somme, depuis sa définition latine jusqu'à l'émergence des premières institutions, nous retenons l'idée qu'une norme est un facteur de structuration pour permettre la vie en société (Ripert, 1951 ; Paillusseau, 1989, 1996, 1997 ; Mione & Dubois, 2015).

La norme structure également les organisations. La théorie néo-institutionnelle explique que les normes produites par les institutions influencent les décisions et comportements organisationnels, puisque le respect de l'environnement institutionnel détermine la légitimité d'une organisation sur son marché (DiMaggio & Powel, 1983). Nous développerons cette théorie dans la section 1.2.1. Certaines règles sont perçues comme légitimes par la société et, ainsi, se développent et se reproduisent par une forme d'isomorphisme (Di Maggio, Powell, 1983).

Au sein des organisations, les entreprises créent leurs propres normes pour encadrer les comportements des acteurs. Fayol (1916) propose par exemple les principes d'administration d'une entreprise, dont le contrôle du respect des règles établies pour coordonner les activités. Taylor (1919) parle du « *one best way* » pour asseoir l'organisation du travail « optimale », notamment grâce à des procédures et instructions pour réaliser des tâches. Ainsi la structuration de l'organisation passe en partie par la mise en place de règles et procédures. Ces normes peuvent être plus ou moins formelles (Savall et Zardet, 2005 ; Babeau, 2005).

En somme, les normes représentent les « règles du jeu » qui permettent d'incorporer du déterminisme dans les comportements humains (Midgley, 1984 ; North, 1990). Un comportement, un produit ou une caractéristique en conformité à cette règle peut alors être considéré comme normal, tandis que ce qui ne l'est pas est estimé anormal. Transposé à l'organisation du travail, nous pourrions considérer que l'ortho-fonctionnement ou la qualité correspond à la « norme » et que les dysfonctionnements (infraction des normes prédéterminées) relèvent de « ce qui est anormal » (Crosby, 1986).

Nous expliquons dans la prochaine sous-section en quoi les normes sont instaurées pour construire la confiance et favoriser la collaboration entre des acteurs.

1.1.1.2. La norme est un vecteur de confiance et de collaboration

Dans cette sous-section, nous nous intéressons à la norme en tant que vecteur de confiance entre des acteurs.

La définition largement acceptée de la confiance est la suivante : « *un état psychologique se caractérisant par l'intention d'accepter la vulnérabilité sur la base de croyances optimistes sur les intentions (ou le comportement) d'autrui* » (James, 1909, p. 10). Cette définition soulève un enjeu principal : l'assurance qu'un mandant ne profitera pas de la vulnérabilité du mandataire pour satisfaire son intérêt individuel. Dans le cas contraire, il s'agit d'un comportement opportuniste, ce qui nous renvoie à la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976 ; Fama, 1980) : s'il existe un risque de comportement opportuniste entre le mandat (principal) et le mandataire (agent), le mandant ne peut pas faire confiance au mandataire. En effet, le comportement de l'agent ne peut pas être prédit. Il peut agir dans l'intérêt du principal tout comme il peut s'en éloigner si son intérêt personnel l'y incite. La théorie de l'agence montre ainsi en quoi l'incertitude entre les acteurs réside sur une asymétrie informationnelle (Daudigeos & Valiorgue, 2010). Ainsi, Coase (1937) explique que l'ensemble des actions de recherche d'information, de négociation, de contractualisation et de contrôle qualité forment les coûts de transaction. Arrow (1974) met en lumière que la confiance représente une ressource stratégique des agents puisqu'elle permet de diminuer ces coûts. L'enjeu est donc d'assurer les conditions pour garantir cette confiance puisque, comme le souligne Sartre, « *La confiance se gagne en gouttes et se perd en litres* » (Sartre, 1947). En l'occurrence, dans la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama, 1980), le mandant met en place des systèmes de contrôle stricts, incitatifs ou dissuasifs, tels que les normes pour garantir cette confiance. Barney et Hansen (1994) identifient trois degrés de confiance :

- « Faible » : il n'y a pas de risque d'opportunisme entre les partenaires et, en conséquence, il n'y a pas de véritable rapport de confiance à briser ;
- « Moyenne » : des vulnérabilités existent mais elles sont protégées par un mécanisme de gouvernance de l'échange.
- « Forte » : des valeurs et principes de comportement ont été internalisés par les parties dans leur relation et sont rationnellement respectés au regard du coût économique et social qu'impliquerait un comportement opportuniste.

Selon Weber (1904), la loi a pour mission de garantir, ou du moins de sécuriser, les conduites de confiance, ce qui rejoint la notion d'écoute des besoins parties prenantes (Ansoff, 1965 ; Emshoff et Freeman, 1981 ; Feeman, 1984 ; Mason et Mitroff, 1981). Seulement, avec le risque de comportements opportunistes s'ajoute la complexité de l'environnement est complexe et changeant dans lequel les acteurs évoluent : *« la vie repose sur mille conditions préalables que l'individu ne peut absolument pas étudier ni vérifier jusque dans leur fondement, mais qu'il doit accepter de confiance »* (Simmel, 1991, p. 16). Autrement dit, la confiance échappe à la rationalité puisqu'il est impossible de maîtriser l'ensemble des connaissances d'un environnement donné.

Les conventionnalistes s'accordent pour dire que le monde réel est rempli d'incertitudes au sens de F.H Knight (1921), ce qui limite les humains dans leurs calculs. La théorie des conventions (Goffman, 1959 ; Leibenstein, 1966 ; Lewis, 1969 ; Salais, 1989 ; Gomez, 1994) explique que les normes représentent à ce titre une référence sociale pour guider les actions individuelles ou collectives. Lewis (1969) définit la convention selon quatre facultés qui relèvent du *common knowledge* (Lewis, 1969 ; Dupuy, 1989) :

- Combler une situation d'incertitude ;
- Permettre la résolution de problèmes répétés ;
- Être une conviction partagée, c'est-à-dire que chacun se conforme à la convention et anticipe que le groupe d'acteurs se conforme à la convention ;
- Correspondre à une autre régularité alternative.

La convention ou la norme devient donc un support pour construire la confiance. Elle incarne un référentiel entre deux acteurs qui fournit un cadre pour respecter les attentes mutuelles, favoriser la coordination et diminuer le risque d'écart entre le résultat attendu et le résultat obtenu (Holleran, Bredahl, & Zaibet, 1999 ; Fredy-Planchot, 2002). Par extension, la norme facilite le contrôle du respect des attentes mutuelles (Burlaud & Zarlowski, 2003 ; Bouquin, 2005) et représente un dispositif de régulation de la qualité et de la performance (Boiral, 2003). Cette notion fait écho de nos jours avec l'approche de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et l'objectif de limiter les externalités négatives des activités humaines (Pérez, 2005). Marshall (1890) associe les externalités ou « effets externes » aux phénomènes qui se produisent sans que le marché fasse payer ou rétribuer leurs conséquences. Pigou (1920) montre qu'une des défaillances du marché est de ne pas tenir compte de ces externalités qui peuvent être négatives pour les agents économiques qui subissent ces externalités. Nous retenons la définition suivante : une externalité est la production ou la consommation par un agent économique – une entreprise ou un individu – qui génère un impact sur d'autres agents économiques (Pigou, 1920 ; Antonelli, 1995 ; Weber . , 1997 ; Weber S. , 2004 ; Pérez, 2005 ; Pillet, 2006; Abdelmalki & Mundler, 2010). Si un dysfonctionnement représente l'écart entre un fonctionnement souhaité et un fonctionnement réel au sein d'une entreprise, nous pouvons considérer qu'une externalité négative représente ce même écart dans un périmètre global : une entreprise par rapport à une autre, à un territoire ou à une catégorie de parties prenantes (Garcia & Delattre, 2019). Une externalité négative dépasse le rapport d'échange marchand que propose la théorie des coûts de transaction (Meade, 1952 ; Scitovsky, 1954 ; Bator, 1958 ; Buchanan & Stubblebine, 1962 ; Perrat, 1997 ; Stiglitz, Walsh, & Lafay, 2007).

En somme, la norme est à la fois nécessaire pour encadrer les comportements des acteurs et créer des rapports de confiance. La définition que nous retenons est celle North (1990) en y intégrant la notion de RSE : **une norme consiste à donner les « règles du jeu » pour encadrer des comportements humains et limiter des risques de dysfonctionnements et d'externalités négatives**.

Pour comprendre l'environnement réglementaire et normatif des entreprises et organisations, nous tentons de dresser une typologie des différentes normes existantes dans la prochaine sous-section.

1.1.2. Typologie des normes

Cette section est dédiée à l'établissement d'une typologie des différentes normes qui existent dans les entreprises. Dans notre développement, nous faisons le choix d'employer le mot norme est entendu au sens large sleon la définition générale que nous avons retenue, à savoir les « règles du jeu » pour encadrer des comportements humains vers ce qui doit être. Par ailleurs, nous identifions et développons cinq critères de classification qui peuvent s'entremêler et que nous définissons dans les prochaines sections :

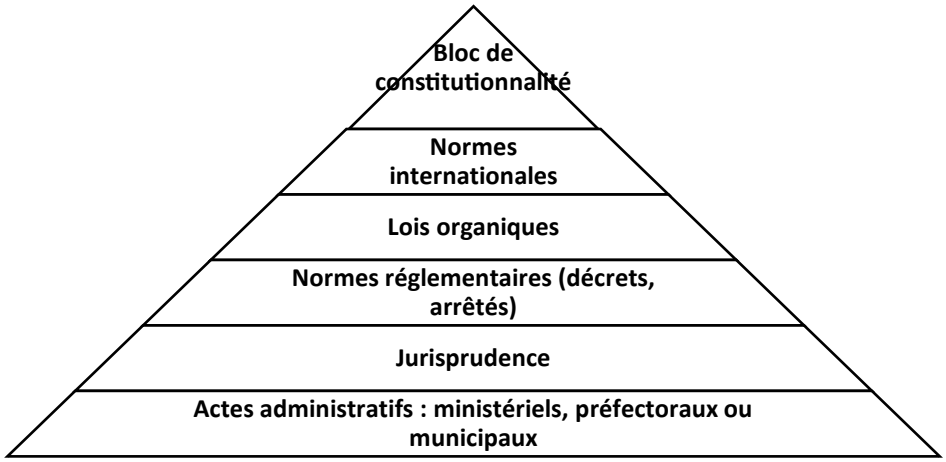
- Les normes obligatoires et facultatives ;
- Les normes techniques et de système de management ;
- Les normes formelles et informelles ;
- Les normes collectives et individuelles ;
- Les normes exogènes et endogènes.

1.1.2.1. Normes obligatoires et facultatives (*hard law* et *soft law*)

Les normes peuvent être distinguées en deux catégories : le *hard law* (ou droit dur), qui se réfère à des normes obligatoires et peut s'avérer coercitif, et le *soft law* (ou droit mou), qui représente les normes privées non obligatoires (Thibierge, 2008).

Le droit dur incarne les normes émises par le législateur pour permettre la vie en société (Ripert, 1952 ; Paillusseau, 1989, 1990, 1997 ; Mione & Dubois, 2015). Il s'agit du cadre règlementaire, parfois coercitif, pour limiter les externalités négatives de l'activité des entreprises sur la société. L'approche coercitive peut caractériser le droit dur. Il s'agit d'« *un ensemble de règles et un système de sanctions qui contraint le comportement des acteurs* » (Bensedrine & Demil, 1998, p. 91). Le modèle de Kelsen (1927) (cf. modélisation 3) propose une synthèse du Droit français et sa hiérarchie entre les différents niveaux de normes.

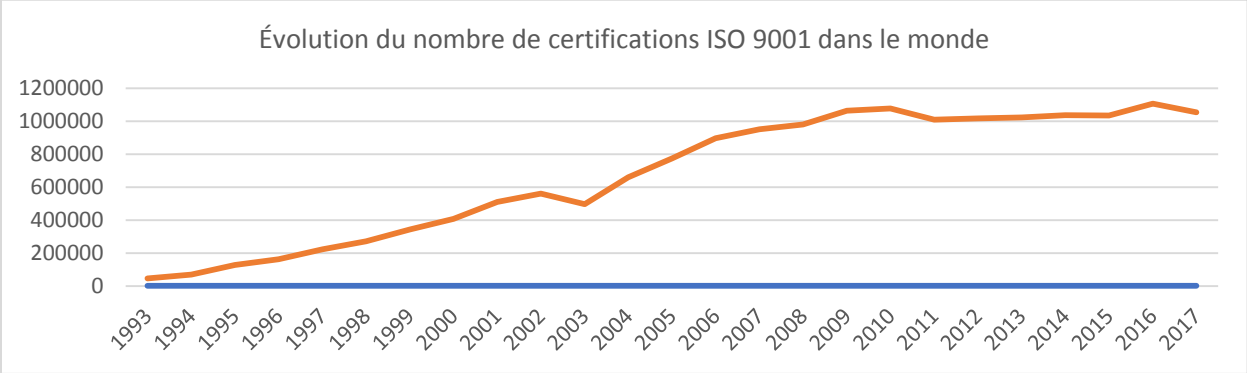
Figure 3. *Synthèse et hiérarchie des normes réglementaires en Droit français selon Kelsen (1927)*



Des normes coercitives sont décidées par des instances régulatrices qui sont reconnues par l'État (Batuev & Robinson, 2017). Par exemple, l'Agence Nationale de Sécurité du Médicament (ANSM) inspecte les établissements réalisant des activités de fabrication et de distribution de médicaments et dispositifs médicaux. Cette institution détient le pouvoir de retrait ou de suspension de l'autorisation de mise sur le marché d'un produit non-conforme à la réglementation. Une non-conformité règlementaire peut ainsi conduire à une cessation d'activité.

D'autres normes ne sont pas légalement obligatoires, c'est ce qui est communément appelé le *soft law* ou le droit souple. De nombreux auteurs constatent la montée en puissance du *soft law* qui joue un rôle significatif dans l'obtention d'un avantage concurrentiel de joint-ventures (Rouland, 1991, 2004, Thibierge, 2008, 2009 ; Boncori & Cadet, 2013 ; Thibierge, 2009 ; Carlton & Klamer, 1983 ; Brown , 1993 ; Mione, 1994, 2006). Ainsi, les normes privées sont conçues pour encadrer la coordination entre les entreprises. Nous retrouvons ici le principe de la théorie des conventions selon lequel les normes fournissent un cadre pour limiter les coûts de transaction entre entreprises (Garcia-Johnson, 2001). Plus généralement, dans une démarche volontariste, l'intégration de normes de type *soft law* peut influencer positivement la perception des partenaires et être utilisées comme un moyen de différenciation dans l'économie globale pour rassurer les parties prenantes (Waddock, 2002). Dans une étude, Lambert et Ouédraogo (2010) montrent que le client-même impose parfois la certification d'une norme pour conclure une convention commerciale. C'est le cas de certaines normes que produit l'ISO (International Standards Organisation), telle que la norme sur le système de management de la Qualité ISO 9001, dont le succès coïncide avec le « lendemain » des crises économiques et financières (Bessire, Cappelletti, & Pigé, 2010). La figure 4 issue d'une enquête internationale menée par l'ISO montre par exemple que l'engouement que l'ISO 9001 après la crise au début des années 2000 ou après la crise de 2008.

Figure 4. *Évolution du nombre de certifications ISO 9001 entre 1993 et 2017 (Source : ISO Survey 2017)*



Qu'elles soient obligatoires ou facultatives, nous remarquons qu'il existe plusieurs producteurs de normes : des organismes publics (l'État, l'Union Européenne, etc.) mais aussi privés (l'ISO, les entreprises etc.).

1.1.2.2. Normes techniques et normes de système de management

Nous proposons une classification qui sépare les normes techniques et les normes de système de management.

Dans le premier cas, la norme exige une obligation de résultat tandis que dans le deuxième cas il s'agit d'une obligation de moyens. La norme technique est définie comme « *un document de référence destiné à la résolution de problèmes techniques et commerciaux qui se posent de façon répétée entre les partenaires économiques et commerciaux* » (AFNOR, 1994). Il s'agit d'un référentiel qui définit les critères pour conformer produit ou un service à un résultat déterminé. Les normes techniques sont construites selon un processus qui fait appel à toutes les parties concernées (Mione, 2006). Sa conception peut faire l'objet d'une négociation entre des concurrents, des offreurs et des représentants des différentes instances professionnelles (syndicats professionnels, associations de consommateurs, délégués de la protection de l'environnement). Comme le souligne ainsi Mione (2006), la norme technique peut s'inscrire dans une stratégie de leadership de coûts si elle permet de réaliser des économies des échelles ou de vendre un plus grand volume de produits. Elle peut également devenir un facteur de différenciation si elle garantit la qualité des composants et offre une valeur ajoutée pour le client qui sera prêt à en payer le prix (Mione, 2006). Les normes techniques ont particulièrement « proliféré » dans la période après-guerre. En effet, face à la concurrence grandissante entre les entreprises, la norme technique représentait un instrument de rationalisation de la production.

À la différence d'une norme technique qui impose une obligation de résultat, une norme de « système de management » définit une obligation de moyens. Une norme de système de management est définie comme un dispositif qui permet à une entreprise ou à une organisation de gérer ses processus ou ses activités afin que ses produits ou services répondent aux objectifs préalablement fixés (Rolland, 2009). Par exemple, les normes ISO 9001 (Système de Management de la Qualité), ISO14001 (Système de management de l'Environnement) demandent l'application du cycle de contrôle PDCA (*Plan Do Check Act*) (Pesqueux, 2008), prescrit par les travaux du qualiticien Willam Edwards Deming (Deming, 1982). Que ce soit la norme technique ou la norme de système de management, il y a une différence entre mettre en œuvre cette norme et la faire certifier. Dans le premier cas, il s'agit de « faire », tandis que le deuxième désigne le fait de « faire savoir » (Rolland, 2009, p. 33). L'ISO (International Standards Organisation) propose la définition suivante pour une certification : « Procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel ». La certification fournit un cadre de références partagées pour le personnel dans sa relation avec le client.

1.1.2.3. Normes formelles et informelles

Une norme peut être formelle ou informelle (Savall & Zardet, 2005 ; Babeau, 2005 ; Aoki, 2007, 2010). Les normes formelles renvoient aux comportements attendus exigés ou recommandés dans un texte écrit explicite (Warren, 2003). Par exemple, il peut s'agir d'une procédure, d'un code de conduite ou d'un contrat. À l'inverse, une norme informelle influence les comportements individuels et collectifs sans figurer sur un support écrit (Savall & Zardet, 2005 ; Ruvalcaba & Pigé, 2015 ; Fière, 2015). Il s'agit d'une situation sociale qui agit comme une prescription informelle : elle incite implicitement un comportement à être mis en œuvre (Ouakrat, 2015). Ainsi, les besoins des parties prenantes internes ou externes représentent des normes informelles. Les comportements qui se manifestent effectivement ou de manière régulière, telles que les traditions ou les coutumes, peuvent être aussi invoqués comme des normes informelles (Sherif, 1936 ; North, 1990). De même, les valeurs représentent des croyances durables qui influencent les comportements (Rokeach, 1973). S'il est vrai que « *les normes informelles sont bien plus nombreuses que les normes formelles »* (Babeau, 2005, p. 20), nous pensons qu'elles sont aussi plus difficiles à identifier sans être immergé dans l'entreprise. Par ailleurs, nous rejoignons l'idée de Babeau (2005, p.20) selon laquelle nous passerions « *à côté de la majorité du fait normatif* » si nous ne tenions pas compte des normes informelles. Par exemple, la non prise en compte des valeurs dans les modèles de décision peut être considérée comme un biais (Calori & Sarnin, 1993). Nous précisons que ces formes de normes sont aussi évoquées sous le nom de normes explicites et implicites par différents auteurs en sciences de gestion (Plane, 2003 ; Rémy, 2005 ; Paradas, 2008 ; Plane & Pujals, 2009). Nous faisons le choix de nous appuyer sur les auteurs évoqués précédemment et utilisons les termes de normes formelles et informelles dans la suite de notre développement.

1.1.2.4. Normes collectives et individuelles

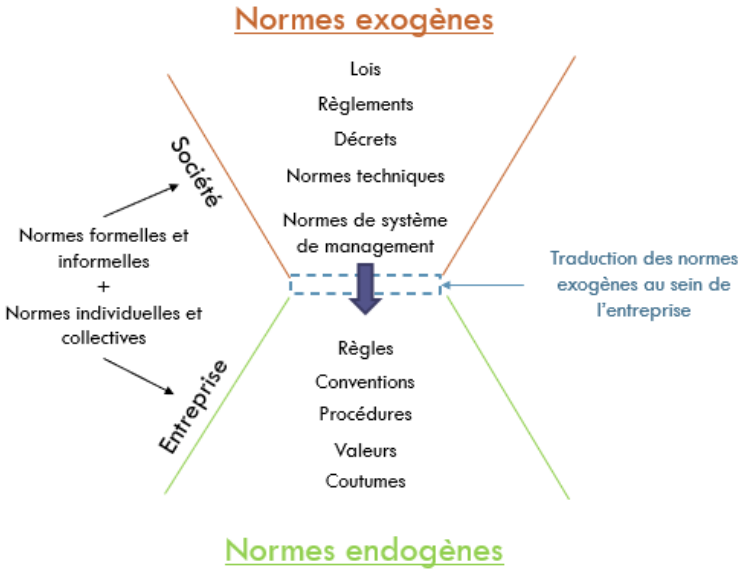
Les individus sont influencés à la fois par des normes collectives et des normes individuelles. Les normes qui concernent plusieurs individus, les normes collectives, sont influencées par des valeurs morales professionnelles. Le rôle de la morale est d'établir des règles générales, des valeurs ou des principes, formels ou informels, que chacun internalise et s'efforce de suivre sous l'effet de la pression sociale (Seidel, 1995). Par exemple, une norme collective morale est qu'il ne faut pas polluer pour ne pas détériorer l'environnement. Au niveau des entreprises, les normes organisationnelles sont une forme de norme collective. Pour Coccia (1998, cité par Appelbaum, Iaconi, & Matousek, 2007, p.587), les normes organisationnelles représentent un « *regroupement de comportements attendus, de langages, de principes et de postulats qui permettent au travail de s'effectuer à un rythme adapté* ». Nous considérons ainsi qu'une partie des comportements professionnels peut être expliquée par les normes collectives de l'entreprise. Parallèlement, les individus sont influencés par des valeurs propres à chacun (Reynaud, 2008). Les valeurs peuvent représentent des « méta règles » intrinsèques qui encadrent les pratiques professionnelles et délimitent le périmètre d'action des individus (Romelaer, 1998).

1.1.2.5. Normes exogènes et endogènes

Savall et Zardet (2005) proposent de distinguer les normes exogènes des normes endogènes. Dans le premier cas, les normes sont produites à l'extérieur de l'organisation, par l'État ou des organismes de production de normes. Dans le deuxième cas, les normes « naissent » à l'intérieur de l'entreprise : il s'agit de normes exogènes traduites au sein de l'organisation en règles et procédures internes, ou de normes créées à l'initiative des acteurs internes pour encadrer les comportements et favoriser la coordination. Dans notre recherche, nous nous intéressons particulièrement aux normes exogènes et endogènes dans notre recherche car leur dialectique renvoie à un double-enjeu pour les entreprises, comme le symbolise la figure 5 :

- Traduire et intégrer des normes exogènes dans leur organisation ;
- Composer son organisation avec de multiples normes exogènes et endogènes.

Figure 5. *La dialectique entre les normes exogènes et endogènes*



Droit dur / droit souple, normes techniques / normes de système de management, normes exogènes / normes endogènes, normes formelles / normes informelles, normes collectives / normes individuelles… Nous venons de démontrer que l'environnement réglementaire et normatif est nébuleux : les familles de normes sont nombreuses, variées et se superposent. En effet, force est de constater qu'elles ne sont pas imperméables entre elles : une norme formelle peut être une norme exogène (par exemple : un texte de loi) ou une norme endogène (par exemple : une procédure).

Nous allons voir dans la prochaine partie la dialectique entre cet environnement réglementaire et normatif et les comportements organisationnels selon la littérature.

1.2. De la théorie néo-institutionnelle à la théorie de la Tétranormalisation

Dans cette section, nous présentons les deux cadres théoriques qui ont guidé notre recherche : la théorie néo-institutionnelle et la théorie de la Tétranormalisation.

1.2.1. La théorie néo-institutionnelle : l'influence des normes sur les décisions stratégiques des entreprises

Cette section a pour objet d'exposer les concepts majeurs de la théorie néo-institutionnelle qui nous permettent de comprendre en quoi les normes influencent les décisions stratégiques des entreprises.

La théorie néo-institutionnelle puise sa source dans les écoles de pensées au 19ème siècle avec les travaux de Selznick (1949 ; 1957 ; 1969) ; Parsons (1951 ; 1956 ; 1960), Stinchcombe (1965), Meyer et Rowan (1977), Meyer et Scott (1983), puis ceux de DiMaggio et Powell (1983). Selon cette théorie, l'organisation façonne sa structure et ses objectifs par rapport à son environnement institutionnel. L'environnement institutionnel peut être défini comme « *un ensemble d'habitudes de pensées et de raisonnements impliquant certains modes de comportements* » (DiMaggio et Powell (1991), cité par Bensedrine et Démil, 1998, p. 89). Il peut s'agir de valeurs, normes, règles ou coutumes. Nous assimilons l'environnement institutionnel à l'environnement réglementaire et normatif que nous avons défini dans la précédente section.

Selon cette théorie, la conformité à l'environnement institutionnel est déterminante pour asseoir la légitimité de l'activité d'une entreprise dans la société (Meyer & Rowan, 1977 ; Scott & Meyer, 1991 ; Scott, 1991 ; Dowling & Pfeffer, 1975 ; Pfeffer & Salanick, 1978 ; Berger & al. 1973 ; Meyer & Scott, 1983 ; Baum & Oliver, 1991 ; Deephouse, 1996). D'autres auteurs poursuivent cette théorie et expliquent que l'intégration de normes représente une condition pour qu'une entreprise poursuive ses activités (Faucheux & Nicolaï, 1998 ; Corbett & Kirsch, 2000 ; Gereffi & Sasser, 2001 ; Clapp, 2001). Elle doit donc prendre des initiatives, adopter des stratégies et politiques adéquates, communiquer et produire des rapports afin de gagner, maintenir et/ou réparer sa légitimité (Suchman, 1995). Aussi, avoir des valeurs en cohérence avec les conventions acceptées dans la société est également une nécessité (Parsons, 1960).

La théorie néo-institutionnelle complète la théorie institutionnelle là où cette dernière ne pouvait expliquer pourquoi les réponses aux pressions institutionnelles étaient différentes d'une organisation à l'autre. En effet, la théorie néo-institutionnelle met en lumière la subjectivité des acteurs dans la conception des pratiques organisationnelles pour se conformer à leur environnement institutionnel, ou règlementaire et normatif selon notre définition en section 1.2. (Oliver, 1991 ; Powell, 1988 ; Scott, 1987).

Dans les années 70, les néo-institutionnalistes Meyer et Rowan (1977) ou DiMaggio et Powell (1983) approfondissent la théorie institutionnelle en étudiant l'influence des normes (réglementations, rituels, cérémonies et valeurs) sur le fonctionnement de l'organisation, c'est-à-dire sur le façonnement de ses objectifs et sur le comportement des individus. Leurs travaux a permis de formuler un concept clé de la théorie néo-institutionnelle : l'isomorphisme institutionnel. Selon ce concept (DiMaggio et Powell, 1983), il existe trois mécanismes d'influence des institutions sur les organisations : les mécanismes de type coercitif, mimétique ou normatif. Les mécanismes de type *coercitif* sont ceux où l'entreprise réagit face à un rapport de force avec des institutions externes (gouvernement ou les attentes sociales). Les mécanismes de type *mimétique* représentent les mécanismes par lesquels les entreprises s'inspirent d'autres organisations considérées légitimes et pertinentes en tant que modèle. Enfin, les mécanismes *normatifs* correspondent à ceux par lesquels les organisations insèrent certains mythes institutionnels ou des pressions normatives dans leurs processus internes.

La théorie néo-institutionnelles recense les pressions institutionnelles qui influencent les organisations (Hannan et Freeman, 1977 ; Aldrich, 1979 ; Barley et Tolbert, 1997). Les pressions institutionnelles regroupent : la législation, les groupes de pression, les normes sociales et les crises. Nous avons développé dans la section 1.1.2.1. en quoi la législation influait sur la structuration des organisations. Les groupes de pression orientent l'attention de l'opinion publique vers une question sociale jusqu'à ce qu'elle devienne une pression institutionnelle pour les entreprises (Greening & Gray, 1994). À la différence des normes légales, les groupes de pression n'agissent pas comme une contrainte coercitive mais comme un risque d'image et de perte de légitimité sociale (Maktouf, 2010). Les normes sociales (Caroll, 1979) font référence à une pression par les parties prenantes pour qu'une situation soit redressée, quitte à avoir recours aux médias. Enfin, les crises sont le reflet d'une divergence entre les attentes de l'entreprise et ce qui se passe dans l'environnement (Hays, 1985). En réaction aux crises, les entreprises voient naître une prolifération de normes légales pour les responsabiliser sur les impacts qu'ont leurs activités sur la société et rétablir la confiance des parties prenantes. Les crises poussent ainsi les managers à entreprendre des mesures formelles pour maîtriser des risques (Greening et Gray, 1994). Ce phénomène nous permet de comprendre les motivations des firmes à intégrer des normes de Responsabilité Sociale des Entreprises (Bansal et Roth, 2000 ; Hoffman, 1997)

Si l'on en croit ces concepts, pour les néo-institutionnels, les organisations semblent impuissantes face à leur environnement institutionnel (ou réglementaire et normatif) et ne peuvent jouer un rôle proactif sur celui-ci (Astley et Fombrun (1987). Rosnay (1975) propose d'ailleurs de caractériser le rôle du chef d'entreprise comme celui de « *transformer des informations en actions. Cette transformation, c'est la prise de décision (…). L'organisation de la gestion de l'entreprise peut ainsi être conçue comme un système d'information-décision-action* » (p. 64).

Néanmoins, il semble que les pressions externes ne suffisent pas à déterminer les choix stratégiques des entreprises (Czarniawska & Sevon, 1996 ; Boxenbaum & Pedersen, 2009 ; Lawrence, Suddaby, & Leca, 2009). Selon les études empiriques de Judge et Zeithmal (1992) répondant à la théorie néo-institutionnelle, les organisations ne s'adaptent pas à leur environnement de manière passive. Les entreprises reconnaissent les aspects institutionnels dans le processus de prise de décision stratégique et identifient une marge de manœuvre pour faire des choix stratégiques. Les théoriciens néo-institutionnels Goodrick et Salancik (1996) expliquent par exemple que la conformité ou la résistance aux pressions institutionnelles constitue un choix stratégique.

La prochaine section porte sur la théorie de la Tétranormalisation. Cette théorie apporte un éclairage sur les problématiques autour de la gestion complexe de l'environnement règlementaire et normatif qui oblige les entreprises et organisations à faire des choix stratégiques quant à l'intégration ou non des normes.

1.2.2. La théorie de la Tétranormalisation : l'impossibilité de respecter toutes les normes

Dans cette section, nous présentons la théorie de la Tétranormalisation qui met en relief les nombreux enjeux auxquels sont confrontées les entreprises et organisations pour gérer leur environnement réglementaire et normatif.

1.2.2.1. Les États et les entreprises sont dépassés par le phénomène de l'inflation normative

Suite aux scandales financiers, économiques, sociaux et environnementaux des années 2000, les parties prenantes exigent une plus grande transparence des organisations par l'institutionnalisation de normes dans leur activité. Les exigences accrues des citoyens en matière d'éthique, de maîtrise des risques et de principes de précaution, favorisent également l'émergence de nouvelles normes. En somme, au niveau mondial, nous comptons 1 200 000 et environ 33 000 normes en exercice en France (Revel, 2013).

Aujourd'hui, les pouvoirs publics parlent « d'inflation normative » tant les normes légales obligatoires sont nombreuses et croissantes. Les pouvoirs publics notent en effet que la surabondance de lois est coûteuse pour le gouvernement (dans leur production) et pour les entreprises (dans leur intégration). Pendant le quinquennat de François Hollande, en mars 2013, le gouvernement tente ainsi d'organiser le « choc de simplification ». Le CNEN (Conseil National d'Evaluation des Normes) est une instance de dialogue entre l'Etat et les collectivités territoriales qui a été créée pour évaluer et tenter d'alléger les impacts techniques et financiers du « flux » des normes nouvelles, ainsi que du « stock » des normes réglementaires en vigueur. L'objectif est que l'impact de la réglementation soit mieux mesuré et, *in fine*, se traduise par des coûts de gestion moins excessifs, pour les entreprises comme pour les institutions. Dans les mesures envisagées, le législateur prévoyait compenser la création d'une nouvelle norme par la suppression d'une ancienne pour limiter leur prolifération. Seulement, comme le souligne Cappelletti dans un article Le Monde du 15 novembre 2013 : « *la simplification des normes, privées ou publiques, est une opération… complexe* ».

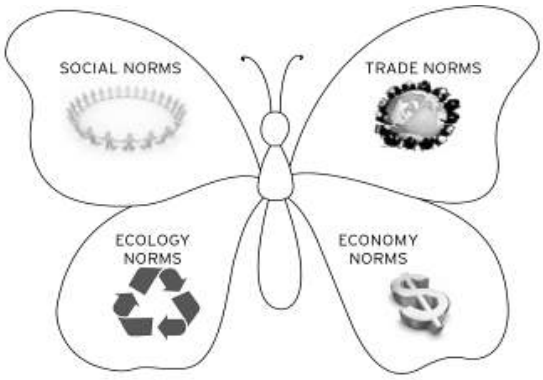
Parallèlement au Droit public, les entreprises et les agences de certification sont elles-mêmes productrices de normes. Plusieurs causes sont invoquées. Premièrement, la création de normes serait consubstantielle à l'être humain. Deuxièmement, la mondialisation des échanges incite la création de normes pour encadrer les relations commerciales (Cappelletti, 2019).

Face à cette densité normative, les dirigeants peinent à cerner toutes les exigences normatives auxquelles ils doivent se conformer (Savall & Zardet, 2005). De plus, s'il est vrai qu'il existe une prolifération inarrêtable de normes obligatoires et coercitives, il existe une carence de moyens pour les contrôler et faire appliquer des sanctions palliatives. Cette carence contribue à perpétuer les pratiques de fraudes (Savall & Zardet, 2005). Dans la littérature, la théorie de la Tétranormalisation apporte un éclairage sur la complexité du phénomène normatif.

1.2.2.2. La théorie de la Tétranormalisation, une explication à la complexité normative

La théorie de la Tétranormalisation (Savall & Zardet, 2005 ; Mansouri & Peretti, 2007 ; Zardet & Bonnet, 2010 ; Bessire, Cappelletti & Pigé, 2010 ; Pigé & Zardet, 2015 ; Boje, 2015) montre que les normes peuvent être catégorisées en quatre pôles (cf. figure 6) : les normes commerciales, dont celles sont édictées par l'OMC, les normes comptables et financières, telles que les normes IASB, les normes d'assurance qualité, de sécurité et d'environnement (ISO, OHSAS etc.), les normes sociales émanant de l'OIT, l'ONU, l'UE etc.

Figure 6. *Les quatre pôles de la Tétranormalisation (Savall et Zardet, 2005 adapté par Boje 2015)*



Un des phénomènes que relève la théorie de la Tétranormalisation est que **les normes évoluent rapidement**. Cela peut poser plusieurs problématiques. Premièrement, il existe un délai entre le moment où la norme est en cours d'écriture et le moment où elle sort officiellement, ce qui soulève le risque d'obsolescence de la norme (Savall & Zardet, 2005). Deuxièmement, l'intégration d'une nouvelle version de la norme suppose une remise en question de l'organisation interne. Dans le cas des normes de type *soft law*, l'ISO 9001, par exemple, connait en 2015 sa quatrième révision depuis sa création en 1987. Cette nouvelle version implique une remise en question de l'organisation interne (Rolland, 2009). De plus, **certaines normes sont ambigües** et leur interprétation est difficile. Pour certaines normes, comme les normes ISO de système de management, il semblerait qu'elles soient volontairement formulées de manière ambiguë pour que les praticiens les interprètent par rapport à leur propre organisation (Clapp, 2001 ; Andrews, 2001). Dans le cas des normes obligatoires, les « zones d'ombre », poussent également les praticiens à se montrer autonomes dans l'interprétation de la norme alors que, en parallèle, les contrôles s'accentuent (Bourguignon, 2003). Il y a ainsi une double-contrainte : prendre des initiatives tout en assumant un contrôle renforcé (Bateson, 1963).

La théorie de la Tétranormalisation relève un autre phénomène : **les normes contradictoires** au sein et entre les pôles de normes. Des auteurs ont par ailleurs souligné ces incompatibilités des normes tels que Di Maggio et Powel (1983), Brunson (1993), Warren (2003), Wa Mandzila (2010). Une des explications semble être la multiplicité des organismes producteurs de normes, d'origines et de champs d'application divers. Ils ne se coordonnent pas dans la production normative volontairement, pour défendre des

intérêts divergents, ou involontairement, par méconnaissance des productions normatives « en cours ». L'effet de cet enchevêtrement est une augmentation considérable des coûts de transaction puisque les entreprises investissent du temps à démêler ces « nœuds de contradictions » (Tibor & Feldman, 1996 ; Mendel, 2000 ; Grolleau & Mzoughi, 2005 ; Savall & Zardet, 2005). Les normes exogènes peuvent être contradictoires entre elles, mais elles peuvent aussi être contradictoires avec les normes endogènes de l'entreprise (Savall & Zardet, 2005). Les conflits entre normes peuvent *in fine* susciter le non-respect de certaines d'entre elles et des risques de pénalités en cas de contrôle (Mansouri & Peretti, 2007).

De plus, la théorie de la Tétranormalisation souligne que les normes représentent **un fonds de commerce** pour de multiples acteurs externes à l'entreprise tels que des formateurs, des consultants spécialisés, des auditeurs etc. (Savall & Zardet, 2005 ; Bessire, Cappelletti, & Pigé, 2010 ; Andrews, 2001). Gleckman et Krut expliquent par exemple que l'élaboration de la norme ISO 14001 est vécue comme la création d'un marché : « *De nombreuses firmes localisées en Asie se plaignent que les travaux de l'ISO sont motivés par des firmes de conseil et d'audit à la recherche de nouveaux créneaux commerciaux* » (1998, p. 50). Par conséquent, les règles du jeu impulsées par les normes deviennent des produits en soi au-delà des idées véhiculées par les normes. Cette utilisation de la norme peut les éloigner de leur fonction première : encadrer les comportements et maîtriser les risques d'**externalités négatives**. Rappelons que nous entendons par externalités négative la production ou la consommation par un agent économique – une entreprise ou un individu – qui génère un impact sur d'autres agents économiques (Pigou, 1920 ; Pérez, 2005 ; Abdelmalki & Mundler, 2010). Ces impacts peuvent être sociaux ou environnementaux.

Enfin, l'intégration d'une norme dans l'organisation représente des **coûts et performances visibles et cachés** pour une entreprise (Savall & Zardet, 1987). Rappelons que les que les coûts cachés sont ceux qui ne sont pas mesurés dans les systèmes d'information comptables classiques (compte de résultat, bilan) et qui impactent pour autant la performance d'une entreprise. En effet, une norme est coûteuse pour une entreprise que ce soit en termes de temps humain pour sa mise en œuvre ou les investissements financiers pour les expertises externes : la réalisation d'audits, la formation du personnel, la recherche d'information, la création d'outils de mesure (Andrews, 2001 ; Savall & Zardet, 2005 ; Holt, 2008 ; Barthe N. dans Bessire D., Cappelletti L., Pigé B. et al. 2010). Plus exactement, l'impact des normes peut pénaliser la performance socio-économique de l'entreprise. Selon la théorie socio-économique des entreprises et organisations (Savall, 1974, 1975 ; Savall & Zardet, 1987, 1992 ; Pfeiffer, 1995 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Quairel, 2006), la performance socio-économique d'une entreprise repose à la fois sur sa performance sociale, c'est-à-dire la satisfaction des salariés et des parties prenantes, et sa performance économique. Dans le cadre des normes, il est nécessaire de piloter les coûts et performances cachés liés aux normes et veiller à ce qu'ils ne détériorent pas la performance socio-économique de l'entreprise.

En plus des phénomènes de la Tétranormalisation, nous cernons une difficulté supplémentaire : la gestion des normes fait partie des activités dont les fruits (ou risques prévenus) ne sont perceptibles qu'à moyen et long termes. Ce constat nous amène à étudier l'éternel dilemme des entreprises, à savoir : conjuguer des actions générant des résultats à court terme pour permettre leur survie et des résultats à moyen et long termes pour favoriser leur développement. Nous développerons la théorie socio-économique (Savall, 1974, 1975 ; Savall & Zardet, 1987) en tant que réponse à ce dilemme dans la section 1.4.2.2.

Pour l'ensemble de ces raisons, la conformité normative totale s'apparente à un mythe. Brunsson (1989) parle d'ailleurs d'« hypocrisie organisationnelle » pour désigner le fait de prétendre respecter toutes les lois et normes « bombardées » par l'environnement réglementaire et normatif. La théorie de la Tétranormalisation propose ainsi le **concept d'infraction préférée** (Savall & Zardet, 2005) : le dirigeant, décideur stratège, choisit d'intégrer les normes de son environnement et, parfois, de ne pas en intégrer pour préserver la capacité de survie et développement de son organisation.

Nous présentons dans la section suivante l'apport de la théorie de la Tétranormalisation à la théorie Néo-institutionnelle qui nous a amenée à formuler notre question de recherche.

1.2.2.3. L'apport de la théorie de la Tétranormalisation à la théorie néo-institutionnelle

Le tableau 2 synthétise les convergences et spécificités entre la théorie de la théorie néo-institutionnelle et la théorie de la Tétranormalisation d'après notre revue de la littérature.

Tableau 2. Convergences et spécificités entre la théorie Néo-Institutionnelle et la théorie de la Tétranormalisation

Thèmes	Convergences	Spécificités	
		Théorie néo-institutionnelle	Théorie de la Tétranormalisation
Auteurs majeurs		Meyer et Rowan (1977), Di Maggio et Powell (1983), Berger et Luckman (1973), Selznick (1949, 1957, 1969), Stinchcombe (1965), Parsons (1960), Scott et Meyer (1983, 1991)	Savall et Zardet (2005, 2008, 2015), Cappelletti (2008, 2015), Pesqueux (2010), Pigé (2008, 2015), Bessire (2010)
Perception des normes	Facteur de structuration organisationnelle	- Pressions institutionnelles - Déterminant pour rester légitime dans un environnement donné	- Production non coordonnées de différents normalisateurs - Quantité croissante de normes - Évolution rapide des normes - Normes contradictoires - Fonds de commerce
Capacité de choix stratégique des organisations		**Limitée** : les organisations sont **contraintes** d'intégrer les normes de leur environnement pour préserver leur légitimité sur leur marché (Concept d'isomorphisme institutionnel)	**Délibérée** : les organisations **choisissent** les normes à intégrer tant elles sont abondantes, complexes et parfois contradictoires entre elles (Concept d'infraction préférée)
Risques liés à la non intégration des normes dans les pratiques professionnelles	Ne pas intégrer des normes expose l'organisation à des risques d'image	La légitimité d'une entreprise sur son marché repose sur le respect des normes qui la concernent	Assumer le risque de ne pas ou mal intégrer des normes dans les pratique fait partie du rôle du dirigeant, ce qui expose l'entreprise à des coûts et performances cachés (cf. théorie socio-économique)

En résumé, la théorie néo-institutionnelle explique que les organisations sont contraintes d'intégrer les pressions institutionnelles pour préserver leur légitimité et survivre sur leur marché. Elles emploient pour cela des mécanismes d'isomorphisme institutionnel. La théorie de la Tétranormalisation expose la complexité et la dynamique de l'environnement réglementaire et normatif actuel. Les problématiques qu'elle recense expliquent en quoi les dirigeants sont contraints d'arbitrer délibérément sur l'intégration ou non d'une norme, sans quoi la capacité de survie et de développement de leur entreprise serait pénalisée. Assumer l'infraction préférée fait partie d'un des rôles du dirigeant, même si ce choix expose l'entreprise à des risques de coûts et performances cachés. Nous verrons dans la section 1.3. que les néo-institutionnalistes des années 1990 et suivantes reconnaissent aux dirigeants une capacité élargie de choix stratégique élargie aux dirigeants et parlent d'un entrepreneur « institutionnel ».

En synthèse, l'intégration de normes exogènes et endogènes représente de nombreux défis pour les dirigeants d'entreprise. Nous avons notamment souligné que l'intégration d'une norme dans l'organisation représente des **coûts et performances visibles et cachés** (Savall & Zardet, 1987 ; Savall & Zardet, 2005). Rappelons que les que les coûts cachés sont ceux qui ne sont pas mesurés dans les systèmes d'information comptables classiques (compte de résultat, bilan) et qui impactent la performance socio-économique d'une entreprise (Savall, 1974, 1975 ; Savall & Zardet, 1987, 1992 ; Pfeiffer, 1995 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Quairel, 2006). Autrement dit, il est nécessaire de piloter les coûts et performances cachés liés aux normes et veiller à ce qu'ils ne détériorent pas la performance socio-économique de l'entreprise. Notre cadre théorique nous amène ainsi à étudier la problématique suivante :

Comment l'entreprise réussit-elle à intégrer de multiples normes grâce à des choix stratégiques sans détériorer la performance socio-économique d'une entreprise ?

Compte tenu de la complexité des phénomènes de la Tétranoramlisation et des coûts et performances cachés qu'ils entraînent, il semble impossible d'intégrer l'intégralité des normes qui concernent une entreprise. Savall & Zardet (2005) proposent ainsi le **concept d'infraction préférée** où le dirigeant choisit d'intégrer les normes de son environnement et, parfois, de ne pas en intégrer pour préserver la capacité de survie et développement de son organisation. L'hypothèse centrale que nous cherchons à montrer dans cette recherche est donc la suivante **:**

L'infraction d'une norme est, selon certaines conditions, préférable à la conformité normative pour garantir la capacité de survie et de développement de l'entreprise. Cet arbitrage se construit autour d'un processus de décisions.

Pour explorer les marges de manœuvre des dirigeants quant à l'intégration des normes et les impacts de ces stratégies, nous présentons dans la prochaine section ce que la littérature rassemble sur les choix stratégiques vis-à-vis de leur environnement réglementaire et normatif.

1.3. Le choix stratégique des entreprises dans un environnement réglementaire et normatif complexe et dynamique

Dans cette section, nous nous intéressons aux différents choix stratégiques que les entreprises mettent en œuvre vis-à-vis de leur environnement réglementaire et normatif. Nous analysons dans un premier temps la dualité entre les stratégies défensives et les stratégies proactives d'intégration des normes. Dans un deuxième temps, nous étudions la transgression comme choix stratégique.

1.3.1. Les stratégies défensives et proactives des entreprises et organisation vis-à-vis de leur environnement réglementaire et normatif

Cette section vise à présenter la latitude décisionnelle des entreprises vis-à-vis de leur environnement réglementaire et normatif. Nous présentons les deux types de stratégie d'intégration des normes, les stratégies défensives et proactives, qui illustrent la capacité de choix stratégique des entreprises vis-à-vis de leur environnement réglementaire et normatif.

1.3.1.1. La latitude décisionnelle des entreprises vis-à-vis de leur environnement réglementaire et normatif

Selon la théorie du choix stratégique, l'environnement réglementaire et normatif n'est pas le seul déterminant des choix stratégiques des dirigeants (Perroux, 1973 ; Desreumaux, 1998 ; Bourgeois, 1984 ; Child, 1997). Le processus de choix stratégique représente le processus permettant aux détenteurs du pouvoir d'une organisation de décider des actions stratégiques.

Desreumaux (1998) explique que les détenteurs du pouvoir d'une organisation ont une latitude décisionnelle sur plusieurs facteurs : la détermination de l'environnement dans lequel l'organisation opère, les standards de performance à utiliser et le design structurel à mettre en place. Les choix stratégiques sont également le produit de préférences cognitives implicites (Desereumaux, 1998, 2004 ; Bourgeois, 1984 ; Child, 1997). Ces préférences sont fonction des valeurs culturelles et des normes institutionnelles qu'ils ont internalisées dans leurs schémas d'interprétation. En somme, les choix stratégiques sont mués à la fois par des forces exogènes (1) et endogènes (2) qui s'illustrent par deux visions : (1) la vision systématique/structurelle : « *l'essentiel de ce qui se produit dans une organisation est le résultat de forces impersonnelles ; la structuration de l'organisation est le produit d'impératifs fonctionnels et les changements ou les adaptations sont commandés par des forces exogènes* » et (2) la vision choix stratégique : *« la vie de l'organisation, ses caractéristiques, son agencement, sont modelés par les intentions et actions des individus, plus particulièrement ceux qui détiennent le pouvoir et exercent des choix délibérés et rationnels* » (Desreumaux, 1998, p. 23). Ainsi, face à un même environnement, les dirigeants prennent différentes décisions puisqu'ils sont mués par les expériences et

les valeurs propres à chacun (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Thomas & Simerly, 1994 ; Greening et Gray, 1994 ; Perroux, 1973).

De plus, les choix stratégiques sont dépendants des informations que le dirigeants arrivent à capter pour raisonner son choix. C'est la théorie de la rationalité limitée développée par Herbert Simon (1957). En effet, ils ne disposent pas de l'intégralité des informations pour prendre une décision rationnelle. La théorie de la Tétranormalisation montre par exemple l'impossibilité de cerner l'intégralité des exigences normatives, tant les normes sont nombreuses, évolutives et croissantes. Simon (1975) explique que le choix des décideurs suit un processus procédural : l'identification du problème, la conception de solutions, la sélection de la meilleure solution. Pour construire un choix le plus rationnel possible, les acteurs peuvent notamment compter sur les processus heuristiques qui permettent de rassembler des informations par itération (Tversky & Kahneman, 1974).

Ainsi, le choix stratégique n'est pas uniquement le résultat d'une contrainte extérieure : les entreprises sont des **unités actives** (Schumpeter, 1912 ; Penrose, 1959 ; Perroux, 1969, 1973, 1975), Wernefelt (1984), Teece et *al*. (1997) qui choisissent ou non d'intégrer des normes, ce qui rejoint le concept d'infraction préférée développée dans la théorie de la Tétranormalisation (Savall & Zardet, 2005). En l'occurrence, Savall et Zardet (2005) distinguent deux types de stratégie d'intégration des normes : les stratégies défensives et les stratégies offensives (cf. tableau 3).

Tableau 3. Les stratégies normatives

	Stratégies défensives	Stratégies offensives
Perception norme	Contrainte réglementaire / Menace	Source d'innovation / Opportunité stratégique
Choix d'intégration	Intégration minimale, interprétations délibérées, contournements	Dépasse la responsabilité légale : anticipation des lois par l'analyse de la tendance générale du législateur
Rapport à la norme	Régulation passive	Équilibration active
Implication managériale	Intégration de façade : la promotion externe ne converge pas avec l'intégration effective de la norme dans les pratiques	Forte implication des managers de ses personnels et des principales parties-prenantes

Nous développons en détails ces deux types de stratégies dans les sections suivantes.

1.3.1.2. Les stratégies défensives, sources de menaces stratégiques

Dans le cas des **stratégies défensives**, les normes sont perçues comme une contrainte ou une menace pour le fonctionnement de l'entreprise (Savall & Zardet, 2005 ; Zardet & Bonnet dans Bessire et *al.*, 2010). Le choix stratégique des dirigeants est mué par une pression externe indépendante de leur volonté propre. En conséquence, l'objectif est de se conformer au minimum obligatoire identifié dans les normes, de les interpréter ou de les contourner. Les stratégies défensives sont principalement caractérisées par une régulation passive des écarts normatifs : les acteurs sont dans une démarche réactive et non préventive. Les coûts cachés de l'inaction trouvent leur origine dans ces stratégies réactives, en retard dans le décryptage des signaux de l'environnement (interne et externe) et donc dans la mise en œuvre des actions préventives, moins coûteuses, efficaces et efficientes (Savall & Zardet, 2005).

Les stratégies défensives peuvent aussi se présenter sous la forme d'une intégration de façade de la norme (Porter & Kramer, 2002 ; Pasquero, 2005 ; Vogel, 2005). Dans ce cas, l'entreprise fait la communication externe pour embellir son image (Savall & Zardet, 2005), mais ne mobilise pas les moyens adéquats dans son organisation interne pour satisfaire les exigences de la norme (Sweeney, 1994). Dans ce cas spécifique, les écarts entre la publicité externe qui est fait de la norme et sa réelle intégration dans les pratiques professionnelles internes représentent des risques d'image pour l'entreprise. Ce phénomène communément appelé *Greenwashing* ou « marché de la vertu » (Pasquero, 2005 ; Vogel, 2005) fait couler l'ancre des médias, ce qui est une menace pour la réputation de l'entreprise (Pasquero, 2005 ; Vogel, 2005 ; Coombs & Holladay, 2008 ; Luo, Meier, & Oberholzer-Gee, 2011 ; Lapalle, 2012 ; Cervellon & Wernerfelt, 2012). L'écart entre la communication et la réalité d'une norme concerne par exemple les normes comptables et ISO (qualité, sécurité et environnement etc.). Savall et Zardet (2005) dans la théorie de la Tétranormalisation montrent que ces fraudes peuvent être une réponse aux difficultés de gestion des phénomènes normatifs. La capacité insuffisante des cabinets d'audit pour détecter ces écarts frauduleux peut causer leur disparition, comme l'illustre le cas du cabinet Andersen après le scandale de l'affaire Enron en 2001. Pour l'entreprise, les conséquences de ces écarts peuvent être la perte de clients, le retrait d'une certification, une chute cours de la Bourse (Koku, Akhigbe, & Springer, 1997), des difficultés de recrutement (Gereffi & Sasser, 2001), un détournement de l'intention d'achat des produits de l'entreprise ou boycott (Gerrefi & *al*., 2001 ; Capelli, Legrand & Sabadie, 2012 ; Grolleau & *al*., 2004). En somme, les stratégies défensives d'intégration des normes sont coûteuses pour les entreprises et représentent une réelle menace quant à leur capacité de survie-développement.

1.3.1.3. Les stratégies offensives, facteurs d'avantages concurrentiels

Dans les **stratégies offensives** d'intégration des normes, la norme est perçue comme une source d'innovations et d'opportunités (Savall & Zardet, 2005 ; Zardet & Bonnet dans Bessire et *al.*, 2010). Le choix d'intégration d'une norme est une réelle volonté qui dépasse la conformité réglementaire : l'entreprise anticipe les évolutions réglementaires et intègre des normes non obligatoires dans la stratégie qui pourraient satisfaire les besoins des parties prenantes. Ainsi, la stratégie fait le lien entre l'entreprise et son environnement externe (Grant, 2007). Pour intégrer la norme dans l'organisation, l'entreprise emploie un rapport d'équilibration active. François Perroux (1975, p. 71) définit l'équilibration active comme « *un enchaînement de décisions et d'actes dans une suite de temps. L'état d'équilibre est la persistance plus ou moins durable de séquences traduisant, sous les contraintes explicitées des structures, l'inter-compatibilité des projets et des activités des agents* ». Ainsi, le dirigeant endosse son rôle de pilote et manifeste une forte implication dans l'intégration de la norme. Il essaye également de fédérer les parties prenantes internes et externes dans cette démarche. Des études montrent ainsi que la performance globale de l'intégration effective d'une norme est différente selon l'implication de la direction pour intégrer cette norme (Mitchell, Agle & Wood, 1997 ; Jones & *al*., 1997 ; Terziovski & *al*. 2003 ; Martínez-Costa & *al*., 2008 ; Sanchez & Roche, 2017).

De nombreux auteurs s'accordent pour dire que les stratégies offensives d'intégration des normes sont sources d'**avantages concurrentiels** (Jones, Arndt, & Kustin, 1997 ; Singels, Ruël, & Van de Water, 2001 ; Terziovski & Power, 2007 ; Rasolofoarisoa, 2017 ; Yacoub, 2018). La norme représente ainsi potentiellement une barrière à l'entrée d'un marché. Cette théorie est confirmée par l'enquête qualitative de Mione (2006) menée auprès de 14 responsables de normes de grands groupes industriels révèle que l'emploi de la norme peut avoir pour vocation de se protéger de la concurrence, de constituer un frein sur le marché et/ou d'empêcher la concurrence déloyale. La même enquête montre également que la norme favorise le développement d'un marché naissant. Pareillement, Porter (1985) remarque que, sur un marché naissant, l'organisation encourage la normalisation pour attirer des acheteurs et exercer une surveillance sur les producteurs irresponsables. La norme en général est source d'innovation managériale et même d'avantages concurrentiels durables par **effet d'expérience**, car le savoir-faire lié à l'intégration d'une norme est rare et difficilement imitable (Savall et Zardet, 2005 ; Zardet et Bonnet dans Bessire, Cappelletti, Pigé et al. 2010).

Dans les stratégies offensives d'intégration des normes, nous pouvons souligner que certaines organisations agissent sur les pressions externes, au niveau de la définition même de l'environnement réglementaire et normatif. Contrairement à la théorie institutionnelle, Pfeffer et Salancik (1978) expliquent qu'il existe des façons d'agir sur l'environnement, notamment en manageant les sources d'interdépendances à l'environnement. L'approche de l'**écologie des populations** (Cyert et Maarch, 1963) explique également que l'action stratégique proactive se situe au niveau de la définition même de l'environnement. La construction d'un environnement social plus contrôlé, plus stable et prévisible

suppose le développement d'une coordination entre les entreprises et leur instance de régulation (Aldrich, 1979 ; Astley et Fombrun, 1983 ; Pennings, 1981). Par exemple, les organisations profitent des groupes de travail collectifs sur l'élaboration des normes pour agir directement sur les institutions qui conditionnent leur environnement (Mione, 2006). Plus largement, ces stratégies peuvent conduire à du lobbying (Savall & Zardet, 2005). Construire cet « environnement négocié » en participant aux groupes de pressions qui produisent les normes permet ainsi d'influencer les futures pressions externes. L'approche de l'écologie des populations fait écho avec le concept d'**entrepreneur institutionnel** qui est un prolongement de la théorie néo-institutionnelle. La littérature est abondante sur les « entrepreneurs institutionnels » : Holm (1995), Slimane & Leca (2010), Lawrence & Suddaby (2006), Garud, et *al.* (2007), Hardy & Maguire (2008). Par opposition au mimétisme passif qui sous-tend dans le concept d'isomorphisme institutionnel, l'entrepreneur institutionnel incarne la capacité des dirigeants à influencer leur environnement. Ce travail institutionnel est ainsi défini comme « *l'action intentionnelle des acteurs ou des organisations visant à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions* » (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 215). Il s'agit plus précisément de mettre en place des conditions structurelles pour maintenir une situation favorable en jouant sur l'imposition de standards technologiques (Garud, Jain, & Kumaraswamy, 2002) ou l'influence des cadres de régulation (Demil & Bensedrine, 2005). Le concept d'entrepreneur institutionnel permet ainsi de réconcilier la théorie néo-institutionnelle avec la stratégie (Garud, Hardy, & Maguire, 2007). Toutefois, des auteurs craignent que l'entrepreneur institutionnel s'apparente à un personnage fictif tant ses qualités semblent « héroïques » (Slimane et Leca, 2010) : il doit faire preuve de réflexivité (Levy & Scully, 2007), être doté de capacités politiques exceptionnelles (mobiliser le soutien politique, convaincre d'autres acteurs à adhérer ou à ne pas résister au changement) et apte à lever les ressources nécessaires pour le changement (Hardy et Maguire, 2008).

Dans la section précédente, la théorie de la Tétranormalisation nous a menée à la conclusion suivante : considérer les lois comme des outils indispensables et suffisants pour un fonctionnement harmonieux relève de la fiction (Brunsson, 1989 ; Le Goff, 1992 ; Foucault, in Droit, 2004). L'infraction préférée est donc un choix stratégique inévitable. Néanmoins, s'agit-il d'une stratégie défensive ou offensive d'intégration des normes ? S'il est vrai que les pratiques transgressives sont perçues négativement (Périlleux, 2001), nous pensons qu'elles sont inévitables. Nous analysons donc dans la prochaine section le concept de transgression en tant que choix stratégique.

1.3.2. La transgression comme choix stratégique

Dans cette section, nous nous intéressons au concept de transgression dans la littérature comme choix stratégique pour répondre à l'impossibilité de satisfaire toutes les normes.

La transgression est un **jugement** permettant de distinguer les pratiques qui respectent les normes et celles qui s'opposent aux normes (Honoré, 2000 ; Babeau et Chanlat, 2011 ; Pesqueux, 2014). L'analyse des écarts entre une norme et sa mise en pratique est au cœur des recherches portant sur les concepts de régulation (Reynaud, 1989 ; Terssac, 2003) et de transgression (Honoré, 2000 ; Babeau et Chanlat, 2011 ; Pesqueux, 2014). Les recherches sur la transgression fournissent une représentation binaire sur les rapports aux normes : dans sa revue de littérature sur ce concept, Abel-Meyer (2015) recense ainsi les comportements organisationnels de transgression ou les « *organizational misbehavior* » (Vardi & Weitz, 2003), comme le retard et l'absentéisme (Johns, 2001), la fraude (Cressey, 1986), le sabotage (Ambrose, Seabright, & Schminke, 2002), le vol (Greenberg & Barling, 1996 ; McClurg & Butler, 2006), l'agression (Greenberg et Barling, 1996) et l'occultation d'informations pertinentes (Reimann & Weiner, 1988).
Néanmoins, dans l'action de transgression, il semble important de distinguer la **pratique** de **l'intention** (Pesqueux, 2010). Dans le cas d'une intention non éthique, nous pouvons citer l'instrumentalisation de la RSE comme outil marketing (Porter & Kramer, 2002) qui se reflète par des pratiques internes éloignées des engagements promulgués. Par ailleurs, une pratique jugée transgressive peut être mise en œuvre sans qu'elle soit motivée par une intention jugée comme telle. Par exemple, pendant la période de confinement qui a paralysé la France et d'autres pays durant le premier semestre de l'année 2020, de nombreux collaborateurs se sont retrouvés dans une situation de chômage technique. Les dirigeants devaient théoriquement ne pas entrer en contact avec leurs collaborateurs, si l'on s'en réfère au code du travail. Pourtant, des dirigeants ont souhaité maintenir le lien social avec eux pour éviter l'isolement, quitte à enfreindre la loi. Ainsi, un dirigeant peut transgresser une norme avec une intention qui semble conforme à des valeurs individuelles et collectives.

Comme nous l'avons démontré dans la section 1.2., les phénomènes de Tétranormalisation montrent en quoi les décideurs des entreprises sont constamment dans une situation potentielle de transgression d'une norme (Savall & Zardet, 2005). Savall et Zardet (2005) expliquent que l'**infraction préférée** d'une norme ne représente pas une intention de « tromper » les parties prenantes externes pour se dédouaner de ses responsabilités, mais plutôt une alternative préférable. Par exemple, un dirigeant manquant de moyens pour intégrer une norme exogène coûteuse aura tendance à ne pas l'intégrer pour préserver la capacité de survie-développement de son organisation. De plus, les acteurs transgressent parfois dans l'objectif de réaliser une tâche qui leur a été assignée malgré des forces contradictoires (Honoré, 2000 ; Havard & Poirot, 2010 ; Savall & Zardet, 2005 ; Babeau, 2005). La surabondance de

pratiques dérogatoires des acteurs internes par rapport à une norme peut aussi expliquer leur incrédulité face à celle-ci pour assurer l'activité réelle (Savall & Zardet, 2005 ; Babeau, 2005). De la même manière, des transgressions « involontaires » s'expliquent par l'incompétence, l'ignorance de normes ou l'existence de normes floues (Savall & Zardet, 2005 ; Babeau, 2005).

Ainsi, une transgression n'est pas un accident ou un défaut, mais plutôt un « *fonctionnement absolument positif du fonctionnement social* » (Foucault, in Droit, 2004, p. 69). Babeau et Chanlat invitent ainsi les chercheurs à étudier la transgression d'une norme non pas comme une déviance (un écart par rapport à une norme) mais comme une **alternative parfois préférable** pour l'organisation : « *la mise en évidence de l'existence d'un rôle positif de l'acte transgressif dans l'organisation […] est une brèche dans la représentation classique négative de la transgression [...] qui demande à être élargie et approfondie* » (Babeau et Chanlat, 2008, p.216). Alter (2000) représente la transgression comme un **compromis** fait par les individus entre les comportements exigés par les normes et les comportements qu'ils souhaitent adopter. Cette analyse nous amène à penser la transgression comme une remise en question de la pratique d'une norme à un instant *t* et dans un contexte donné. Une norme formelle peut devenir obsolète dans une situation donnée par rapport aux valeurs qui la soutiennent (Savall & Zardet, 2005), ce qui nous amène plus largement à questionner la notion de **légitimité** reposant sur le respect *stricto sensus* de normes formelles exogènes.

Au niveau macro-économique, face à l'effervescence incessante de normes et à la réduction de la capacité de contrôle des pouvoirs publics, se pose la question de la régulation de ces actes transgressifs. Le principe *d'accountability* consiste à rendre des comptes tout en assurant une transparence sur les informations transmises. Le mécanisme du *comply or explain* (se conformer ou s'expliquer) est un principe *d'accountability* qui prévaut dans de nombreux États anglo-saxons, pour compenser à la fois l'incapacité des pouvoirs publiques à contrôler l'ensemble des normes et l'incapacité des entreprises à toutes les intégrer. Le système repose sur l'hypothèse qu'un écart sera sanctionné par le marché s'il n'est pas géré par l'entreprise : soit par les actionnaires qui doivent eux-mêmes tenir des comptes, soit par les consommateurs qui participent à l'amélioration de la société civile (Cadet, 2016). À partir de cette hypothèse, nous imaginons que les contrôleurs externes pourraient développer une capacité d'écoute et d'analyse de l'infraction préférée argumentée par les entreprises pour distinguer l'intention de la pratique transgressive, avant d'appliquer une sanction.

Nous venons de démontrer que des actes transgressifs peuvent représenter un choix stratégique et une alternative parfois préférable à la conformité, compte tenu de la complexité de l'environnement réglementaire et normatif. D'un point de vue éthique, nous n'oublions pas qu'une norme a vocation à définir un cadre pour limiter les externalités négatives sur la société, ce qui soulève la question la mise en œuvre de la de Responsabilité Sociale des Entreprises. Nous étudions dans la prochaine partie le concept encore peu exploré de la Responsabilité Sociale Durablement Supportable.

1.4. Prolongement de la théorie des parties prenantes : le concept de Responsabilité Sociale Durablement Supportable

Cette quatrième dernière section de notre premier chapitre a pour objet les enjeux de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Nous commençons par présenter cette approche dans le contexte d'un environnement réglementaire et normatif dynamique et complexe. Puis nous explorons le prolongement de ce concept : la Responsabilité Sociale Durablement Supportable.

1.4.1. La Responsabilité Sociale des Entreprises face aux conflits de normes

Dans cette section, nous présentons l'approche de la Responsabilité Sociale des Entreprises confrontées à un environnement réglementaire et normatif complexe et dynamique. Nous expliquons brièvement les fondements éthiques de la RSE avant d'expliquer la théorie des parties prenantes qui soutient cette approche.

1.4.1.1. La RSE part d'une intention éthique

Stockholm 1972, Brundtland 1987, Rio de Janeiro 1992, Maastricht 1992, Kyoto 1997, Nice 2000, Gödeborg 2001, Johannesburg 2002, Conférence des Nations unies sur le développement durable 2012, Paris COP21 2015… Les rassemblements gouvernementaux se multiplient pour proposer des pistes d'amélioration en vue d'un développement durable.

Le rapport Brundtland (CMED, 1989) définit le développement durable comme celui qui est « *apte à satisfaire les besoins présents sans compromettre celui des générations futures à satisfaire les leurs* ». Dans les entreprises, le développement durable se matérialise par les approches de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) qui sont définies comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes*… » (Livre vert de la Commission européenne – 2001). L'enjeu est de réconcilier les enjeux économiques, sociaux et environnementaux, comme le résume l'expression « *The triple bottom line* » (Elkington J. , 1994). En effet, selon l'Union Européenne, la Responsabilité Sociale des Entreprises est considérée comme « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* ». Il s'agit d'inciter les entreprises à prendre en compte les enjeux environnementaux, sociaux, éthiques, de droits de l'homme et de consommateurs dans leur activité (Communication de la Commission au Parlement européen, 2011). Cette définition renvoie à la gestion des externalités négatives d'une entreprise. Une externalité négative se définit comme une activité économique développée par un groupe de personnes qui nuit à d'autres personnes, dans l'espace et le temps. La RSE est en quelques sortes un moyen pour moraliser l'entreprise sur l'impact des ses activités (Grant, 2006). Limiter les externalités négatives sur la société devient un nouvel enjeu pour être légitime sur son marché (Panapanaan, Linnanen, Karvonen, & Tho Phan, 2003) et pourrait

s'apparenter à un « nouveau contrat social » au sens de Rousseau (1762). L'adoption de normes préconisées par les démarches de RSE et reconnues dans un environnement donné constitue un signal d'adhésion à ces enjeux. Il s'agit d'un moyen de plus en plus important pour se différencier dans l'économie globale (Waddock, Graves, & Bodwell, 2002).

De nombreux auteurs s'accordent pour dire que l'adoption de certaines normes rassurent effectivement les parties prenantes (Terlaak et King, 2005 ; Aaker & Jacobson, 1994 ; Dijken, 2007 ; Kurucz, Colbert, & Wheeler, 2008 ; Mouloud, 2009 ; Libaert, 2004 ; Pastore-Chaverot, 2011). Dans un contexte de crise, cette théorie se vérifie. En effet, la légitimité des entreprises est remise en question face à la méfiance de l'opinion publique et les entreprises cherchent à intégrer des normes de manière affichée pour restaurer la confiance perdue ou démontrer leur exemplarité (Savall & Zardet, 2005 ; Cadet, 2006). Parallèlement, en réaction aux crises, l'environnement réglementaire et normatif se durcit pour responsabiliser les entreprises sur leurs externalités négatives (Guedj & Queinnec, 2015 ; Capelli, Guillot-Soulez, & Sabadie, 2015 ; Bessire, Cappelletti, & Pigé, 2010). La crainte est en effet que les entreprises n'assument pas leurs obligations sans menace stratégique (Pasquero, 2005).

En somme, la RSE et le développement durable visent l'intégration plus ou moins large des externalités négatives dans les préoccupations des entreprises (Gomez-Perez, Fernández-López, & Corcho, 2006 ; Pérez, 2007). Rappelons qu'une externalité est la production ou la consommation par un agent économique – une entreprise ou un individu – qui génère un impact sur d'autres agents économiques (Pigou, 1920 ; Antonelli, 1995 ; Weber . , 1997 ; Weber S. , 2004 ; Pérez, 2005 ; Pillet, 2006; Abdelmalki & Mundler, 2010). Si un dysfonctionnement représente l'écart entre un fonctionnement souhaité et un fonctionnement réel au sein d'une entreprise, nous pouvons considérer qu'une externalité négative représente ce même écart dans un périmètre global : une entreprise par rapport à une autre, à un territoire ou à une catégorie de parties prenantes (Garcia & Delattre, 2019). Une externalité négative engendre des coûts externés sur d'autres parties prenantes, ce qui endommage la relation avec l'entreprise (Savall & Zardet, 2005, 2009). Les coûts externés sont tantôt visibles, tantôt cachés (Savall & Zardet, 2009). De même, n'oublions pas que les parties prenantes internes ou externes de l'entreprise peuvent engager la responsabilité juridique des dirigeants ou la personne morale pour le non-respect de ses engagements communiqués en matière de RSE (De Castelbajac, 2015). Le tableau 4 ci-après illustre des exemples de coûts externés.

Tableau 4. Exemples de coûts externés classés par partie prenante (Savall & Zardet, 2009)

PARTIES PRENANTES	EXEMPLES DE COUTS EXTERNÉS
SALARIÉS	• Heures supplémentaires non payées • Frais de déplacement non remboursés
FOURNISSEURS	• Prise en charge par les fournisseurs eux-mêmes des contrôles de matières premières • Retard de paiement des fournisseurs
CLIENTS	• Défauts de qualité non détectés avant la vente • Retards de livraison • Prise en charge des coûts cachés implicitement incorporés dans les prix de vente • Attente excessive dans des points de vente suite à des absences imprévues du personnel
INSTITUTIONS PUBLIQUES ET PRIVÉES	• Prise en charge des indemnités de chômage suite à un plan de réduction d'effectifs • Prise en charge des mesures palliatives suite à une pollution provoquée par l'entreprise
SOCIÉTÉ CIVILE DANS SON ENSEMBLE	• Nuisances sonores, olfactives, accident industriel • Détérioration des ressources engendrée par la production de gaz à effets de serre

La non intégration des normes exogènes entraîne des coûts externés. Ces derniers seront *a posterori* internés par l'entreprise par effet « boomerang », au moins partiellement. (Savall & Zardet, 2005). Ces coûts cachés internés peuvent par exemple se traduire par une dégradation de la cohésion au sein de l'entreprise, des dysfonctionnements non pilotés par les fournisseurs, une mauvaise image, des pénalités institutionnelles, un scandale médiatique etc. Parallèlement aux coûts externés, rappelons que les entreprises ont tout intérêt à piloter les dysfonctionnements internes, puisqu'ils se traduisent en coûts et performances cachés qui détériorent la performance socio-économique de l'organisation (Savall & Zardet, 1987).

S'il est vrai que de nombreux travaux de recherche portent sur l'internalisation des externalités négatives ou la gestion des dysfonctionnements internes, il semble que les entreprises rencontrent des difficultés à percevoir et à piloter l'intégralité de ces écarts normatifs et ce, en parallèle de la conduite de leur activité. L'explication peut résider dans la théorie de la rationalité limitée (Simon, 1957) comme nous l'avons expliqué précédemment. L'enjeu des dirigeants est de développer une une stratégie à la fois tournée vers les enjeux externes et les enjeux internes, comme le préconisent Savall et Zardet (1995) dans leur théorie de la stratégie du roseau. La force du roseau est de se courber face à l'environnement externe turbulent sans jamais rompre grâce à des racines nombreuses et solides. En effet, le dirigeant saisit des opportunités externes tout en renforçant les forces internes de l'entreprise. La recherche d'informations pour développer une stratégie interne et externe peut passer par l'écoute des besoins des parties prenantes internes et externes, concept qui est au cœur de l'approche de RSE. Nous développons dans la prochaine section cet aspect de la **théorie des parties prenantes** et montrons les défis que représente une telle approche.

1.4.1.2. L'approche « stakeholders » ou la question des conflits de normes entre parties prenantes

Comme d'autres auteurs avant nous (Blair, 1995 ; Yoshimori, 1995), nous attachons une attention particulière à distinguer deux approches différentes de la théorie des parties prenantes : l'approche « *shareholders* » (Friedman, 1962, 1970, 1972) et l'approche « *stakeholders* » (Freeman, 1984). L'approche « *shareholders* » explique que la démarche de RSE a pour unique finalité la satisfaction de l'intérêt des actionnaires. En effet, l'économiste Milton Friedman affirme dans le New York Times le 13 septembre 1970 que l'unique responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter leur profit. À l'inverse, l'approche « *stakeholders* » vise plus largement la satisfaction des besoins des parties prenantes internes et externes. Dans cette perspective, les auteurs du « *stakeholder management* » appuient que le management des groupes d'intérêts est déterminant pour la survie de l'organisation (Ansoff, 1969 ; Emshoff & Freeman, 1981 ; Mason & Mitroff, 1981). À travers une interaction appropriée avec les groupes d'intérêt critiques pour l'organisation, le management peut légitimer et stabiliser son existence (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Il s'agit de se protéger contre les menaces extérieures en construisant un environnement négocié (Cyert et March, 1963).
Cependant, la théorie des parties prenantes considère que l'objectif de survie de la firme implique d'équilibrer les intérêts contradictoires entre les parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995 ; Phillips, 1997). Comme le soulignent Savall et Zardet (2005), il n'existe pas de méta-norme qui puisse unifier les conflits normatifs puisque chaque acteur va chercher à « défendre sa paroisse », c'est-à-dire les normes qui lui sont favorables. La théorie des conventions complète la théorie néo-institutionnelle en attribuant un aspect performatif de la « bonne convention », ce qui explique l'évolution des institutions ou des normes dans notre cas (Daudigeos & Valiorgue, 2010). Les conventions réduisent l'incertitude en se basant la négociation d'une forme commune d'évaluation qui qualifie les modalités de coordination entre les parties prenantes (Eymard-Duvernay, 2006). Dans le cas d'intérêts contradictoires, le compromis semble être une voie de résolution possible pour permettre la coordination. Le compromis relie plusieurs logiques institutionnelles plus ou moins contradictoires et consiste à définir des modalités de coordination, malgré des divergences de rationalisation initiales (Thévenot & Boltanski, 1991). Cette approche conventionnaliste de la RSE incite donc à initier un le dialogue et à coconstruire des compromis avec un ensemble de partenaires (Boltanski, Thévenot, & *al*., 1987 **;** Sen, 2000). Autrement dit, une recherche d'accord collectif sur des règles communes et partagées avec les parties prenantes permettrait la légitimation d'une pratique (Postel & Rousseau, 2008).

S'il est possible de réconcilier des besoins *a priori* contradictoires entre parties prenantes, la théorie de la Tétranormalisation souligne qu'il existe également des conflits entre les différents pôles de normes : économiques, sociaux et environnementaux (Savall et Zardet, 2005). Ces aspirations sont difficiles à satisfaire conjointement, ce qui peut créer des « zones de friction » (Elkington J. (., 1999). Dans la

prochaine section, nous étudions les conflits entre les enjeux-mêmes de la RSE et nous présentons le concept de Responsabilité Sociale Durablement Supportable.

1.4.2. La Responsabilité Sociale des Entreprises face aux enjeux économiques

Dans cette section, nous présentons en quoi les entreprises sont partagées entre les enjeux économiques et les enjeux de RSE. Nous proposons la théorie socio-économique et la Responsabilité Sociale Durablement Supportable comme alternatives à ce dilemme.

1.4.2.1. « Pressions institutionnelles en matière de RSE » *versus* « influence marchande »

En 2000, une enquête empirique est réalisée à l'initiative de la Chambre de commerce de Lyon. Elle porte sur un effectif de 250 réponses obtenues par un questionnaire administré par courrier à 3700 chefs d'entreprise (taux de réponse : 6,75 %). L'enquête aborde la RSE selon la multiplicité de ses dimensions : économique, social, territoire, environnement. D'après l'analyse des résultats de l'enquête, les managers se retrouvent confrontés à un dilemme perpétuel : satisfaire les attentes sociales fortes en termes de RSE, qui nécessitent des moyens considérables, ou allouer ces moyens pour la survie et le développement de leur activité économique (Perrouty, 2006).

Dans les entreprises, le respect des normes est souvent perçu comme contradictoire avec leur stratégie de survie et de développement. En effet, les dirigeants de PME/TPE sembleraient s'engager dans des démarches de RSE à condition que la rentabilité économique de leur activité ne soit pas remise en cause à court terme (Delpuech, 2013). Aussi, dans le cadre des normes de types *soft law*, « *Does-it pay to be green ?* » est une question qui revient souvent chez les praticiens et les chercheurs (Lankoski, 2000 ; King & Lenox, 2001 ; Reinhardt, 2005 ; Lanoie & Ambec, 2007 ; Orsato, 2009), car, à l'inverse des grands groupes industriels, les PME semblent peu touchées par l'enjeu majeur du risque de réputation (Quairel-Lanoizelée & Capron, 2010)**.** La **théorie socio-économique** des organisations propose une réponse à ce dilemme. Cette théorie explique que la performance économique se définit par deux composants (Savall, 1987) : les résultats immédiats et la création de potentiels. Les résultats immédiats représentent les produits qui viennent directement alimenter le résultat annuel (court terme). À l'inverse, la création de potentiel concerne les actions dont les fruits ne seront visibles à moyen (un an) et long terme (deux ans et plus). La théorie socio-économique distingue deux types d'investissement : les investissements tangibles ou incorporels (lisibles dans les systèmes d'informations comptables) et les investissements intangibles ou actifs incorporels (non mesurés dans les systèmes d'informations comptables). Ces derniers concernent par exemple des actions tournées vers la performance sociale, telles que l'accroissement des compétences individuelles ou le développement de la communication-concertation-coordination interne. La théorie socio-économique préconise la double recherche de résultats immédiats et de création de potentiel. En effet, si en apparence la recherche de création de potentiel implique un creux de performance des résultats immédiats, ces résultats immédiats augmenteront à long terme grâce à la création de potentiel auparavant créée. Cette dynamique montre notamment en quoi la performance sociale contribue à la performance économique. Dans le cas de la

RSE, nous pouvons assimiler la performance économique à la recherche de résultats immédiats et la performance sociale et environnementale à la création de potentiel.

Seulement, face à une juxtaposition des contraintes normatives (satisfaire les besoins des parties prenantes) et un accroissement de la pression économique (améliorer la productivité avec des ressources diminuées), la tendance des entreprises est de prioriser les enjeux à court terme (Capron & Quairel, 2006 ; Mottet, 2015). Attali (2013) parle d'ailleurs de la « tyrannie du court terme ». Seulement, se concentrer sur les résultats immédiats favorise l'apparition de nouveaux coûts cachés (Savall, 1987). Les entreprises doivent gérer le **bon dosage** entre temps alloués à **des activités directement productives** (résultats immédiats, tangibles) et **des activités indirectement productives** (création de potentiel, intangibles) qui seront demain du résultat immédiat ou amélioré (Savall, 1987 ; Pluchart, 2013). Nous considérons que l'**intégration de normes endogènes ou exogènes fait partie des activités de création de potentiel**, indirectement productives. Cet enjeu se confronte à la pression des entreprises à produire des résultats économiques à court terme.

Nous montrons dans la section suivante que chaque entreprise, petite ou grande, a les moyens d'autofinancer l'intégration des normes dans une optique de RSE passe par le recyclage des coûts et performances cachés internes.

1.4.2.2. Les entreprises détiennent un « trésor caché »

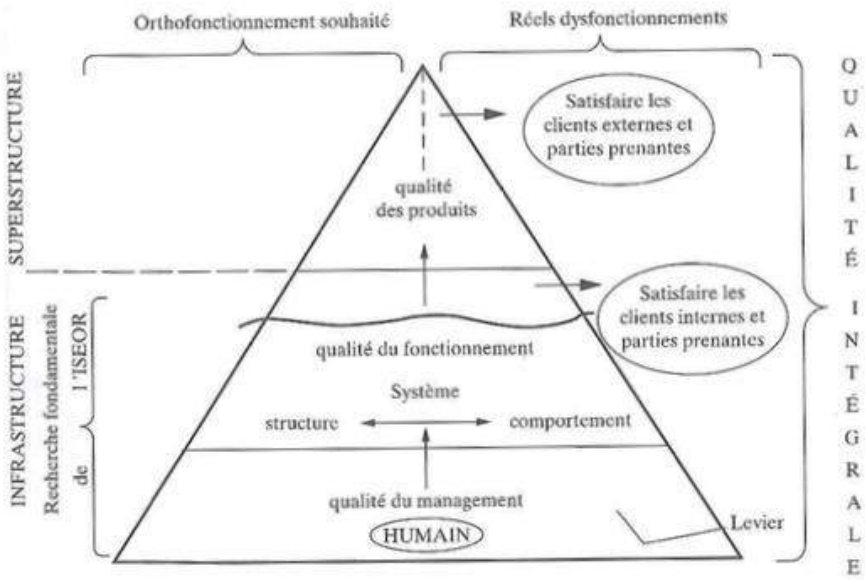
La **théorie socio-économique** est fondée en 1974 par Henri Savall. Cette théorie s'inscrit dans le mouvement des stratégies fondées sur les ressources (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984), selon lesquelles les choix stratégiques se fondent sur le développement délibéré de différentes ressources, pas seulement financières (Savall & Zardet, 2014).

L'hypothèse fondamentale de la théorie socio-économique est que la performance économique et la performance sociale s'influencent mutuellement et sont indissociables (Savall, 1987 ; Savall & Zardet, 1992 ; Pfeiffer, 1995 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Quairel, 2006). Selon cette théorie, la performance socio-économique des entreprises est atrophiée par l'impact des coûts et performances cachés. Les **coûts et performances cachés** représentent en moyenne entre 20 000 et 70 000 euros par personne et par an dans les entreprises (Savall & Zardet, 2007). Il s'agit des coûts qui ne sont pas visibles dans les systèmes d'informations comptables classiques. Ils représentent le coût de régulation d'un dysfonctionnement (sursalaires, surtemps, surconsommation, non production, non création de potentiel, risques). Les coûts et performances cachés peuvent également être définis comme l'écart entre une situation actuelle et ressentie et une situation alternative préférable. Certains auteurs lient ce phénomène de recrudescence des coûts et performances cachés au « virus TFW » (Savall, 1974, 1975, 1979 ; Lussato, 1972 ; Savall et Zardet, 1992). Il s'agit d'une métaphore en référence au Taylorisme (Taylor, 191), au Fayolisme (Fayol, 1916) et au Weberisme (Weber, 1922). S'il est vrai que ces auteurs ont fait progresser les organisations dans leur développement et leur structuration, Savall (1974) démontre que ces théories

qui perdurent encore dans les méthodes de management de nos organisations ne sont plus pertinentes à notre époque. Ces théories sont à l'origine de l'hyperspécialisation des tâches, de la dichotomie entre décision et réalisation des activités et la dépersonnalisation des processus. Les concepts sous-jacents au virus TFW inhibent la créativité, la performance, l'engagement et la capacité d'adaptation des entreprises (Savall et Zardet, 1987).

L'enjeu est d'agir sur la cause racine des coûts et performances cachés : le **management des personnes**. La théorie socio-économique avance que le recyclage des coûts et performances cachés en valeur ajoutée passe par le management d'une ressource spécifique : le *potentiel humain* (que nous résumons par les compétences, les comportements et l'énergie des acteurs). Rappelons qu'il s'agit d'un gisement de ressources qui, s'il est mesuré, révélé et employé permet à l'organisation d'innover sur la base de sa cohésion et ainsi rester compétitive (Savall, Zardet & Péron, 2014). Il regroupe trois composants : les compétences, les comportements et l'énergie individuelle et collective. Le terme « potentiel » réfère à l'idée que ces ressources sont inaliénables, à la différence du capital financier ou technique (Savall, 1974, 1975 ; Savall & Zardet, 1987 ; Cappelletti, 2006 ; Cappelletti, 2010). Réveiller le potentiel humain permet d'impliquer la totalité des personnes de l'organisation afin de mettre en œuvre une stratégie de recherche d'amélioration globale (Savall & Zardet, Ingénierie stratégique du roseau, 1995). Ainsi, comme l'illustre la figure 7, la qualité du management du potentiel humain permet d'améliorer la qualité du fonctionnement interne. *In fine*, l'amélioration de la qualité du fonctionnement permet à son tour d'améliorer la qualité des produits et services pour satisfaire les besoins des parties prenantes externes. La *qualité intégrale* (Savall & Zardet, 2007) favoriserait de fait une performance globale au sens de la RSE, c'est-à-dire à la fois économique, sociale, sociétale et environnementale et satisfaisant les besoins des parties prenantes internes et externes (Mottet, 2015).

Figure 7. *La qualité intégrale (Savall & Zardet, 2003)*



De nombreuses recherches s'appuient sur la théorie socio-économique pour implanter une démarche de RSE (Bouyoud F., 2010 ; Dos Santos C., Mousli M., 2009 ; Bonnet M., Beck E., 2006 ; Delattre M, Saint-Leger G, 2005). L'ISEOR explique que, en moyenne, il est possible de recycler 30% des coûts et performance cachés en valeur ajoutée. Ce recyclage se traduit par une augmentation de la performance économique (gain de temps, réduction des gaspillages, des manques à gagner) mais aussi sociale puisque les collaborateurs sont moins frustrés à réguler des dysfonctionnements et allouent leur temps à des missions plus valorisantes. Ainsi, les coûts et performances cachés représentent un vivier de ressources inexploitées dont le recyclage permettrait d'**autofinancer les actions de création de potentiel pour une démarche de RSE** (Bonnet, Zardet, Savall, & Peron, 2016).

En somme, les entreprises détiennent un gisement de productivité interne pour assumer les pressions normatives exogènes et permettre l'exercice d'une activité responsable vis-à-vis de ses parties prenantes internes et externes. Nous pensons que l'autofinancement de l'intégration des normes endogènes et exogènes pourrait être envisagé selon deux leviers : l'amélioration du management du potentiel humain en général et, plus particulièrement, pour l'amélioration de la gestion des normes. La Responsabilité Sociale Durablement Supportable est un concept qui allie ce double-enjeu. Nous présentons ce concept dans la prochaine section.

1.4.2.3. La théorie de la Responsabilité Sociale Durablement Supportable réconcilie les enjeux de RSE avec le souci de la capacité de survie et de développement de l'entreprise

Compte tenu des enjeux de RSE qui peuvent parfois être difficiles à conjuguer avec le maintien de la capacité de survie et de développement des entreprises, Savall et Zardet (2005) développent la théorie de la Responsabilité Sociale Durablement Supportable. Ils expliquent que la RSE soit étudiée sous trois dimensions :

- Une approche RSE éphémère qui engendre la disparition de l'entreprise à cause d'une perte d'autonomie, la fusion ou la disparition d'emplois ;
- Une démarche de RSE durable, où l'efficience et l'efficacité à court moyen et long terme de la stratégie sont les déterminants de sa réussite ;
- Une RSE soutenable, c'est-à-dire un engagement responsable compatible avec la capacité d'autonomie de l'entreprise, à la fois autonome et viable dans sa stratégie.

Nous défendons la théorie selon laquelle il est possible de concilier les enjeux de RSE avec une approche durable et soutenable de la RSE. Cette approche permettrait de répondre au dilemme des entreprises à savoir choisir entre les pressions institutionnelles et la performance économique. En synthèse de cette section, nous proposons trois enjeux pour favoriser une responsabilité sociale durablement supportable.

Enjeu 1 - Continuum de la performance à court terme et moyen-long terme – principe de RSE durable

Allouer plus de temps à de la création de potentiel ne signifie pas qu'il faut trouver du temps en plus mais bien remodeler la gestion du temps actuelle, trouver des gisements inexploités ou mal exploités (alloués à de la régulation de dysfonctionnements). De plus, la théorie socio-économique propose des outils de management qui permettent de **piloter à la fois les enjeux court terme et long terme** en s'appuyant aussi bien sur des indicateurs de résultats immédiats que sur des indicateurs de création de potentiel (Pigé, Cappelletti, & Zardet, 2015).

Enjeu 2 - Autofinancement de la RSE par le recyclage des coûts et performances cachés – principe de RSE supportable

Nous avons démontré que la performance globale des entreprises était atrophiée par les dysfonctionnements et les coûts cachés qui en découlent (Savall, 1987). Recycler les coûts et performances cachés représente un levier pour autofinancer les actions de création de potentiel, comme intégrer des normes pour limiter des externalités négatives et favoriser une performance globale. Ainsi, une entreprise peut **générer les ressources pour autofinancer un développement durable**. (Bonnet, Zardet, Savall, & Peron, 2016).

Enjeu 3 - Négociation avec les parties prenantes – principe de l'infraction préférée

Des normes exogènes ou pressions institutionnelles peuvent être contradictoires entre elles (besoins divergents des parties prenantes par exemple) ou avec les normes endogènes de l'entreprise (startégie, valeurs etc.). Certaines formes et actions de responsabilité sociale ne sont pas supportables pour l'entreprise sans mettre en péril sa capacité de survie-développement (Savall et Zardet, 2005). Le niveau de performance durable d'une entreprise dépend donc de son niveau d'intégration des normes et de leur mise en compatibilité, y compris avec les enjeux économiques. Pour cela, la convergence des normes vers un compromis doit être organisée. Or cette convergence nécessite le développement d'un savoir-faire : la **négociation avec les parties-prenantes** (Savall & Zardet, 2005).

Finalement, environnement « tétranormalisé », performance socio-économique et démarche de RSE pourraient s'accorder. Nous concluons ce premier chapitre et synthétisons les sous-hypothèses validées par les matériaux bibliographiques issus de notre revue de littérature dans la conclusion ci-après.

Conclusion du Chapitre 1

Plaute (vers 195 av. J.-C) dans sa comédie *Asinaria* illustre que « *l'homme est un loup pour l'homme* ». Plus tard, Hobbes s'appuie sur cette expression pour montrer que chaque individu est en partie poussé par la pulsion de protéger ses intérêts. Le « **contrat social** » que définit Rousseau représente un accord tacite entre le législateur et les citoyens qui permet de soustraire les intérêts individuels au profit de l'intérêt général. Cet ordre social symbolisé par les normes encadre les comportements individuels permet à une société de se développer. Les normes permettent en effet de construire la confiance entre différents individus pour permettre la coordination. C'est aussi un moyen pour limiter les externalités négatives d'une activité. Le mot « **norme** » est polysémique. La définition de norme que nous retenons est celle North, (1990) en y intégrant la notion de responsabilité sociale des entreprises : **une norme consiste à donner les « règles du jeu » pour encadrer des comportements humains, construire les et limiter des risques d'externalités négatives**. Les normes existent sous plusieurs formes : obligatoire, facultative, technique, de système de management, formelle, informelle, collective, individuelle, exogène, endogène. Au niveau des entreprises, une non-conformité réglementaire (norme formelle exogène) peut conduire à une cessation d'activité. De plus, les entreprises créent leurs propres normes formelles et informelles pour encadrer les comportements des acteurs et éviter les risques d'externalités négatives. La puissance publique fournit un cadre règlementaire et coercitif pour limiter les externalités négatives de l'activité des entreprises sur la société.

La **théorie néo-institutionnelle** montre en quoi les entreprises sont influencées par les normes. Cette théorie explique que la conformité règlementaire est en effet déterminante pour asseoir la légitimité de l'activité d'une entreprise auprès de ses parties prenantes. Ainsi, les entreprises cherchent à répondre aux pressions institutionnelles externes, mêmes si elles semblent contraignantes pour l'activité et la performance de l'entreprise. Réciproquement, si l'entreprise ne respecte pas ces normes externes, elle s'expose à des risques de perte de confiance de ses parties-prenantes internes et/ou externes.

La **théorie de la Tétranormalisation** apporte un éclairage complémentaire à la théorie néo-institutionnelle. Selon cette théorie, l'environnement réglementaire et normatif peut être schématisé en quatre pôles de normes : normes comptables et financières, les normes commerciales, les normes sociales et les normes d'assurance qualité. Les auteurs de la Tétranormalisation analysent la complexité et la dynamique de l'environnement réglementaire et normatif. Ils relèvent que les dirigeants peinent à cerner toutes les exigences normatives auxquelles ils doivent se conformer. En effet, les normes sont surabondantes, évoluent rapidement et peuvent être contradictoires entre elles. De plus, les organismes producteurs de normes sont multiples et ont des intérêts à défendre qui peuvent diverger. Les règles du jeu impulsées par les normes deviennent des produits en soi au-delà des idées véhiculées et les normes deviennent un fonds de commerce pour de multiples acteurs. De manière générale, une norme représente une charge de travail supplémentaire, voire une lourdeur administrative sans valeur ajoutée. Leur impact économique est non négligeable pour les entreprises, en termes d'investissement en temps humains ou

en ressources financières. Ainsi, l''intégration d'une norme entraine des **coûts et performances visibles et cachés** (Savall & Zardet, 1987). Aussi, respecter l'ensemble des exigences normatives entraîne un "écartèlement" des services au sein de l'entreprise, ce qui nuit à la performance socio-économique globale. *In fine*, les entreprises ne peuvent techniquement pas intégrer l'ensemble des normes sans détériorer leur capacité de survie-développement de l'organisation. Les dirigeants sont constamment en situation d'infraction potentielle et leur rôle est de prendre de faire des choix stratégiques par rapport à cet environnement complexe et dynamique.

Cette analyse nous a conduite à formuler la **problématique** suivante : comment l'entreprise peut-elle intégrer de multiples normes grâce à des choix stratégiques sans détériorer la performance socio-économique d'une entreprise ? S'il est vrai que de nombreux auteurs ont illustré le « loup » qui sommeillait dans chaque individu et la nécessité d'encadrer les comportements humains, nous avons montré que certaines entreprises souhaitaient contribuer à un développement durable. Par ailleurs, les phénomènes de la Tétranormalisation montrent l'impossibilité de respecter l'ensemble des pressions normatives. Aussi, les enjeux de **Responsabilité Sociale des Entreprises** (RSE) peuvent parfois entrer en contradiction : il est difficile de concilier la performance sociale/sociétale avec la performance économique. **L'hypothèse centrale** qui a guidé notre recherche est que le choix stratégique pour l'intégration ou la non-intégration d'une norme est nécessaire pour garantir la capacité de survie et de développement de l'entreprise. Cet arbitrage se construit autour d'un processus de décisions.

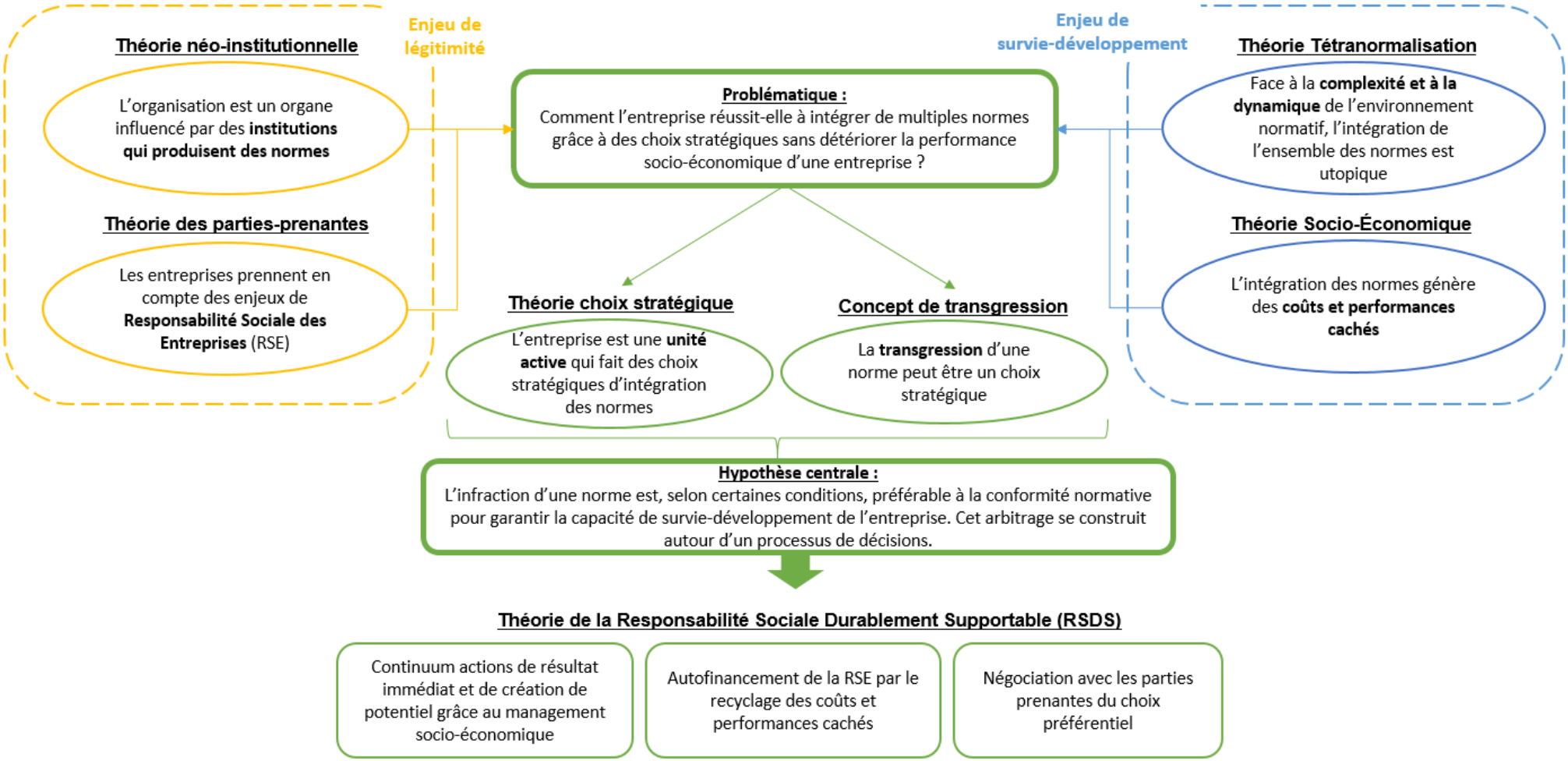
Pour vérifier cette hypothèse, nous avons exploré la théorie du **choix stratégique** pour intégrer les normes. Nous identifions deux types de stratégies : les stratégies défensives et les stratégies offensives.

Les stratégies défensives se matérialisent par des discordances entre la publicité externe qu'est faite du respect d'une norme et son intégration effective dans les pratiques professionnelles internes. Les stratégies défensives représentent des risques d'image coûteux pour l'entreprise. En outre, le pilotage des coûts et performances visibles et cachés d'une norme n'est pas piloté.

À l'inverse, les stratégies offensives montrent qu'il est possible de transformer une norme en avantage concurrentiel. Ainsi, des entreprises sont des **unités actives** qui s'impliquent dans la construction-même d'une norme en participant aux groupes de travail des producteurs de normes. Le dirigeant qui s'inscrit dans une stratégie offensive pilote activement l'intégration d'une norme dans son organisation. Il peut être confronté à des normes exogènes contradictoires entre elles ou incompatibles avec sa stratégie et ses valeurs. Ce constat nous amène à penser que la remise en question de la pratique d'une norme à un instant *t* et dans un contexte donné fait partie du rôle du dirigeant. Ainsi, nous abordons la **transgression** d'une norme non pas comme une déviance éthique mais plutôt comme un choix stratégique pour préserver la capacité de survie et de développement de l'entreprise. Si l'on met cette approche en perspectives par rapport à la **Responsabilité Sociale des Entreprises**, il semble que les entreprises ont pour enjeu de créer les conditions pour négocier un compromis avec les parties prenantes et démontrer que l'intention de transgression peut être éthique.

La **théorie socio-économique** montre en quoi la performance globale des entreprises est atrophiée à cause des dysfonctionnements et coûts cachés qui en découlent. En manageant le *potentiel humain* pour recycler ces coûts et performances cachés en valeur ajoutée, il serait possible d'autofinancer l'intégration des enjeux de RSE pour limiter les externalités négatives, ou les coûts externés selon la notion de Savall et Zardet (2009). Dans le prolongement de cette théorie, une piste de réflexion semble intéressante à explorer pour réconcilier les enjeux sociaux avec les enjeux économiques : la **RSE Durablement Supportable**. Nous présentons ce concept selon trois enjeux : manager les ressources pour générer à la fois des résultats immédiats et de la création de potentiel, autofinancer la RSE par le recyclage des coûts et performances cachés, négocier l'infraction préférée avec les parties prenantes de l'entreprise. La figure 8 ci-après synthétise le raisonnement que nous développons dans le chapitre 1.

Figure 8. *Synthèse du chapitre 1*



Ce premier chapitre nous a permis de recueillir un certain nombre de matériaux bibliographiques pour valider une partie de notre corps d'hypothèses avec notre revue de la littérature. Le tableau 5 regroupe les sous-hypothèses validées.

Tableau 5. Synthèse des hypothèses validées dans la littérature

Code	Fonction	Hypothèses validées dans le chapitre 1
HD 1	Descriptive	Les dirigeants peinent à cerner toutes les exigences normatives auxquelles ils doivent se conformer, ce qui les positionne en infraction potentielle.
HE 1.1.	Explicative	Les normes sont surabondantes et évoluent rapidement
HE 1.2.	Explicative	Les exigences normatives génèrent de l'ambigüité d'interprétation
HP 1.1	Prescriptive	La veille règlementaire et normative fait partie d'un des rôles de l'entreprise
HD 2	Descriptive	Les entreprises cherchent à répondre aux pressions institutionnelles externes liées aux normes, mêmes si elles semblent contraignantes pour l'activité et la performance de l'entreprise.
HE 2.1	Explicative	La conformité règlementaire est déterminante pour asseoir la légitimité de l'activité d'une entreprise auprès de ses parties prenantes
HE 2.2	Explicative	La puissance publique fournit un cadre règlementaire et coercitif pour limiter les externalités négatives de l'activité des entreprises sur la société.
HE 2.3	Explicative	Si l'entreprise ne respecte pas ces normes externes, elle s'expose à des risques de perte de confiance de ses parties-prenantes internes et/ou externes.
HD 3	Descriptive	Il existe des contradictions entre les normes exogènes
HE 3	Explicative	Les organismes producteurs de normes sont multiples et ont des intérêts à défendre qui peuvent diverger
HD 4.1	Descriptive	Une non-conformité règlementaire conduit à une cessation d'activité
HD 4.2	Descriptive	Les entreprises créent leurs propres normes formelles et informelles pour cadrer les comportements des acteurs
HE 4	Explicative	Les normes ont pour fonction de canaliser les pratiques des entreprises pour éviter les risques d'externalités négatives
HD 5	Descriptive	Les règles du jeu impulsées par les normes deviennent des produits en soi au-delà des idées véhiculées par les normes
HE 5	Explicative	Les normes constituent un fonds de commerce pour de multiples acteurs
HP 5.1	Prescriptive	Le dirigeant assume le choix stratégique de l'infraction préférée en externe devant les acteurs externes pour rester en accord avec sa stratégie d'entreprise et compte tenu de ses contraintes.
HD 6	Descriptive	Des normes non obligatoires ont un impact positif sur la perception des clients.
HE 6.1	Explicative	Certaines normes rassurent les parties prenantes.
HP 6.1	Prescriptive	Choisir des normes non obligatoires représente un avantage concurrentiel.
HD 7	Descriptive	Les évolutions normatives ou les normes émises par les parties prenantes externes entrainent une augmentation de la charge de travail dans l'entreprise.
HE 7	Explicative	L'intégration d'une norme représente une charge de travail supplémentaire.
HD 8	Descriptive	L'entreprise qui développe une stratégie proactive d'intégration d'une norme en fait un avantage concurrentiel
HE 8.2	Explicative	La certification à une norme représente une barrière à l'entrée de certains marchés.
HD 9	Descriptive	La certification d'une norme cache une stratégie de façade lorsque des discordances entre la publicité externe de la norme et son efficacité interne la révèlent.
HE 9	Explicative	L'entreprise utilise uniquement la norme comme un outil de communication externe et de marketing (« greenwashing »).
HD 10	Descriptive	Des entreprises s'impliquent dans la construction-même d'une norme en participant aux groupes de travail des producteurs de normes.

HE 10	Explicative	Intégrer des groupes de pression producteurs de normes permet d'avoir un avantage concurrentiel en étant précurseur sur une nouvelle norme, voire d'incorporer des exigences stratégiques dans les textes de la norme.
HP 8, 9 et 10	Prescriptive	Une norme devient un outil de gestion stratégique si son intégration au sein de l'organisation est pilotée.
HD 13	Descriptive	L'entreprise anticipe les risques de non-conformité normatifs dès la prise de décision stratégique.
HE 13	Explicative	L'entreprise s'inscrit dans une démarche proactive d'intégration des normes.
HP 13	Prescriptive	Piloter la prévention des risques de non-conformité permet d'éviter des coûts et performances cachés importants.
HD 14	Descriptive	L'entreprise est confrontée à des conflits entre les normes endogènes et les normes exogènes
HE 14.1	Explicative	Chaque norme porte en elle une ou des idées partiellement indépendantes ou incompatibles par rapport aux autres.
HE 14.2	Explicative	Respecter l'ensemble des exigences normatives entraînerait un "écartèlement" des services au sein de l'entreprise et nuirait à la performance socio-économique globale.
HD 15	Descriptive	La direction organise un débat constructif autour des décisions à prendre relatives aux normes en faisant collaborer les acteurs compétents et pertinents.
HE 15	Explicative	Il n'existe pas de méta-norme qui puisse unifier les conflits normatifs puisque chaque acteur va chercher à « défendre sa paroisse », c'est à dire les normes qui lui sont favorables.
HE 18	Explicative	(Virus TFW) La dichotomie entre décision et réalisation des activités pousse à la fois à alimenter un contrôle/suivi des acteurs opérationnels et à ne pas les consulter dans le processus de décision/conception d'actions d'amélioration.
HD 19	Descriptive	Les unités opérationnelles se laissent emporter par une rigidification managériale* des structures mentales, c'est à dire une paralysie de l'innovation à cause d'une norme, d'une loi, que l'on ne veut pas affronter.
HE 19	Explicative	Chaque pôle de normes se cloisonne avec ses outils de pilotage sans chercher à se concerter pour mutualiser les dispositifs.
HD 20	Descriptive	Les normes sont perçues par les managers comme une lourdeur administrative, sans valeur ajoutée, qui s'impose à eux sans prendre en compte les spécificités de leur service.
HE 20	Explicative	(Virus TFW) L'excès de formalisme qui alourdit le fonctionnement de l'organisation avec des tâches à faible valeur ajoutée.
HD 21	Descriptive	Les écarts normatifs entrainent des coûts et performances cachés et visibles.
HD 22	Descriptive	L'intégration d'une norme entraine des coûts et performances visibles et cachés.

Pour rappel, notre objet de recherche regroupe les pratiques et décisions stratégiques des acteurs face aux normes. Nous choisissons un protocole de recherche qui allie deux méthodologies que nous présentons de manière détaillée dans le prochain chapitre.

Nous cherchons dans un premier temps à évaluer les perceptions, décisions et pratiques internes, positives ou négatives relatives aux normes auprès d'un échantillon d'entreprises. Nous avons procédé à une enquête qualitative transversale auprès de neuf entreprises de tailles et secteurs différents. Cette méthode nous permet de valider une grande partie de notre corps d'hypothèses descriptives et explicatives.

La seconde méthode, complémentaire à la première, est une recherche-intervention au sein d'une PME. Nous l'avons accompagnée au cours de sept mois dans l'amélioration de sa stratégie d'intégration des normes. Cette deuxième méthode nous permet de valider nos hypothèses prescriptives et d'en explorer de nouvelles.

Chapitre 2. Méthodologie de la recherche-intervention complétée par une enquête qualitative transversale

Ce chapitre présente comment et pourquoi nous avons réalisé une recherche-intervention complétée par une enquête qualitative transversale. Nous exposons notre positionnement épistémologique dans une première section (2.1.), avant d'expliquer nos choix méthodologiques et leur complémentarité dans une deuxième section (2.2.). Dans la troisième section, nous présentons plus particulièrement la méthodologie de l'enquête qualitative transversale auprès d'un échantillon d'entreprises (2.3.). L'objectif de cette méthodologie est d'analyser les perceptions, les décisions et les pratiques normatives des acteurs auprès d'un échantillon varié d'entreprises pour, d'une part, enrichir notre nomenclature d'analyse et, d'autre part, tester notre cadre théorique. Enfin, dans la quatrième section, nous décrivons la méthodologie de recherche-intervention mise en œuvre dans une PME (2.4.). Nous tentons à travers cette méthodologie de tester la théorie de la Responsabilité Sociale Durablement Supportable que nous avons introduite à la fin de notre chapitre 1. Nous cherchons également à transformer notre objet de recherche en l'accompagnant dans la co-construction de solutions de gestion pour améliorer l'intégration des normes exogènes et endogènes pour maintenir la performance socio-économique de l'entreprise dans une perspective de RSE. Ainsi, le protocole de notre recherche-intervention s'articule en trois phases :

- Tout d'abord, une analyse de l'environnement réglementaire et normatif de l'entreprise, à travers deux entretiens ouverts avec le dirigeant et son animateur qualité, complétée par une analyse documentaire ;
- Ensuite, un diagnostic sur les perceptions, décisions et pratiques internes, positives ou négatives, et leurs impacts économiques relatif à l'environnement réglementaire et normatif ;
- Enfin, un projet d'innovation sur les décisions et pratiques d'intégration des normes exogènes et endogènes au sein des pratiques professionnelles internes.

2.1. Notre positionnement épistémologique

L'épistémologie peut être définie comme l'analyse du développement de la connaissance chez l'être humain (Piaget, 1950). Pour Avenier (2004) la position épistémologique doit représenter un support cohérent par rapport aux choix méthodologiques employés. S'appuyer sur une base épistémologique cohérente est essentiel pour toute recherche en sciences de gestion (Savall & Zardet, 2004 ; Avenier & Thomas, 2012 ; Allard-Poesi & Perret, 2014). C'est pourquoi, nous explicitons notre positionnement épistémologique dans cette première section.

Cette section est ainsi structurée en cinq sous-sections. Nous commençons par présenter notre positionnement épistémologique (2.1.1.) avant d'expliquer le raisonnement par abduction que nous avons développé (2.1.2.). Ensuite, nous expliquons comment nous avons formulé et testé nos hypothèses tout au long de cette recherche (2.1.3.). Nous attachons une vigilance particulière également à prévenir le biais épistémologique de l'expérience première, c'est-à-dire notre expérience professionnelle qui peut influencer l'analyse de l'objet observé. Nous présentons ainsi dans la dernière sous-section (2.1.4.) les moyens mis en place pour prévenir ce biais épistémologique.

2.1.1. *Le constructivisme générique*

Nous présentons dans cette première sous-section notre positionnement épistémologique et les motivations qui nous ont poussée à le choisir.

À son origine historique, le courant **constructiviste** prend racine dans un mouvement artistique (David, 1999). Au début du 20ème siècle, un courant rompt avec les artistes classiques qui souhaitent reproduire le plus fidèlement possible la réalité dans leur œuvre. Gabo (*Manifeste réaliste*, 1920), architecte et peintre russe représentatif de ce courant, refuse l'absolue mesure de la réalité. Il explique qu'il existe deux notions principales du constructivisme : la *tektonika*, c'est à dire la construction dynamique de l'œuvre, et la *faktura*, soit le rôle de la matière utilisée pour construire l'œuvre. L'objet peint n'a aucun lien avec la réalité. Dans la même philosophie de l'art, dans la seconde moitié du 20ème siècle, le courant impressionniste marque une rupture avec les codes académiques qui prônent les « règles du bon goût » et la représentation réaliste de l'objet. Des artistes laissent au contraire la peinture évoluer d'elle-même pour représenter le mouvement et assument la visibilité des coups de pinceau de l'artiste. Ils cherchent à apporter une valeur ajoutée nouvelle à la représentation. Pour fermer cette parenthèse sur l'art, l'auteur constructiviste ou, plus tard, impressionniste, ne cherche pas à reproduire une situation statique de manière pure et parfaite mais bien à faire ressortir les impressions d'un environnement dynamique selon sa *perception*. La perception subjective offre une nouvelle vision de la réalité.

En sciences de gestion, de nombreux travaux remettent en question la vision objective des choses : Piaget (1970), Simon (1981), Checkland (1984), Argyris (1985), Hatchuel et Molet (1986), Le Moigne

(in Martinet, 1990), Roy (1992), Koenig (1997). Ces travaux contribuent à un fondement épistémologique : le constructivisme. Le paradigme constructiviste peut se synthétiser par trois grands principes (Piaget, 1981 ; Usunier, Easterby-Smith, & Thorpe, 1993 ; Igalens & Roussel, 1998 ; Everaere, 1993) :

- La réalité est socialement construite,
- Le changement de l'objet étudié n'est pas un obstacle sinon une dimension clé pour le système de production de connaissances,
- Le chercheur-observateur n'est pas neutre dans son interaction avec l'objet observé.

L'enjeu des recherches constructivistes est donc d'organiser les *représentations* du monde constituées par nos expériences. Le chercheur devient un concepteur-observateur-modélisateur (Le Moigne, 1990, 1995). Ainsi, le constructivisme s'appuie sur un raisonnement inductif qui consiste à induire de nouvelles connaissances à partir du terrain. Ce phénomène d'induction est possible grâce à l'interaction entre le chercheur et les acteurs du terrain. C'est ce que Savall et Zardet (2004) appellent l'interactivité cognitive. L'approche empirique de la pratique permet de s'intéresser aux praticiens afin de comprendre « *comment il se fait qu'ils font ce qu'ils font* » (Feldman & Orlikowski, 2011, p. 2). Notre objet de recherche étant les décisions et pratiques relatives aux normes, l'observation empirique nous est apparue pertinente.

Plus précisément, nous avons choisi le **constructivisme générique**. Cette approche du constructivisme est caractérisée par le principe de contingence générique. Il s'agit de créer des connaissances à partir de l'observation terrain tout en mettant en lumière les spécificités selon les organisations (connaissances contingentes) et les régularités (connaissance génériques) qui semblent les rapprocher (Savall & Zardet, 2004). La contingence générique nécessite la reproduction de la même méthode de recherche entre les cas pour en dégager les résultats contingents et génériques. Le constructivisme générique permet d'observer scientifiquement le fonctionnement et la transformation de l'objet complexe (Bonnet D. , 2009). S'il est vrai que nous nous positionnons dans le constructivisme générique, nous n'excluons pas qu'une partie de nos connaissances a été apprise dans la littérature et a forgé notre intuition pour tester des hypothèses sur le terrain de recherche, comme le présente l'approche positiviste (Perroux, 1970). En effet, les connaissances théoriques sont accumulées au fur et à mesure des lectures, elles-mêmes guidées par nos résultats empiriques. Inversement, les matériaux empiriques sont explorés différemment en fonction de ces lectures. Dans la recherche, nous souhaitons donc dépasser la dichotomie très répandue entre positivisme et constructivisme (David, 1999) pour tendre vers une forme d'objectivité relative aux limites de nos sens, des informations collectées, des hypothèses validées et de la spécificité des situations.

Notre mode raisonnement se traduit par un va-et-vient entre l'analyse et l'observation empiriques et des lectures théoriques autour des décisions et pratiques relatives aux normes. Nous expliquons ce raisonnement dans la prochaine sous-section.

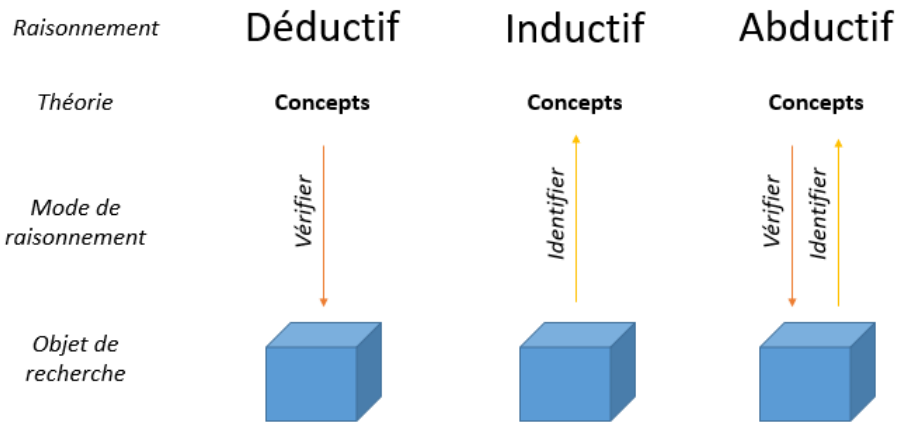
2.1.2. *Le raisonnement par abduction*

Nous expliquons le principe de raisonnement par abduction dans cette sous-section.

David (1999) explique qu'il existe trois types de raisonnement scientifique : la déduction, l'induction et l'abduction (cf. figure 9) :

- Le raisonnement déductif consiste à vérifier une règle générale issue de la littérature via une observation empirique ;
- Le raisonnement inductif correspond à l'identification d'une règle générale issue de la littérature à partir de l'observation empirique ;
- Le raisonnement abductif représente des « allers-retours » entre déduction et induction pour renforcer l'articulation entre la règle générale (théorie) et la conséquence (observation empirique)

Figure 9. *Raisonnement déductif, inductif et abductif*



Les logiques inductives et déductives représentent une certaine complémentarité. En effet, la logique inductive favorise la construction de théories à partir des cas empiriques, tandis que la logique déductive permet de vérifier des théories par une démarche démonstrative (Eisenhardt & Graebner, 2007). Nous pensons en effet, d'une part, que les praticiens sont des « savants ordinaires » (Girin, 1989) qui détiennent des savoirs pouvant compléter une théorie et, d'autre part, qu'il est difficile de faire « table rase » de connaissances théoriques préexistantes (Glaser & Strauss, 1967). L'alternance entre les deux forme le raisonnement par abduction selon Koeing (1993) ou par adduction selon Blaug (1982). Plus concrètement, avec le raisonnement par abduction, le chercheur émet des conjectures à partir des observations empiriques. Ces conjectures sont ensuite testées dans la littérature. L'abduction consiste donc à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence.

Ce raisonnement abductif se matérialise par la formulation et la validation des hypothèses de la recherche selon un processus itératif entre la littérature et les cas empiriques (Savall & Zardet, 2004). Il existe trois niveaux d'abduction (David, 1999) :

1. Le rapport règle-résultat très codifié : la règle d'interprétation apparaît directement à l'esprit ;
2. « *La règle à laquelle il faut avoir recours pour inférer à partir du résultat est trouvée par sélection dans le domaine de l'encyclopédie disponible [...] La règle doit être sélectionnée comme la plus plausible parmi un nombre parfois très grand de règles disponibles* » [Carantini, 1990, p. 225].
3. Il n'y a plus de sélection d'une règle parmi celles disponibles dans l'encyclopédie : une nouvelle règle est inventée. Celle-ci peut soit rapprocher deux champs explicatifs *a priori* éloignés, soit proposer une nouvelle manière de voir l'objet étudié.

Conscient des biais épistémologiques que l'interaction avec le terrain de recherche pourrait entraîner, nous avons mis en place une procédure de validation de nos hypothèses que nous développons dans les deux prochaines sous-sections.

2.1.3. *La formulation des hypothèses de la recherche*

Nous présentons dans cette sous-section par quels procédés nous avons formulé et testé nos hypothèses tout au long de cette recherche.

2.1.3.1. La formulation des hypothèses

Il est d'usage de formuler une seule hypothèse dans le milieu de la recherche. Seulement, Savall et Zardet (2004) remarquent que cette vision restreinte peut biaiser l'analyse du chercheur et l'inciter à mutiler ou à circonscrire l'objet étudié pour l'adapter à son hypothèse. De notre côté, nous avons adopté l'approche qualimétrique (Savall & Zardet, 2004) pour structurer notre pensée par rapport à l'objet complexe qu'est l'entreprise. Cette approche incite le chercheur à formuler une conviction de départ, sa Thèse avec un grand T. C'est l'**hypothèse centrale** (cf. encadré 1).

Encadré 1. Hypothèse centrale

L'infraction d'une norme est, selon certaines conditions, préférable à la conformité normative pour garantir la capacité de survie-développement de l'entreprise. Cet arbitrage se construit autour d'un processus de décisions.

Cette hypothèse centrale se décompose en une arborescence de sous-hypothèses, c'est le **corps d'hypothèses** (Savall & Zardet, 2004), lequel figure en annexe I. Ces sous-hypothèses présentent différents aspects de l'objet complexe étudié et sont de trois natures : descriptives, explicatives et prescriptives.

- Les hypothèses descriptives font référence à des observations dans la littérature ou des observations empiriques. Elles explicitent une description à un instant *t* et sont formulées comme des assertions vérifiables. Nous admettons ainsi que notre perception est subjective (Piaget, 1970, 1980 ; Bachelard, 1993) et assumons la formulation d'« hypothèses » pour les faits observés depuis notre point de vue subjectif.
- Les hypothèses explicatives fournissent une ou plusieurs interprétation(s) des phénomènes observés.
- Les hypothèses prescriptives représentent un essai de prédiction : à partir des hypothèses descriptives et explicatives, nous formulons des recommandations pour transformer l'objet étudié.

Ce maillage descriptif-explicatif-prescriptif permet d'expliciter les variables et les liaisons que nous faisons valider ou non par nos expérimentations. L'objectif est ainsi de croiser une diversité de matériaux bibliographiques et empiriques pour vérifier notre corps d'hypothèses tout au long de la recherche et approcher une forme d'objectivité relative. Cette logique rejoint le principe de *rationalité accrue* (Hatchuel, 1994) selon lequel le chercheur conçoit qu'il ne peut pas être objectif, mais qu'il peut contribuer à renforcer la rationalité des constructions mentales de la réalité grâce à son raisonnement.

Pour structurer notre corps d'hypothèses, nous avons décliné notre objet de recherche en **cinq thèmes** à étudier : l'environnement réglementaire et normatif, les stratégies normatives, le rôle de la direction, l'animation des normes, l'intégration des normes dans les pratiques. Van Campenhout (1988) souligne d'ailleurs que la quête de vérité qui motive le chercheur n'est pas une quête vers la vérité absolue sinon la remise en question de ce qui a été observé. Un renouvellement ou un réajustement des hypothèses permet de faire progresser la connaissance sur l'objet étudié (Carontini, 1990). Ainsi, nous formulons les sous-hypothèses de manière affirmative car toute connaissance est potentiellement obsolète et falsifiable. Le Tableau 6 représente un extrait de notre corps d'hypothèses sur le thème « Environnement réglementaire et normatif ».

Tableau 6. Extrait de corps d'hypothèses – thème « Environnement réglementaire et normatif »

	Hypothèses descriptives		Hypothèses explicatives		Hypothèses prescriptives	
Environnement règlementaire et normatif	HD 1	Les dirigeants peinent à **cerner toutes les exigences** normatives auxquelles ils doivent se conformer, ce qui les positionne en infraction potentielle.	HE 1.1	Les normes sont surabondantes et évoluent rapidement	HP 1.1	La veille règlementaire et normative fait partie d'un des rôles de l'entreprise
			HE 1.2	Les exigences normatives génèrent de l'ambigüité d'interprétation	HP 1.2	L'intersubjectivité contradictoire avec les parties prenantes est un levier pour éclaircir les ambigüités d'interprétation
	HD 2	Les entreprises cherchent à répondre aux **pressions institutionnelles externes** liées aux normes, mêmes si elles semblent contraignantes pour l'activité et la performance de l'entreprise.	HE 2.1	La conformité règlementaire est déterminante pour asseoir la légitimité de l'activité d'une entreprise auprès de ses parties prenantes	HP 2	Le dirigeant qui **communique sur la protection de l'intérêt commun** d'une norme jugée contraignante facilite son acceptation et son intégration en interne.
			HE 2.2	La puissance publique fournit un **cadre règlementaire** et **coercitif** pour limiter les externalités négatives de l'activité des entreprises sur la société.		

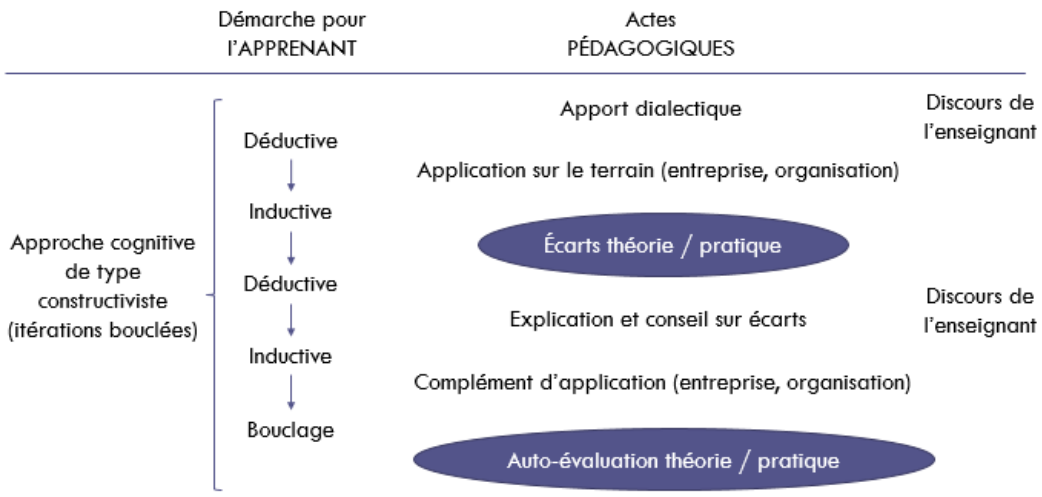
2.1.3.1. La validation des sous-hypothèses

Notre processus de validation des sous-hypothèses repose sur trois axes : la vérification de la qualité des observations empiriques, la démarche heuristique de formulation de notre corps d'hypothèses et le questionnement de la boucle abduction / déduction / induction.

Premièrement, nous **vérifions la qualité des observations empiriques** par l'intersubjectivité contradictoire avec d'autres chercheurs impliqués dans le même dispositif. Pour cela, nous mettons en place un protocole de validation de nos résultats (cf. annexes II et III). Nous retenons trois niveaux de visa : les visas 1 et 2 (deux vérifications analytiques de la qualité des données), le supervisa (une vérification systémique sur la qualité des données) et le bon à tirer (une vérification finale et une discussion avec un chercheur expérimenté sur l'analyse des données collectées).

Plus généralement, comme l'illustre la figure 10, la recherche s'appuie sur une **démarche heuristique de formulation de notre corps d'hypothèses**. En effet, nous confrontons nos résultats avec des hypothèses issues de l'interprétation des mêmes phénomènes dans la littérature. C'est l'approche empirico-inductive. Nous confrontons également les règles et concepts déduits des théories aux données empiriques analysées. C'est l'approche hypothético-déductive. Cette démarche consiste à modifier ou éliminer progressivement des hypothèses par l'alternance avec le terrain de recherche et la littérature, mais aussi avec le laboratoire de recherche (Savall et Zardet, 2004). En effet, comme l'illustre la figure 10, l'enseignant incarne notre directrice de thèse ou notre laboratoire de recherche et nous incarnons l'apprenant. Leurs conseils nous ont guidée sur les applications à réaliser sur le terrain, ou à comprendre les écarts entre la théorie que nous avions étudiée et les pratiques que nous observions. Dans notre développement, si nous validons une sous-hypothèse à la fois avec des matériaux bibliographiques et des matériaux empiriques, nous imaginons que cette sous-hypothèse peut être validée. Nous récapitulons les sous-hypothèses validées à la conclusion de chaque chapitre.

Figure 10. *L'alternance logique hypothético-déductive et empirico-inductive (Savall et Zardet, 2004, p.64)*



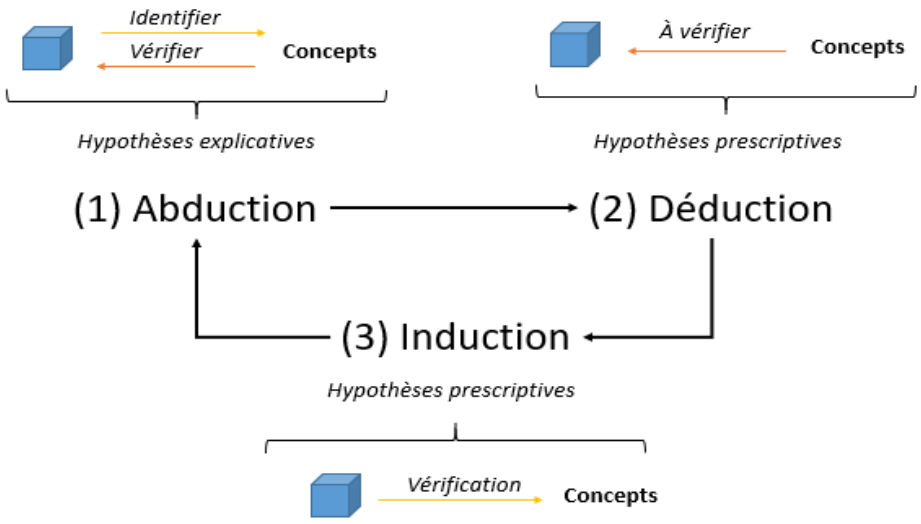
Pour finir, nous **questionnons l'ensemble de la boucle abduction / déduction / induction**. Cette boucle aussi appelée « boucle récursive » (David, 1999) est illustrée par la figure 11 et peut être expliquée de la manière suivante selon l'approche qualimétrique (Savall & Zardet, 2004) :

(1) Abduction, c'est-à-dire l'alternance concepts théoriques et données empiriques pour émettre des hypothèses explicatives à partir des hypothèses descriptives ;

(2) Déduction de conséquences possibles (hypothèses prescriptives) en nous basant sur les théories existantes ;

(3) Vérification de nos hypothèses prescriptives selon le raisonnement inductif, c'est-à-dire à partir des expériences empiriques.

Figure 11. *Boucle récursive (David, 1999) adaptée selon l'approche qualimétrique de la recherche (Savall & Zardet, 2004)*



Nous confrontons les résultats de ce maillage descriptif-explicatif-prescriptif dans plusieurs dispositifs : colloque, communication, présentation en séminaire doctoral, soutenance de thèse etc. Par ce moyen, nous cherchons à ne pas relier nos résultats à des théories qui pourraient nous paraître « séduisantes » pour valider nos hypothèses. Les remarques de la communauté scientifique nous permettent également d'être attentive à des théories que nous n'aurions pas explorées.

Dans la prochaine sous-section, nous présentons les moyens mis en place pour prévenir le biais épistémologique de l'expérience première.

2.1.4. *Les moyens préventifs mis en place pour prévenir le biais épistémologique de l'expérience première*

Comme l'exprimait justement Friedrich Nietzsche, « *l'ennemi de la vérité, ce n'est pas le mensonge, ce sont les convictions* » (1878). Nous expliquons dans cette sous-section les moyens mis en œuvre pour éviter que nos expériences professionnelles antérieures ne biaisent nos interprétations au cours de la recherche.

Avant ce projet de recherche, rappelons que nous avons exercé le métier d'animateur ou assistant de normes Qualité-Sécurité-Environnement (QSE). L'influence de l'objet de recherche sur l'analyse du chercheur est une question qui anime de nombreux débats. Dans notre cas, encore au commencement de la recherche et malgré nos observations en tant que praticienne, nous restions influencée par la conviction que les entreprises pouvaient s'ancrer dans une démarche de développement durable, notamment en intégrant les normes QSE préconisées par la norme de Responsabilité Sociale des Entreprises (ISO 26 000) et en respectant la règlementation. Cette conviction « polluait » nos interprétations.

En effet, comme le constructiviste et empiriste Bachelard (Bachelard, 1938, pp. 27-66) le souligne, l'obstacle de l'expérience première est un biais cognitif qui consiste à s'attacher aux aspects impressionnants d'un phénomène au lieu d'en saisir les aspects importants du point de vue scientifique. Le risque est de n'être plus capable de se distancier de l'expérience première pour les interprétations futures. Notre analyse peut également être troublée par des images valorisées pour expliquer des phénomènes (Bachelard, 1938, pp. 203 - 219). Par exemple, nous pouvions être tentée d'expliquer les écarts entre les pratiques des acteurs et une norme formelle par un simple manque de volonté de la part des acteurs. Seulement nous avons souligné que l'intégration d'une norme soulève de multiples difficultés qui dépassent la simple volonté des acteurs (cf. chapitre 1, sous-section 1.2.2.).

Il est donc important de ne pas employer n'importe quelle réciproque pour expliquer des phénomènes. Pour cela, nous avons premièrement favorisé la triangulation des données (Savall & Zardet, 2004), c'est-à-dire les entretiens, les documents et les observations. Le croisement de différentes sources de données permet ainsi d'analyser un objet selon différents « angles de vue » pour approcher une forme d'objectivité relative. Deuxièmement, l'intersubjectivité contradictoire (Savall et Zardet, 2004) est un concept que nous avons mobilisé pour déconstruire nos préjugés encore prédominants. Il s'agit de confronter différents avis pour valider nos matériaux, nos analyses et construire un nouveau modèle de pensée. Nous nous sommes employée à discuter nos hypothèses avec les intervenants-chercheurs de notre laboratoire de recherche depuis le commencement de notre formation en 2017.

Nous « activions » également le levier de l'intersubjectivité contradictoire à travers plusieurs dispositifs scientifiques pour confronter nos résultats et nos analyses avec le monde académique (cf. tableau 7) :

- Les rendez-vous mensuels avec notre directrice de thèse ;
- Les présentations en séminaire doctoral ;
- La présentation effet-miroir de notre diagnostic auprès des praticiens interviewés dans le cadre de la recherche-intervention au sein de la PME (cf. point 4 du tableau 7)
- La participation et la publication lors de colloques académiques et professionnels.

Tableau 7. Calendrier de nos publications pour activer l'intersubjectivité contradictoire avec le monde académique

	MOIS / ACTIONS	Avril 19	Mai 19	Juin 19	Juillet 19	Août 19	Sept. 19	Oct. 19	Nov. 19	Déc. 19	Janv. 20	Fév. 20	Mars 20
Intersubjectivité contradictoire	Validation de nos données au sein de notre centre de recherche	X*	X*	(1)	X*	X*	X*		X*	X*	X*	X*	X*
	Validation de nos données auprès de la communauté scientifique			(2)	(3)			(4)		(6)			
	Validation de nos données auprès des praticiens							(5)					

X* Rendez-vous avec notre directrice de thèse pour prendre du recul sur nos résultats

(1) Validation méthodologique de l'étude qualimétrique au sein de la PME par notre centre de recherche

(2) Communication au 8ème Colloque international organisé par l'ISEOR avec le centre Magellan, iaelyon school of Management, Université Jean Moulin, et la division « Management Consulting » de l'Academy of Management (États-Unis) « Tétranormalisation et néo-institutionnalisation : comment être proactif sur son environnement normatif » - 13 et 14 Juin 2019, Lyon

(3) Communication au Tutorat Grand Sud : « Intégrer de multiples normes internes et externes tout en maintenant la performance socio-économique de l'entreprise » - Juillet 2019, Toulon

(4) Présentation et discussion de la recherche-intervention qualimétrique auprès de la PME

(5) Validation méthodologique de l'étude qualitative transversale au sein de notre centre de recherche

(6) Présentation et discussion de l'enquête qualitative transversale auprès de 250 chercheurs et professionnels à l'occasion du Colloque d'Automne organisé par l'ISEOR « Tétranormalisation : profusion des normes et développement des entreprises » - 16 et 17 octobre 2019, Lyon

(7) Présentation et discussion de l'enquête qualitative transversale au sein de notre séminaire doctoral

De plus, nous sommes formée à gérer les normes QSE. Nous connaissons leurs principes et leurs outils. Nos concertations au sein de notre laboratoire de recherche nous ont incitée à élargir notre spectre d'analyse pour étudier l'intégration des normes en général, qu'elles soient comptables, financières, sociales, formelles, informelles, obligatoires, facultatives, endogènes ou exogènes. Nous avions également tendance à n'explorer la littérature qui ne concernait que les normes QSE. Le chercheur peut s'appuyer sur la littérature pour limiter les biais liés à sa subjectivité (Mbengue & Vandangeon-Derumez, 1999). Ainsi, notre revue bibliographique guidée par nos concertations répétées avec notre

directrice de thèse nous ont permis de prendre du recul sur nos résultats et de maintenir une vigilance sur nos premières surdéterminations.

De manière plus générale, l'immersion du chercheur sur le terrain soulève de nombreux débats concernant l'impact transformatif du chercheur sur l'objet de recherche (Mertens, 2007 ; Cappelletti, 2010 ; Savall et Fière, 2015). Par exemple, Elton Mayo (1949) fait la démonstration de l'effet Hawthorne lors de son expérimentation dans la *Western Electric Company* entre 1927 et 1932. L'effet Hawthorne concerne le cas où les résultats d'une expérience ne sont pas la conséquence de facteurs expérimentaux mais s'expliquent par le fait que les sujets ont conscience de participer à une expérience. Dans le cas de la *Western Electric Company*, Elton Mayo pensait vérifier l'hypothèse selon laquelle la productivité des employés augmente en fonction de l'amélioration des conditions de travail (facteur expérimental). Il découvre au contraire que la productivité augmente malgré la dégradation des conditions de travail. L'explication réside dans le fait que les employés se sentent encouragés par la nouvelle considération de l'équipe de dirigeante durant l'expérimentation. Elton Mayo relève ainsi l'importance de l'intérêt au travail accordé aux collaborateurs pour favoriser la motivation au travail et la pérennité d'une activité. S'il est vrai que l'intervention du chercheur peut influencer l'objet de recherche, des auteurs constructivistes s'accordent pour avancer que la production de certaines connaissances n'aurait pu être possible sans cette interaction (David, 1999 ; Savall & Zardet, 2004).

Enfin, comme le souligne Piaget (1970, p.105), « *le sujet ne connait les objets qu'à travers ses propres activités, mais il n'apprend à se connaitre lui-même qu'en agissant sur les objets* ». Nous confirmons l'idée que la construction d'une thèse représente un chemin introspectif pour le chercheur. À mesure que nous avancions dans la conceptualisation de nos résultats, nous évoluions dans notre perception de l'objet observé. Nous montrons ainsi dans le chapitre 6 en quoi nous ajustons notre hypothèse centrale de départ, compte tenu de notre travail de recherche.

Nous allons voir dans la prochaine section les motivations épistémologiques et théoriques qui nous ont incitée à choisir la méthode de la recherche-intervention complétée par une enquête qualitative transversale.

2.2. Complémentarité des choix méthodologiques

Nous avons choisi de réaliser une enquête qualitative transversale et une recherche-intervention au sein d'une PME. Nous développons les motivations qui nous ont poussée à mettre en œuvre chacune de ces méthodologies dans deux premières sous-sections. Nous expliquons en quoi elles sont complémentaires dans une troisième et dernière sous-section.

2.2.1. *Une enquête qualitative transversale pour enrichir notre nomenclature d'analyse*

Nous allons expliquer dans cette section les motivations épistémologiques et théoriques qui nous ont incitée à réaliser une étude qualitative transversale.

La théorie néo-institutionnelle que nous avons développée dans la section 1.3. connait une évolution depuis ces dernières années, notamment sur la latitude qu'ont les dirigeants dans leurs choix stratégiques par rapport à leur environnement réglementaire et normatif. Des auteurs travaillent sur la notion de travail institutionnel. Il s'agit de « *l'action intentionnelle des acteurs ou des organisations visant à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions* » (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 215). Ce travail institutionnel incarne le rapprochement entre l'étude de l'environnement réglementaire et normatif par rapport à la réalité complexe des organisations. Les travaux de Barley et Tolbert (1997) mettent ainsi en lumière le lien entre les actions organisationnelles et les institutions. Lawrence, Suddaby et Leca (2009) invitent les chercheurs à analyser plus précisément le comportement des différents acteurs dans les processus institutionnels.

Notre objectif est de tester les « règles » et/ou « conséquences » (David, 1999) issues de la théorie néo-institutionnelle, de la théorie du choix stratégique et de la théorie de la Tétranormalisation.

Ainsi, au niveau méthodologique, nous avons souhaité réaliser une méthode qualitative *déductive*. Nous avons formulé *a priori* une liste d'hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives à partir des concepts étudiés dans le cadre théorique et nous avons confronté ces hypothèses et leurs variables aux matériaux empiriques *a posteriori*. Nous avons ainsi réalisé une enquête qualitative sur les décisions et sur les pratiques relatives aux normes. L'enquête qualitative nous semblait plus adaptée que l'enquête quantitative pour plusieurs raisons.

Premièrement, nous pouvions réaliser des entretiens semi-directifs, c'est-à-dire poser des questions ouvertes à partir d'un guide d'entretien thématique, en l'occurrence les cinq thèmes de notre corps d'hypothèses pour faciliter le traitement et l'**analyse hypothético-déductive** des données. Pour cela, nous avons procédé à un « codage » de nos données (Glaser & Strauss, 1967), plus particulièrement à la formulation d'idées-clés génériques pour qualifier les *verbatim* ou phrases-témoins de nos entretiens (Savall & Zardet, 2004). Ces idées-clés ont été classées dans des sous-thèmes et eux-mêmes ont été

classés dans les cinq thèmes qui composent notre corps d'hypothèses. C'est par ce procédé que nous avons construit la **nomenclature d'analyse** de nos données qualitatives. L'analyse des données empiriques a également fait émerger de nouvelles idées-clés selon un raisonnement **empirico-inductif**. Nous expliquons de manière détaillée le processus de construction de cette nomenclature d'analyse de nos matériaux empiriques selon la double approche hypothético-déductive et empirico-inductive dans la section 3.4. du chapitre 3.

Deuxièmement, notre objectif n'était pas d'intervenir sur les décisions et pratiques des acteurs dans une perspective transformative mais bien de les **comprendre**, tout en adoptant au maximum une position d'extériorité (Hammersley, 1990 ; Feldman & Orlikowski, 2011). Ensuite, s'il est vrai que l'interaction des acteurs pendant l'entretien représente certains biais épistémologiques (cf. Effet Hawthorn, Mayo, 1979), la réalisation d'entretiens semi-directifs nous permet de nous assurer de la compréhension de nos questions par nos interlocuteurs et de rebondir sur leurs propos pour approfondir des thèmes que les interlocuteurs n'auraient pas eu l'idée de développer sans notre intervention.

Nous avons ainsi choisi de réaliser **une enquête qualitative transversale** auprès de plusieurs entreprises. Analyser les phénomènes de normalisation de manière cloisonnée semble en effet peu pertinent pour appréhender la complexité de l'environnement réglementaire et normatif (Bessire, Cappelletti, & Pigé, 2010, p. 237). C'est pourquoi nous avons choisi d'étudier l'intégration des normes selon une **approche multidimensionnelle** : entre normes, entre espaces géographiques et entre secteurs d'activités. La méthode de l'étude de cas connaît des critiques quant à la validité externe des données qui ne permettent pas de généraliser les résultats (Yin, 1994 ; Savall & Zardet, 2004). Néanmoins, le chercheur ne peut connaître intégralement la situation vécue par les acteurs. Il ne peut que **formuler des catégories génériques et leurs propriétés** pour des situations problématiques ou non, générales ou spécifiques. Ainsi, l'étude multi-cas permet une comparaison entre plusieurs contextes, plusieurs situations. Multiplier les études de cas selon un même protocole de recherche permet de mettre en lumière les connaissances contingentes (spécifiques à un cas) et génériques (qui suggèrent une régularité potentiellement généralisable) (Savall & Zardet, 2004). Dans le temps qui nous était imparti, il était difficile de multiplier un nombre significatif de cas pour prétendre construire des connaissances génériques. Par ailleurs, cette enquête qualitative transversale nous a permis d'**enrichir notre nomenclature d'analyse avec de nouvelles idées-clés génériques induites par ou à la suite de recueil de nombreux matériaux empiriques** (cf. section 3.4.2.). Nos recherches a posteriori pourront s'appuyer sur cette nomenclature et la multiplication des cas avec cette même méthode permettra peut-être un jour de mettre en lumière des connaissances génériques. C'est donc aussi dans une **optique de contingence générique future** que nous avons choisi de réaliser une enquête qualitative auprès de plusieurs entreprises.

Nous développons notre protocole pour l'enquête qualitative transversale de manière détaillée dans la section 2.3.

L'étude qualitative multi-cas permet de révéler des « règles » et « conséquences » potentiellement généralisables de par leur convergence entre les cas. Nous avons choisi d'enrichir ces résultats par une étude de cas exploratoire via la méthodologie de la recherche-intervention. Nous expliquons les motivations de choix méthodologique dans la prochaine sous-section.

2.2.2. *La recherche-intervention qualimétrique pour enrichir les connaissances actuelles en matière de stratégie d'intégration des normes*

Nous expliquons dans cette sous-section les motivations qui nous ont incitée à choisir l'étude de cas approfondie selon la méthodologie de la recherche-intervention qualimétrique. Nous décomposons notre argumentation en deux parties : les motivations d'une étude de cas approfondie selon la méthodologie de la recherche-intervention, les motivations et spécificités de la recherche-intervention qualimétrique.

2.2.2.1. L'étude de cas approfondie selon la méthodologie de la recherche-intervention

Nous expliquons dans cette partie en quoi le choix de l'étude de cas approfondie selon la méthodologie de la recherche-intervention a été motivé par le pari d'une co-transformation inductive pour rapprocher les expériences pratiques à la conceptualisation de théories.

Pour réduire la frontière qui sépare le monde académique du monde professionnel, les chercheurs sont invités à s'intéresser de plus près aux pratiques par lesquelles le travail est effectué par les individus dans les processus organisationnels (Brown & Duguid, 2001 ; Orlikowski, 2010). De nombreux auteurs ont proposé des méthodologies avec pour ambition de produire des **connaissances utiles pour les praticiens** et enrichissantes pour compléter les théories existantes : Grounded theory methodology (Glaser & Strauss, 1967) *action learning* (Coughlan & Coghlan, 2002), *action science* (Argyris, Action science and organizational learning, 1995), *appreciative inquiry* (Ludema, Cooperrider, & Barrett, 2001), (Yaeger, Sorensen, & Bengtsson, 2005), *cooperative inquiry* (Heron & Reason, 2006), la recherche-intervention (Savall & Zardet, 2004). Un produit de la recherche est ainsi dit « valorisé » lorsque le public concerné le mobilise pour raisonner et agir (Verstaete et Philippart, 2018).

Étudier un phénomène sous la perspective de la pratique peut représenter une passerelle entre la théorisation académique et les expériences pratiques de l'organisation (Whittington, 2006). Par exemple, nous espérons mettre en lumière le travail institutionnel des organisations en analysant les décisions stratégiques des dirigeants (Rouleau, Allard-Poesi, & Warnier, 2007). Aussi, de nombreux auteurs appellent à considérer l'intégration d'une norme comme un processus (Tolbert & Zucker, 1996 ;

Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002 ; Hoffman & Ventresca, 2002). Dans cette optique, il semble pertinent d'étudier de près le processus de décision et les pratiques d'intégration des normes, notamment en prenant compte de **l'influence des normes informelles dans le processus de décision**. Les normes informelles renvoient à une situation sociale qui agit comme une prescription informelle : elle incite implicitement un comportement à être mis en œuvre (Ouakrat, 2015). Il peut s'agir de coutumes, de valeurs, de traditions. Autrement dit, elles orientent les comportements professionnels sans être inscrites sur un support, tels que les normes formelles (procédures, chartes, réglementations etc.).

Nous rejoignons l'idée de Babeau (2005, p.20) selon laquelle nous passerions « *à côté de la majorité du fait normatif* » si nous ne tenions pas compte des **normes informelles** d'une entreprise. La non prise en compte des valeurs dans les modèles de décision peut être considérée comme un biais (Calori, 1998). Nous pensons que les normes informelles sont nombreuses et difficiles à recenser sans un contact avec les praticiens. Il convient ainsi d'identifier avec les acteurs ce qu'ils considèrent comme étant « la norme » de fonctionnement, c'est-à-dire l'ortho-fonctionnement ciblé.

Pour ces raisons, notre volonté n'était pas de garder une position extérieure à l'objet étudié, c'est à dire en l'observant « en caméra caché », au risque de construire des modèles et outils de gestion « en chambre » avec seulement des chercheurs. Notre souhait était au contraire de nous immerger dans une entreprise pour la **comprendre de l'intérieur**, ce que permet une approche empirique (Orlikowski, 2010). Aussi, pénétrer et intervenir dans le fonctionnement de l'organisation permet d'appréhender de nouvelles variables qui n'auraient pu être explorée autrement (Moisdon J. C., 2010). Une recherche expérimentale via une étude de cas permet d'étudier les liaisons causales entre variables (Igalens & Roussel, 1998) et tester les hypothèses supposées explicatives (Savall & Zardet, 2004).

Nous avions également eu pour vocation de participer à la **transformation** de l'objet de recherche en nous appuyant sur les connaissances de la littérature. Par ailleurs, nous n'oublions pas que le chercheur se trouve « dans l'arène » et peut être influencé par les champs de force qui traversent l'organisation (Moisdon J. C., 2010 ; Krief & Zardet, 2013). Savall et Zardet (2004) qualifient l'intervenant-chercheur de « manipulateur manipulé » pour représenter ce rôle de co-construction de connaissances. Cette immersion représente donc à la fois une force et un biais épistémologique. L'enjeu pour le chercheur est de rester lucide sur l'éventualité de ce biais en gérant cette alternance entre immersion et distanciation avec l'objet de recherche. Nous avons explicité cette méthode dans les sous-sections 2.1.3. et 2.1.4.

Cette co-construction des modèles et outils de gestion, avec et pour les praticiens, en parallèle de la production de connaissances scientifiques nous a motivée à choisir la **méthodologie de la recherche-intervention**. Cette méthodologie consiste en effet à accompagner les praticiens dans un processus de changement, que ce soit dans la conception des modèles, outils ou procédures de gestion

La recherche-intervention est distincte de l'achat de conseils à des consultants qui consiste à proposer des solutions standardisées, au prétexte qu'elles auraient prouvé leur efficacité dans d'autres entreprises. Cette méthodologie s'apparente à un modèle de recherche clinique collaborative sous forme de

« *process consultation* » (Schein, 1969, 1987 ; Savall & Zardet, 2004). Girin définit l'approche clinique comme « *l'interaction instituée entre le chercheur et son terrain d'étude […], sur la base d'un problème ressenti dans l'organisation, donnant lieu à une demande d'étude. […] L'interaction entre le chercheur et son terrain est érigée en outil privilégié de l'analyse* » (1981, p. 1884). La définition de David complète cette vision de l'approche clinique : c'est « *une démarche qui repose sur un entretien approfondi avec un sujet afin de diagnostiquer sa personnalité* » (David, 1998, p. 21). La recherche-intervention a pour objectif de répondre à un problème identifié dans l'objectif de produire des connaissances utiles pour l'action et compléter des théories existantes en sciences de gestion (Hatchuel & Moisdon, 1984 ; Moisdon J., 1984 ; Hatchuel, 1994 ; Hatchuel & Molet, 1986 ; Girin, 1986 ; Hatchuel, 1994 ; David, Hatchuel, & Laufer, 2000 ; David, 1999, 2000, 2012 ; Krief & Zardet, 2013). Cette méthodologie vise donc à produire des données utiles en allant au-delà de la description (Royer, Baribeau, & Duchesne, 2009).

Dans la prochaine partie, nous expliquons les motivations à choisir plus spécifiquement la recherche-intervention qualimétrique (Savall & Zardet, 2004) et les spécificités de cette approche.

2.2.2.2. Les motivations et spécificités de la recherche-intervention qualimétrique

Nous venons d'expliquer la triple perspective de la recherche-intervention, à savoir décrire, expliquer, transformer l'objet de recherche pour mieux le connaître (Moisdon J., 1984, 2016 ; David, 2000 ; Savall & Zardet, 2004 ; Krief & Zardet, 2013). Dans cette partie, nous présentons les motivations et spécificités de notre choix méthodologique pour l'étude de cas approfondie : la recherche-itnervention qualimétrique.

Bachelard (1938) souligne qu'une connaissance qualitative seule nécessite d'être complétée par des données quantitatives. Il souligne également les limites de se reposer uniquement sur des données quantitatives : l'excès de précisions en un instant *t* est nuisible car il exclut le mouvement de l'objet dans le temps et ses variations.

Savall, (1974) rejoint cette analyse et explique que la dimension économique est faiblement prise en compte dans la méthode de recherche-action sociotechnique, ce qui est préjudiciable au développement de ce type de recherche et à son utilisation par le public ciblé. Ces limites nous ont poussé à nous diriger vers une méthodologie de recherche-intervention tournée vers une approche « *mix methods* » : la recherche-intervention qualimétrique (Savall, 1974 ; Savall & Zardet, 2004). L'approche qualimétrique de la recherche-intervention est définie par Savall & Zardet comme « *l'élaboration des connaissances est simultanément qualitative (s'exprimant par des mots clés) et quantitative (nombre-clés et traitement mathématique) […] La forme qualitative permet de restituer la richesse intrinsèque de l'objet complexe étudié en sciences de gestion ou en sciences sociales et d'expliciter clairement le sens profond de la connaissance ainsi produite. La forme quantitative apporte des indicateurs de mesure qui soutiennent le sens, en réduisant la subjectivité, et facilitent les opérations d'agrémentation et de comparaison des éléments de l'objet étudié* » (2004, p.103). La dimension qualimétrique de nos données primaires et secondaires est illustrée en annexe IV.

La recherche-intervention qualimétrique s'appuie sur l'analyse socio-économique développée par Savall (1974). Il s'agit d'une **analyse à la fois sociale, organisationnelle et financière** (SOF). Ces trois analyses « se nourrissent » mutuellement. En effet, dans le cadre de la recherche que nous menons sur les normes, l'analyse sociale sert à identifier les décisions et pratiques relatives aux normes grâce à des entretiens avec les acteurs. Cette analyse prépare l'analyse organisationnelle qui consiste à inventorier les impacts socio-économiques de ces décisions et pratiques. Enfin, l'analyse financière permet de traduire les impacts socio-économiques inventoriés en coûts historiques et coûts d'opportunités (coûts et performances cachés, Savall & Zardet, 1987).

Ces trois types d'analyse sont alimentés par trois sources de données : des entretiens, des documents et des observations. Nous développons dans la section 2.4. les méthodes employées pour collecter et analyser ces données qualimétriques.

Enfin, trois piliers épistémologiques fondent la recherche-intervention qualimétrique (Savall & Zardet, 2004) :

- L'interactivité cognitive : l'interaction continue entre le chercheur et les acteurs de terrain favorise la production de connaissances qui n'auraient pu être produites sans cette interaction.
- L'intersubjectivité contradictoire : s'il est vrai que la recherche d'objectivité complète ou solution optimale sont des quêtes vaines, confronter les avis différents permet de construire des modèles de gestion qui font consensus
- La contingence générique : le processus de recherche intervention qualimétrique permet de découvrir des connaissances spécifiques et contingentes à l'entreprises qui fait l'objet de l'étude de cas (non reproductibles). Cette méthode permet à long terme de passer d'une valorisation contingente des résultats à une valorisation générique. Pour cela, les outils de la recherche-intervention sont communs à chaque intervention pour faciliter la comparaison entre les cas (Savall et Zardet, 2018).

Nous présentons dans la prochaine sous-section en quoi les deux méthodes employées sont complémentaires pour la recherche que nous avons menée.

2.2.3. *Complémentarité des deux méthodes*

La mise en œuvre de méthodologies variées correspond au courant des « *mixed methods* » et est très à la mode dans la recherche en gestion américaine (Savall A. , Les facteurs endogènes de performance durable de l'internationalisation de l'entreprise familiale, 2014). Varier les méthodes sur un même objet de recherche permet en effet de l'étudier « sous différents angles de vue » et de faire émerger des résultats complémentaires. Nous expliquons dans cette section la complémentarité entre l'enquête qualitative transversale et la recherche-intervention qualimétrique.

Tout d'abord, l'enquête qualitative transversale nous permet de pallier une limite de la recherche-intervention qualimétrique : la spécificité du cas. En effet, l'enquête qualitative transversale fournit une diversité de cas qui est non seulement une technique pour prendre de la distance avec l'objet étudié (Yin, 1990 ; Huberman & Miles, 1991) mais permet aussi d'induire de nouvelles idées-clés génériques pour **enrichir notre nomenclature d'analyse**. Cette enquête favorise également l'identification d'invariants communs entre différentes entreprises (idées-clés génériques convergentes entre les cas). Avec un échantillon de neuf entreprises, nous ne pouvons pas encore prétendre que les idées-clés génériques convergentes puissent répondre à un objectif de contingence générique. Dans nos recherches futures, la multiplication des entretiens qualitatifs selon la nomenclature d'analyse enrichie grâce à ces deux méthodes permettra de constituer une base de données pour mettre en évidence des résultats contingents et génériques

Parallèlement, la recherche-intervention qualimétrique complète l'enquête qualitative en favorisant la **collecte de données difficilement accessibles** avec une posture d'extériorité. En effet, des outils et indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers propres à l'entreprise ont été collectés et des phénomènes délibérés et spontanés ont été observés pendant la recherche-intervention. Ces données enrichissent considérablement notre analyse. Aussi, l'enquête qualitative transversale fournit des résultats spécifiques à instant *t*. À l'inverse, la recherche-intervention nous permet d'analyser l'évolution des décisions et pratiques relatives aux normes dans le cas de la recherche-intervention au sein de la PME.

De plus, la recherche-intervention qualimétrique permet **tester de nouvelles hypothèses** ou d'en **tester des communes** avec l'enquête qualitative transversale pour **renforcer leur validité externe**. L'implication du chercheur dans le processus de transformation permet notamment de tester des hypothèses prescriptives selon un raisonnement abduction-déduction-induction (boucle récursive). Il est ainsi possible de coconstruire des **connaissances utiles** tout en **enrichissant les théories existantes** avec des matériaux empiriques d'actualité. Nous rappelons toutefois que l'immersion du chercheur dans son terrain de recherche représente un risque de biais cognitif (effet Hawthorne, influence du chercheur etc.) et que nous avons mis en place une procédure pour les prévenir ce risque (cf. sections 2.1.4.).

Le tableau 8 représente les convergences et spécificités entre les deux méthodes.

Tableau 8. Convergences et spécificités entre l'enquête qualitative transversale et la recherche-intervention qualimétrique

Type de Méthode / Critères	Convergences	Spécificités	
		Enquête qualitative transversale	Recherche-intervention qualimétrique
Étude de cas	Objet de recherche : décisions et pratiques relatives aux normes	Multi-cas : neuf entreprises	Mono-cas : PME
Visée	Compréhensive		Transformative
Analyse		Instantanée : collecte de données à un instant *t*	Longitudinale : collecte de données dynamique
Positionnement du chercheur par rapport à l'objet étudié		Extériorité, attitude contemplative : pas ou très peu de *stimuli* avec l'objet étudié	Interactivité cognitive avec les acteurs de l'entreprise, co-construction de connaissances, alternance entre immersion et distanciation
Raisonnement	Hypothético-déductif et empirico-inductif		Boucle récursive : abduction, déduction, induction pour valider les hypothèses prescriptives (cf. figure 12, section 2.1.3.1.)
Méthode pratique pour la collecte de données (entretiens, documents, observations)	Entretiens qualitatifs semi-directifs		- Entretiens quantitatifs d'évaluation des coûts et performances cachés, - Analyse documentaire, - Participation à un groupe de projet
Type de données secondaires collectées	Qualitatives	Qualitatif : discours des acteurs	Qualimétrique (données qualitatives, quantitatives et financières dans les documents et discours)
Méthode pratique pour le traitement des données	Codage des phrases-témoins par des idées-clés génériques et imputation des phrases-témoins dans une nomenclature de thèmes et sous-thèmes	Présentation des résultats pendant un colloque professionnel	- Présentation de l'effet miroir à l'entreprise - Mesures quantitatives et financières avec la participation des acteurs - Rédaction de fiches d'idées forces à l'issue de chaque séance de groupe de projet

Tableau 8. Convergences et spécificités entre l'enquête qualitative transversale et la recherche-intervention qualimétrique (suite et fin)

Type de Méthode / Critères	Convergences	Spécificités	
		Enquête qualitative transversale	Recherche-intervention qualimétrique
Avantages	Enrichissement d'une nomenclature d'analyse dans une optique de contingence générique future	- Diversité des entreprises : multisectoriels, multiformes, multi-tailles - Collecte importante en volume de phrases-témoins pour confirmer des théories existantes ou induire de nouvelles idées-clés génériques	- Analyse approfondie du contexte et des enjeux de l'entreprise - Observation dynamique des phénomènes spontanés et délibérés - Accès à de très nombreux matériaux empiriques qualitatifs, quantitatifs et financiers - Co-construction de connaissances utiles pour les praticiens
Limites	Les résultats sont spécifiques et non généralisables Effet Hawthorne	- Requiert un accès à un réseau d'entreprises volontaires pour ce type d'enquête - Requiert des compétences de pilotage pour coordonner les multiples entretiens - Nombre non représentatif d'entreprises interviewées - Spécificités du champ d'entreprises interviewées pour l'enquête - Analyse statique des données à un instant *t*	- Requiert des compétences de négociation pour accéder à un terrain volontaire et conduire une recherche-intervention - Apprentissage long et complexe pour le respect principes éthiques, méthodologiques, et épistémologiques de la méthodologie - Risque d'influence du chercheur par son objet de recherche - Spécificités de l'entreprise

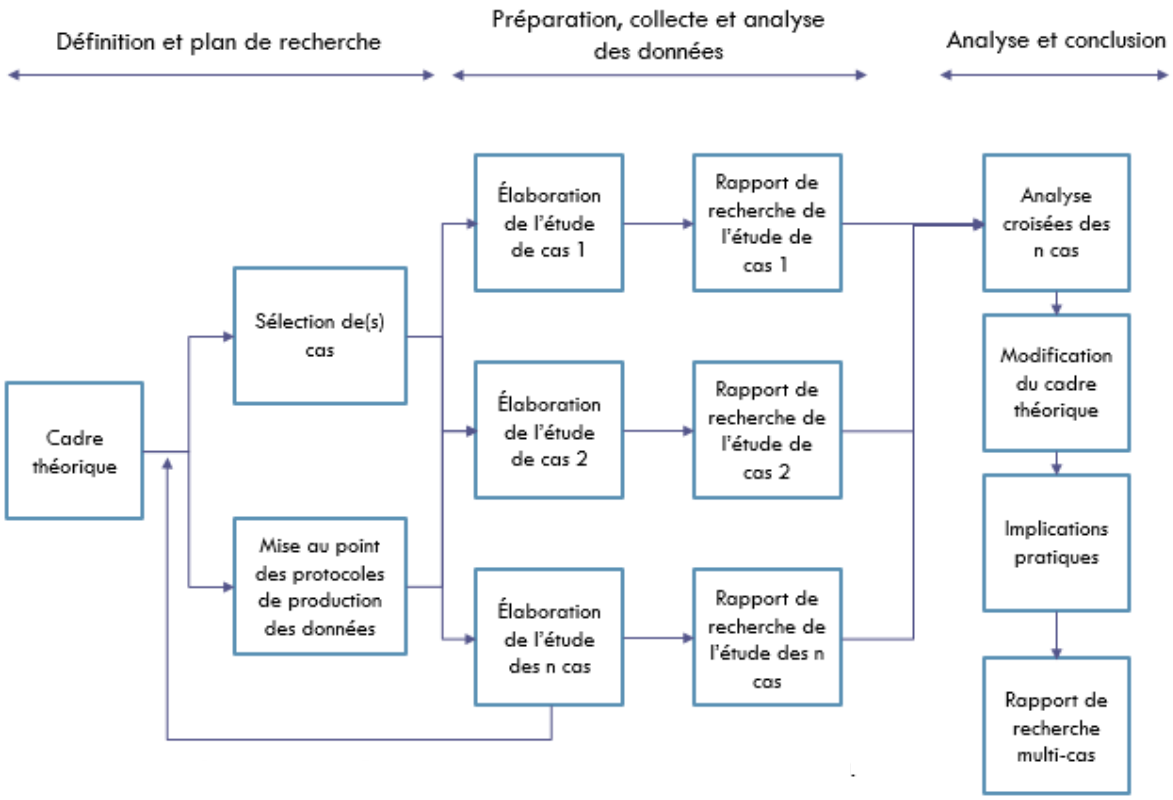
En termes de calendrier, la recherche-intervention qualimétrique a été initiée avant l'enquête qualitative transversale. Nous avons investi 2,5 jours au sein de la PME et 9 jours dans notre laboratoire pour traiter les données collectées. L'enquête qualitative représente 24 jours pour l'ensemble de l'équipe pour la réalisation et le traitement des entretiens (dont 12 jours nous concernant, pour le pilotage et la participation à l'enquête). Nous précisons que l'enquête qualitative transversale inclut le diagnostic réalisé dans le cadre la recherche-intervention au sein de l'entreprise S.

Nous présentons en détails dans les prochaines sections la méthodologie de l'enquête qualitative transversale (section 2.3.) et la méthodologique de la recherche-intervention qualimétrique (section 2.4.).

2.3. Méthodologie de l'enquête qualitative transversale

Nous présentons dans cette troisième section la méthodologie d'enquête qualitative transversale. La figure 12 représente la méthodologie de l'étude multi-cas selon Yin (1994). La phase définition et plan de recherche est abordée dans la section 2.3.1. Nous présentons la préparation, la collecte et l'analyse des données dans la section 2.3.2. Nous présentons finalement les résultats de l'enquête et notre interprétation dans le chapitre 3 (sections 3.1. à 3.3.).

Figure 12. *La méthode de recherche par étude de cas (Yin, 1994 cité dans Savall et Zardet, 2004, p.74)*



2.3.1. *Champ de l'étude et échantillon d'acteurs interviewés*

Nous présentons dans cette section la définition du champ de l'enquête (2.3.1.1.) les entreprises ayant participé à l'enquête qualitative (2.3.1.2.) et l'échantillon d'acteurs interviewés (2.3.1.3.).

2.3.1.1. Recherche d'entreprises volontaires pour l'étude

Pour que cette enquête qualitative réponde à une approche multidimensionnelle et favorise la distanciation par rapport au terrain de recherche (Yin, 1990 ; Huberman & Miles, 1991), nous avons veillé à diversifier les entreprises interviewées (cf. tableau 10 ci-après).

Nous souhaitions interroger un échantillon d'entreprises avec des moyens plus ou moins limités pour gérer leur environnement réglementaire et normatif. Nous avons ainsi choisi les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI)[1]. Nous avons également souhaité interroger les Petites et Moyennes Entreprises (PME)[2]. Notre hypothèse est que les ETI et particulièrement les PME et TPE ont des moyens limités pour gérer leur environnement réglementaire et normatif, en comparaison aux grands groupes industriels, ce qui les incite à faire des choix stratégiques pour gérer leur environnement réglementaire et normatif.

Notre laboratoire de recherche, l'ISEOR, est en contact avec de nombreuses entreprises et organisations qui participent à des programmes d'amélioration. C'est en concertation avec l'ISEOR que nous avons invité des entreprises de tailles et de secteurs différents à participer à cette enquête qualitative. Parmi les 15 entreprises approchées, neuf ont souhaité participer à notre enquête. Le tableau 9 présente les entreprises ayant effectivement participé à notre enquête et illustre la variété des tailles et secteurs et entreprises pour notre approche multidimensionnelle des décisions et pratiques relatives aux normes. Nous nous sommes ensuite concertée avec les dirigeants pour sélectionner des personnes à interviewer pour témoigner des décisions et pratiques relatives aux normes. Nous notons que cet échantillon d'entreprises représente néanmoins un biais : ces entreprises sont sensibilisées à la théorie socio-économique et à la théorie de la Tétranormalisation.

[1] Une ETI est une entreprise qui a entre 250 et 4999 salariés et un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliard d'euros. En 2017, les ETI représentent plus de 5 400 entreprises, emploient 3 millions et génèrent 27% de la valeur ajoutée de l'ensemble des entreprises en France (INSEE, s.d.).

[2] Les PME comptent moins de 250 personnes dans leur effectif et ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros (INSEE, s.d.). Les PME comprennent les TPE (très petites entreprises) ou MIC (microentreprises), qui sont des entreprises de moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires est inférieur à 2 millions d'euros (INSEE, s.d.). Les PME et TPE représentent 99.9% des entreprises en France. Elles emploient 6,3 millions de salariés en 2017 et génère 43% de la valeur ajoutée de l'ensemble des entreprises.

Nous avons ainsi recueilli l'expression d'acteurs qui mettaient en œuvre les principes du management socio-économique et s'employaient à mettre en œuvre une stratégie proactive d'intégration des normes. Notre objectif était de diversifier les personnes interrogées lors des entretiens en termes de position hiérarchique, de rôle dans la gestion des normes (cf. tableau 10). *A posteriori*, nous relevons que la première difficulté de cette enquête a été de diversifier les acteurs interviewés. En effet, les dirigeants avaient tendance à nous proposer principalement les animateurs de normes et peu les collaborateurs, alors qu'ils sont concernés par l'intégration des normes dans les pratiques professionnelles. Nous imaginons des méthodes pour pallier cette carence dans la section 6.3.1. du chapitre 6. Au total, 32 personnes ont été interviewées au cours de 28 entretiens semi-directifs par téléphone ou en face à face. Parmi ces entretiens, 25 étaient individuels et 3 en groupe (signalés « entretien de groupe » dans le tableau 10). Nos entretiens semi-directifs étaient basés sur un guide d'entretien qui correspond aux thèmes et sous-thèmes de notre nomenclature d'analyse (cf. Annexe V). La méthode de construction de ce guide d'entretien est explicitée dans la section 3.4.

Tableau 9. Caractéristiques des entreprises interviewées pour l'étude qualitative multi-cas

	Entreprises	Chiffre d'affaires	Effectif	Secteur d'activité	Pays	Statut	Personnes interviewées
1	Magasin de grande distribution 1	89 000 K €	200 pers.	Grande distribution	France	Privé	1 responsable qualité 1 responsable sécurité 1 adjoint rayon traiteur
2	Détaillant en produits frais	20 700 K €	15 pers.	Industrie agroalimentaire	France	Privé	1 DRH et DAF
3	Entreprise de distribution et de développement de dispositifs médicaux	2 200 K €	6 pers.	Conseil et commercialisation de produits de santé	France	Privé	1 dirigeant 1 responsable de marchés 1 responsable administratif et qualité 1 préparateur de commande 1 apprenti commercial 1 assistant commercial et production
4	Établissement d'accueil des personnes en situation de handicap	30 000 K €	200 pers.	Médico-social	Suisse	Associatif	1 dirigeant 1 responsable services généraux 1 responsable RH 1 responsable socio-professionnel 1 responsable socio-éducatif
5	Agence d'architecture	2 300 K €	6 pers.	Activités libérales règlementées	France	Privé	1 dirigeant 1 responsable BIM* 1 responsable bureau d'études 1 psychologue du travail 1 conducteur de travaux 1 architecte
6	Éditeur de tissus	3 300 K €	100 pers.	Industriel	France	Privé	1 dirigeant 1 responsable commercial
7	Entreprise de conception et de fabrication de produits de puériculture naturelle	970 K €	20 pers.	Puériculture	France	Privé	1 gérant 1 animateur qualité
8	Magasin de grande distribution 2	83 100 K €	200 pers.	Grande distribution	France	Privé	2 dirigeants 1 directeur RH 1 animateur qualité 1 DAF 1 responsable produits de grande consommation
9	Cabinet de géomètres-experts	507 K €	9 pers.	Activités libérales règlementées	France	Privé	1 dirigeant

* BIM : BIM vient de l'anglais Building Information Modeling qui se traduit par Modélisation des Informations (ou données) du Bâtiment (www.objectif BIM.com, s.d.).

Tableau 10. Personnes interviewées par catégorie

	Entreprises	Personnes interviewées par catégorie		
		Direction	Encadrement	Personnel
1	Magasin de grande distribution 1		1 responsable qualité 1 responsable sécurité 1 adjoint rayon traiteur	
2	Détaillant en produits frais	1 DRH et DAF		
3	Entreprise de distribution et de développement de dispositifs médicaux	1 dirigeant	1 responsable de marchés 1 responsable administratif et qualité	Entretien de groupe : 1 préparateur de commande 1 apprenti commercial 1 assistant commercial et production
4	Établissement d'accueil des personnes en situation de handicap	1 dirigeant 1 responsable services généraux 1 responsable RH 1 responsable socio-professionnel 1 responsable socio-éducatif		
5	Agence d'architecture	Entretiens individuels : 1 dirigeant 1 responsable BIM* 1 conducteur de travaux Entretien de groupe : 1 responsable bureau d'études 1 psychologue du travail		1 architecte
6	Éditeur de tissus	1 dirigeant 1 responsable commercial		
7	Entreprise de conception et de fabrication de produits de puériculture naturelle	1 gérant 1 animateur qualité		
8	Magasin de grande distribution 2	Entretien de groupe : 2 dirigeants Entretiens individuels : 1 directeur RH 1 DAF 1 responsable produits de grande consommation	1 animateur qualité	
9	Cabinet de géomètres-experts	1 dirigeant		
	TOTAL	22	6	4

* BIM : BIM vient de l'anglais Building Information Modeling qui se traduit par Modélisation des Informations (ou données) du Bâtiment (www.objectif BIM.com, s.d.).

Nous présentons dans la prochaine sous-section le calendrier et le protocole mise en œuvre pour cette enquête qualitative transversale. Nous explicitons notamment la méthode de collecte et de traitement des données.

2.3.2. *Calendrier et protocole de l'enquête qualitative transversale : de la collecte de données brutes à l'analyse des résultats*

Cette sous-section vise à présenter le calendrier et le protocole de recherche pour notre enquête qualitative transversale. Plus précisément, nous présentons l'organisation et le calendrier de cette enquête (2.3.2.1.), la méthode de collecte des données qualitatives (2.3.2.2.) et la méthode de traitement des données collectées (2.3.2.3.).

2.3.2.1. Organisation et calendrier de l'enquête qualitative transversale

Nous nous sommes entourée d'une équipe de deux intervenants-chercheurs pour nous accompagner dans la réalisation de cette enquête. Nous les avons formés pendant une heure à l'objet de recherche et à la réalisation des entretiens semi-directifs sur les décisions et pratiques relatives aux normes.

En termes d'organisation en équipe, nous avons utilisé l'outil de la Fiche d'Ordonnancement par Opération (FOO ; Savall, 1987) pour répartir les tâches entre les personnes et programmer le temps prévisionnel pour les réaliser. Cette FOO formalise précisément notre protocole de collecte, de traitement des données et de validation de nos résultats au sein de notre laboratoire de recherche (cf. annexe II). Au total, nous avons investi 24 jours sur un calendrier débutant en juin et finissant en octobre 2019 (cf. tableau 11).

Tableau 11. Calendrier de l'étude qualitative multi-cas

<table>
<tr><th>MOIS
ACTIONS</th><th>Juin 19</th><th>Juillet 19</th><th>Août 19</th><th>Sept. 19</th><th>Oct. 19</th></tr>
<tr><td>ENQUÊTE QUALITATIVE TRANSVERSALE DES DÉCISIONS ET PRATIQUES RELATIVES À L'ENVIRONNEMENT RÈGLEMENTAIRE ET NORMATIF</td><td>Préparation</td><td colspan="3">Réalisation de 32 entretiens semi-directifs auprès de 9 entreprises</td><td>Présentation</td></tr>
</table>

Nous avons présenté cette enquête auprès de 250 chercheurs et professionnels à l'occasion du Colloque d'Automne organisé par l'ISEOR « *Tétranormalisation : profusion des normes et développement des entreprises* » - 16 et 17 octobre 2019, Lyon.

2.3.2.2. La méthode de collecte des données qualitatives

Pour collecter nos données qualitatives, nous avons choisi la méthode de l'entretien **semi-directif**. Ils permettent une large expression grâce à des questions ouvertes. Elles sont néanmoins canalisées par une liste de thèmes et sous-thèmes repris dans un **guide d'entretien** (Savall et Zardet, 2004). Il s'agit d'un support pour poser des questions thématiques et veiller à aborder tous les thèmes que nous voulons explorer. Par exemple, des questions semi-ouvertes pourraient être « que pensez-vous des contrôles et audits externes ? » ou « que pouvez-vous me dire du rôle et des responsabilités de la direction par rapport aux normes ? ». Nous rappelons que l'enquête qualitative transversale débute après la recherche-intervention qualimétrique. Durant la recherche-intervention, nous avons réalisé des entretiens qualitatifs semi-directifs sur les décisions et pratiques relatives aux normes au sein de la PME. Ces entretiens qualitatifs nous ont permis de créer une première version de notre nomenclature d'analyse (nous expliquons sa construction dans la section 3.4.). Les thèmes et sous-thèmes de cette nomenclature nous ont ensuite servi de guide d'entretien pour réaliser les entretiens semi-directifs de l'enquête qualitative transversale (cf. figure 13).

Figure 13. *Guide d'entretien semi-directif*

Thèmes Sous-thèmes
1. Environnement règlementaire et normatif interne/externe 1.1. Production, technicité et évolution des normes 1.2 Contrôles et audits externes 1.3. Parties prenantes 1.4. Organismes d'accréditation, de certification et de formation
2. Rôle et responsabilités de de la Direction 2.1. Analyse des normes exogènes et endogènes 2.2. Implication de la direction dans la mise en œuvre d'une norme
3. Choix de stratégie adoptée vis-à-vis de l'environnement normatif 3.1. Stratégie proactive d'intégration d'une norme 3.2. Stratégie défensive d'intégration d'une norme
4. Animation de l'intégration des normes 4.1. Organisation du travail 4.2. Communication-coordination-concertation 4.3. Gestion du temps 4.4. Formation intégrée
5. Intégration de la norme dans les pratiques 5.1. Écarts entre les normes et les pratiques 5.2. Impacts socio-économiques des normes

Pendant l'entretien semi-directif, nous posions donc des questions semi-ouvertes pour relancer l'expression des acteurs, mais nous réalisions également une **prise de notes exhaustives**. Cette technique oblige le chercheur à rester concentré sur l'intégralité des expressions. C'est également une contrainte positive pour le chercheur puisque la prise de notes exhaustives l'oblige à se taire pour laisser l'expression à la personne interviewée. Cet exercice est difficile dans le sens où nous nous appliquons à retranscrire le plus fidèlement possible les expressions orales des personnes. Nous demandions une reformulation auprès de l'interviewé si une phrase n'était pas claire ou tronquée, afin de préserver l'authenticité des expressions. Chaque entretien semi-directif dure une heure.

La principale difficulté que nous détectons pour réaliser un entretien semi-directif sur les décisions et pratiques relatives aux normes, c'est l'**introduction de l'objet de l'entretien** auprès de la personne interviewée. En effet, nous rappelons que nous étudions la norme au sens large du terme : légale, privée, facultative, formelle, informelle etc. Nous remarquons que les acteurs interviewés se concentraient sur les normes légales ou les normes ISO qu'ils connaissaient. Au fur et à mesure que nous guidions nos questions sur des sujets particuliers que nous avons réussi à explorer des normes informelles et/ou endogènes. Par exemple, les intervenants-chercheurs qui animaient ces entretiens pouvait demander aux interlocuteurs de s'exprimer sur des sujets plus précis : « comment se traduit cette loi dans votre organisation ? », « que pensez-vous des procédures internes ? », « que se passe-t-il en cas de procédure non respectée ? », « identifiez-vous des normes de fonctionnement dans votre équipe ? ». Rappelons que nous ne recherchions pas une exhaustivité des normes qui concernaient chaque acteur mais bien **une variété des normes** qui venaient en priorité à leur esprit (cf. section 1.1.).

Nous collections à la fois des **descriptions et des opinions** des acteurs interviewés pour obtenir une image s'approchant de la réalité et valider nos hypothèses descriptives et explicatives. Ces phrases témoignaient des descriptions ou opinions concernant les normes. Nous les appelons des « phrases-témoins » (Savall & Zardet, 2004). Elles étaient extraites de nos prises de notes exhaustives et faisait l'objet d'un traitement sémantique que nous expliquons dans la prochaine partie. S'il est vrai que notre objet de recherche était les décisions et pratiques relatives aux normes, nous abordions également dans ces entretiens la perception des acteurs par rapport à leur environnement réglementaire et normatif dans une perspective compréhensive de l'objet étudié (cf. thème 1 de la figure 14).

2.3.2.3. La méthode de traitement des données collectées

Un reproche fait aux méthodes qualitatives est le caractère intuitif d'analyse des données (Yin R. , 1990). Dans notre cas, notre laboratoire de recherche nous a formée à une **procédure d'analyse** des données qualitatives. Cette procédure consiste en l'analyse lexicale : à partir des mots signifiants (spécifiques), nous qualifions chaque phrase-témoin par une idée-clé (générique) (Savall & Zardet, 2004 ; Roche, 2013). La figure 14 représente la méthode d'imputation de nos phrases-témoins dans la nomenclature d'analyse. Les mots signifiants de la phrase-témoin qui nous ont incitée à l'imputer dans cette idée-clé

étaient « c'est comme une pelote de laine » et « dense et complexe ». Le classement sémantique de nos phrases-témoins dans l'arborescence en thèmes et idées clés a ensuite été réalisé grâce un logiciel expert « Segese » (Zardet & Harbi, 2007). L'intégralité de l'enquête qualitative transversale figure en annexe VI.

Figure 14. *Méthode d'imputation de nos phrases-témoins dans la nomenclature d'analyse*

Thème	Sous-thème	Idée-clé
ENVIRONNEMENT RÈGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE / EXTERNE	QUANTITÉ, TECHNICITÉ ET ÉVOLUTION DES NORMES	LES EXIGENCES NORMATIVES SONT COMPLEXES

Phrase-témoin

"On étudie la stérilisation de nos produits par rapport à la norme ISO 11 137. On a des bribes de connaissances sur la règlementation mais c'est comme une pelote de laine : plus on déroule et plus on se rend compte que c'est dense et complexe."

Il est important de noter que, selon notre protocole inspiré des travaux de Savall et Zardet (2004), plusieurs phrases-témoins d'un même entretien ne peuvent être classées sous une même idée-clé. En effet, cette méthode biaiserait l'interprétation de la fréquence d'apparition des idées-clés génériques. L'objectif de cette classification en idées-clés génériques est de distinguer les décisions et pratiques relatives aux normes qui *semblent* être génériques (si l'idée-clé concerne plusieurs entretiens) de celles qui *semblent* être contingentes (si l'idée clé est rarement évoquée). La contingence générique de la recherche sur les normes pourra être vérifiée après avoir multiplié les occurrences par un nombre significatif d'entretiens selon cette méthodologie et sur la base de cette nomenclature. L'analyse sémantique nous a permis de faire émerger de nouvelles idées-clés selon une approche inductive. Nous explicitons la méthode de construction de cette nomenclature dans la section 3.3.2.

Certaines idées-clés n'ont pas été exprimées par les acteurs et font l'objet d'une analyse complémentaire : c'est le ***non-dit***. Cette analyse est présentée dans la section 3.3. du chapitre 3. Le non-dit (Savall & Zardet, 1987) représente l'interprétation du chercheur sur les phénomènes observés. L'avis d'expert de l'enquête qualitative transversale figure en annexe VII.

La prochaine sous-section présente la méthodologie de recherche-intervention qualimétrique que nous avons appliquée au sein d'une PME.

2.4. Méthodologie de la recherche-intervention qualimétrique

Cette section a pour objectif de présenter la méthodologie de la recherche-intervention qualimétrique. Nous présentons tout d'abord la PME avec qui nous avons négocié la recherche-intervention au sein de l'entreprise S. (sous-section 2.4.1.) avant d'expliquer de manière détaillée la méthodologie de recherche-intervention que nous avons mise en œuvre (sous-section 2.4.2.).

2.4.1. *Présentation de l'entreprise S. : cas d'une entreprise proactive dans l'intégration et l'animation des normes*

Dans cette sous-section, nous présentons l'entreprise S. avec qui nous avons réalisé une recherche-intervention. Nous expliquons plus précisément l'environnement réglementaire et normatif de l'entreprise S. ainsi que les enjeux stratégiques dans son secteur d'activité, à savoir le secteur de la distribution et le développement de dispositifs médicaux (2.4.1.1.). Nous présentons ensuite l'entreprise S. (2.4.1.2.), avant d'expliquer le processus de négociation de la recherche-intervention avec son dirigeant (2.4.1.3.).

2.4.1.1. L'environnement réglementaire et normatif exogène de l'entreprise S.

Dans cette section, nous présentons l'environnement réglementaire et normatif exogène de l'entreprise S., dont l'activité est de distribuer et développer des dispositifs médicaux. Nous expliquons les lois et normes du marché de distribution de dispositifs médicaux (i). Puis, nous montrons en quoi ce marché est très réglementé (ii), avant d'exposer ses récentes évolutions réglementaires (iii). Nous expliquons enfin les jeux concurrentiels sur ce marché (iv) et les normes relatives aux appels d'offres (v). Nous précisons que cette présentation est issue de deux sources principales : deux entretiens ouverts avec le Dirigeant et le Responsable Administratif et Financier - Affaires Réglementaires – Matériovigilance, ainsi que du mémoire de master 2 d'Amandine Savall (2010) qui offre un panorama détaillé et pertinent sur l'environnement réglementaire et normatif de l'entreprise S.

i. Les lois et normes du marché de distribution et de développement des dispositifs médicaux

Le marché des dispositifs médicaux (DM) est un sous-ensemble du marché de l'industrie pharmaceutique, qui est en pleine croissance dû à une plus grande médicalisation des cancers. Le Code de la Santé Publique (articles L 5211-1 et R 5211-1) définit un dispositif médical comme : « *tout instrument, appareil, équipement, matière, produit, à l'exception des produits d'origine humaine, ou autre article utilisé seul ou en association, y compris les accessoires et logiciels intervenant dans son fonctionnement, destiné par le fabricant à être utilisé chez l'homme à des fins médicales et dont l'action principale voulue n'est pas obtenue par des moyens pharmacologiques ou immunologiques ni par métabolisme, mais dont la fonction peut être assistée par de tels moyens* ». Plus concrètement, les DM

peuvent être par exemple une pompe pour perfusion (DM actifs implantables) ou une aiguille de prélèvement sur flacon (autres types de DM). Les DM sont utilisés pour le diagnostic, la prévention, le contrôle, le traitement, et l'atténuation d'une maladie ou d'une blessure. Ils peuvent également servir à l'étude, au remplacement ou à la modification de l'anatomie ou d'un processus physiologique.

Certains DM font partie de la **liste des produits de prestations remboursables** (LPPR) par l'Assurance Maladie au titre de la loi de financement de la Sécurité Sociale (décrets d'application n°2001-256 et 2001-257 du 26 mars 2001). La condition pour faire partie de cette liste est que les fabricants fassent **qualifier** leurs produits en DM. Cette qualification permet de limiter les coûts en termes de communication et publicité (Serre, Wallet-Wodka, 2008). *A contrario*, ne pas avoir la qualification sur certains DM rend les clients (prestataires) réticents à leur achat.

Pour assurer un haut niveau de **protection de la santé humaine et de la sécurité**, le marché des DM est très réglementé. Ce marché est régi par trois principales directives :

- La directive 90/385/CEE relative aux dispositifs médicaux implantables actifs,
- Le règlement 745 (ancienne directive 93/42/CEE) relatif aux dispositifs médicaux,
- Et la directive 98/79/CE relative aux dispositifs médicaux de diagnostic in vitro.

Aussi, les exigences de la norme **ISO 13 485** s'appliquent aux entreprises de conception, de fabrication, de réparation et de distribution de dispositifs médicaux. Cette norme est non obligatoire et comporte des indications pour répondre aux exigences réglementaires. L'intitulé exact de l'ISO 13 485 version 2012 est *Dispositifs médicaux -- Systèmes de management de la qualité -- Exigences à des fins réglementaires*.

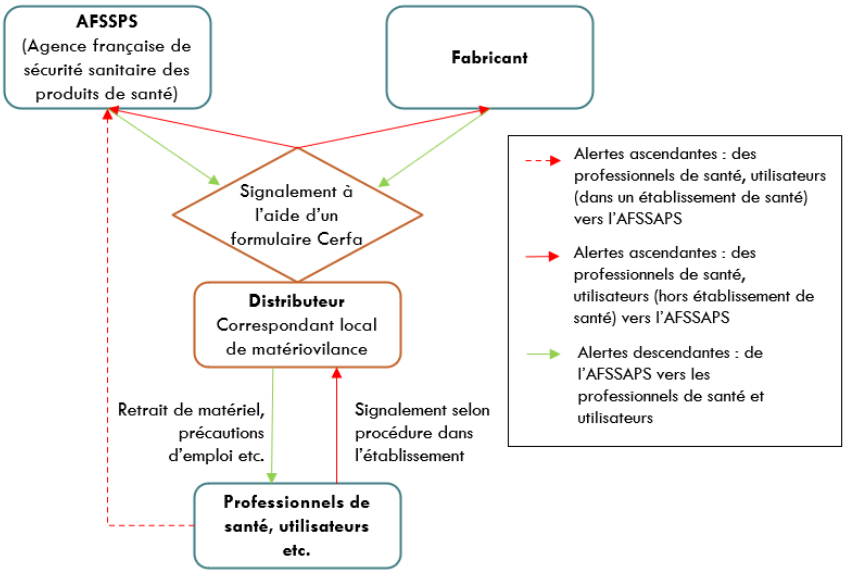
La certification de l'ISO 13 485 des fabricants de DM facilite le **Marquage CE** (conformité européenne) de leurs DM. Il s'agit un label obtenu par les fabricants de DM qui atteste la conformité d'un produit par rapport aux exigences du règlement 745 est un gage de confiance sur la sécurité du produit pour les clients, si bien que l'absence de marquage CE sur certains types de DM peut causer le retrait du marché par les autorités compétentes. En effet, parmi les procédures découlant du règlement 745 relatives aux DM, figure l'obligation du marquage CE sur les DM considérés dangereux. Ce règlement définit sur une échelle de I à III le niveau de dangerosité d'un DM. L'entreprise S. n'est pas concernée par le processus de marquage CE puisqu'elle n'est pas fabricante de ce type de DM. Cependant, le retrait du marquage CE d'un de ses fournisseurs représente une menace stratégique.

Enfin, les exigences de la norme ISO 13 485 incluent des exigences de la norme de système de management de la qualité **ISO 9001** version 2000. Ainsi, répondre à la norme ISO 13 485 permet de répondre aux exigences de la norme ISO 9001 en incluant des exigences spécifiques liées aux dispositifs médicaux : le respect des exigences réglementaires, la maîtrise des procédés spéciaux, l'analyse du risque au long du développement des produits, les essais cliniques et le suivi à long terme de ces essais, l'organisation de la matériovigilance (cf. point ii), et la maîtrise de la traçabilité de la configuration de chaque dispositif médical livré.

ii. Un marché hyper-réglementé qui implique une forte surveillance

En termes de vigilance, selon l'article L1413-14 du code de la santé publique, tout professionnel ou établissement de santé a pour obligation de déclarer auprès de l'AFSSAPS (l'Agence Française de Sécurité Sanitaire des Produits de santé) toute « *infection nosocomiale ou tout autre événement indésirable grave [et avéré] lié à des soins réalisés lors d'investigations, de traitements ou d'actions de prévention* ». Ces alertes en cas de danger avéré avec un DM sont appelées **matériovigilances**. Il s'agit plus précisément d'un signalement, d'un enregistrement, d'une évaluation et d'une exploitation des informations signalées dans un but de prévention (Art. R.665-48 du Code de la Santé Publique). Une matériovigilance implique la réalisation d'études et de travaux concernant la sécurité d'utilisation des dispositifs médicaux et la réalisation ainsi que le suivi des actions correctives décidées par des autorités compétentes. Dans le cas de l'entreprise S., le règlement 745 stipule que les commerçants de DM doivent désigner un Correspondant Local de Matériovigilance (CLM) pour assurer le système d'alerte auprès des autorités compétentes (cf. figure 15).

Figure 15. *Le système d'alerte de matériovigilance*



iii. Le marché des DM est sujet à des évolutions réglementaires

Certains fabricants européens ou américains peuvent contourner la réglementation européenne en délocalisant leur production en Chine, tout en stérilisant et emballant sur le territoire de la maison-mère, ce qui leur permet d'apposer le « *made in France* », « *made in Spain* », « *made in Germany* ». Cette stratégie permet de vendre ainsi au label européen avec des coûts de production très faibles. Les stratégies de réduction des coûts sur les DM peuvent être catastrophiques comme l'illustre le cas de l'affaire des prothèses mammaires Poly Implant Prothèse : le fabricant utilisait un gel de qualité

médiocre et moins coûteux pour remplir les prothèses et dissimulait cette information lors du renouvellement du marquage CE. La médiatisation de ce scandale a motivé le renforcement de la directive 93/42 qui définit le niveau de dangerosité d'un DM est renforcée. Le Règlement 745 qui remplace cette directive est voté en avril 2017 pour une application d'ici 2020. Ce règlement vise à unifier l'ensemble des exigences quant au dispositif médical autour d'un même règlement.

En termes d'impacts (www.neomed-services.com, s.d.), le règlement ne sera plus transposé dans le code de santé de chaque pays de l'Union Européenne mais devra être appliqué en l'état. Cette modalité permet ainsi d'éviter les disparités entre les différents organismes notifiés et états membres lorsqu'ils « traduisent » la réglementation dans leur système législatif. Les dispositifs médicaux marqués CE et commercialisés entre Juin 2020 et Juin 2024 et ayant connu des modifications substantielles (*change control*, changement de fournisseur, etc.) devront être réévalués par les Organismes Notifiés pour modifier le dossier de marquage CE selon le nouveau règlement.

Au niveau de la matériovigilance, le règlement initie la mise en place d'un nouveau système de surveillance post-certification dès le 26 Mai 2020. À compter de cette date, chaque DM devra être identifié par un code appelé "UDI" (*Unique Device Identification*) pour garantir une traçabilité. L'ensemble des UDI est répertorié au sein de la nouvelle base de données européenne appelée EUDAMED. En termes de mise en application du Règlement 745, les dispositifs médicaux peuvent être certifiés sous la directive 93/42 jusqu'en Mai 2020. À partir du 26 Mai 2020, le nouveau règlement est mis en application. L'année butoir pour se mettre en conformité est 2024 : à partir de cette année, les dispositifs médicaux ayant un marquage CE selon la directive 93/42/CEE ne pourront plus être commercialisés.

Nous expliquons en quoi ce changement réglementaire impacte la capacité de survie et développement de la PME dans le chapitre 4.

iv. La concurrence sur le marché de distribution des DM

Les cibles des distributeurs de DM comme l'entreprise S. sont les centres hospitaliers publics et privés et les structure d'hospitalisation à domicile. La vente se fait de gré à gré (les parties négocient librement les clauses et conditions pour la vente d'un produit) ou par appel d'offres pour les marchés publics (plusieurs vendeurs candidatent pour répondre à l'appel d'un client potentiel selon un cahier des charges définis). Centres hospitaliers et cliniques privés peuvent être affiliés à une centrale d'achat. Être référencé dans cette centrale autorise le fournisseur à vendre ses produits auprès des affiliés de la centrale. Cependant, les affiliés sont libres de se fournir auprès du fournisseur référencé ou non (Article L442-6 du Code du commerce).

Ce marché connaît une forte concurrence et met en compétition des géants pharmaceutiques comme Sanofi Pasteur, Sanofi Aventis, Baxter, B-Braun, Becton Dickinson, Fresenius Kabi, Pentaferte, Johnson & Johnson, etc. Des grands groupes pharmaceutiques et multinationales se sont soit diversifiés

dans leur offre de produits pour distribuer des DM (exemple : Johnson et Johnson) ou se sont spécialisés dans la fabrication et la commercialisation de DM (exemple : Baxter). En comparaison avec l'entreprise S. qui est une petite PME de six personnes, Savall (2010) montre que les multinationaux détiennent beaucoup d'avantages concurrentiels : provision d'un budget en Recherche & Développement (en sachant que le coût moyen de lancement d'un nouveau produit sur ce marché représente 1,5 milliards de dollars), coûts de production faibles grâce aux économies d'échelle, délocalisation des usines de production, développement de filiales dans les pays ciblés pour répondre aux besoins spécifiques du marché local, image de fiabilité et de qualité.

v. Les normes pour répondre aux appels d'offre publics sont en évolution

L'article 59 de la directive 2014/24/UE sur l'établissement du document unique de marché européen connaît une évolution : à partir du 1er octobre 2018 sera appliqué le Règlement d'Exécution (UE) 2016/7 de la commission du 5 janvier 2016. Il s'agit d'une procédure pour les achats supérieurs à 25 000€ qui imposer une réponse dématérialisée (par voie électronique) aux appels d'offres via le service Document Unique de Marché Européen (service DUME). Cette procédure permet aux candidats de ne plus avoir à fournir un document s'il a déjà transmis à une administration auparavant. Ce règlement suppose allègement de la procédure de candidature aux appels d'offres ***en théorie.***

Nous verrons en quoi ce changement réglementaire impacte la capacité de survie et de développement de la PME dans le chapitre 4. Nous venons de décrire le contexte réglementaire et normatif et stratégique de l'entreprise S. Nous allons maintenant présenter l'entreprise S.

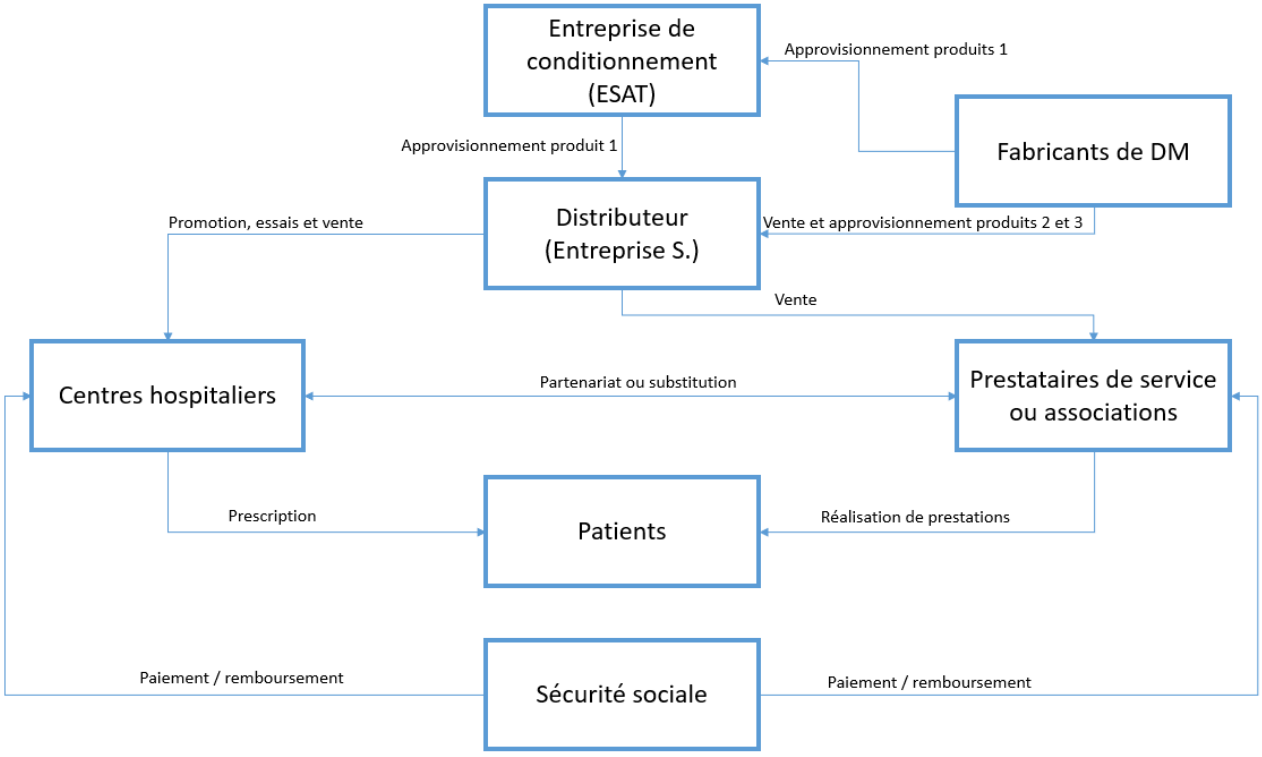
2.4.1.2. Présentation de l'entreprise S.

Dans cette section, nous présentons l'entreprise S. (i), son évolution depuis 2016 dans le cadre d'une démarche d'amélioration en management socio-économique (ii) et sa stratégie proactive d'intégration des normes (iii).

i. Présentation générale

L'entreprise S. a été créée en 2006 par un ancien responsable export d'une entreprise multinationale pharmaceutique. Cette PME est composée de six personnes et générait un chiffre d'affaires de 2,7 millions d'euros en 2019. L'entreprise S. conçoit, développe et commercialise des dispositifs médicaux et des articles de suremballage de produits médicaux (non considérés comme dispositifs médicaux). Ses clients sont centres hospitaliers publics ou privés (médecins, pharmaciens, personnel infirmier etc.) mais aussi des prestataires de services ou des associations (structures d'hospitalisation à domicile). Elle commercialise ses produits en France mais aussi en Espagne, Italie, Allemagne, en Belgique, en Suisse et au Luxembourg. L'entreprise S. travaille en partenariat avec un ESAT (Établissement et Service d'Aide par le Travail) pour réaliser le conditionnement d'une gamme de produits stérilisés. Un ESAT est une structure qui permet aux personnes en situation de handicap d'exercer une activité professionnelle. La figure 16 illustre la chaîne de distribution d'un produit, depuis sa fabrication chez un fournisseur jusqu'à sa livraison chez un client de l'entreprise S.

Figure 16. *Interlocuteurs dans le processus de commercialisation d'un DM*



En 2019, L'entreprise S. est composée de six personnes : le Dirigeant, le Responsable Commercial, le Responsable Administratif et Financier - Affaires Réglementaires – Matériovigilance, l'Assistant commerciale – chargé de production, le Préparateur de commande – magasinier et l'Assistante chargée d'affaires en alternance.

ii. L'accompagnement de l'entreprise S. depuis 2016 pour améliorer sa performance socio-économique

En 2015, sa performance économique est importante au regard du niveau de la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables (CHVACV ; Savall & Zardet, 1987). Il s'agit de la valeur ajoutée économique moyenne générée par une heure travaillée au sein d'une organisation un acteur de l'entreprise, quel que soit son poste. La CHVACV représente un indicateur de productivité économique globale de l'entreprise. Elle se calcule de la manière suivante : (chiffre d'affaires – coûts variables) / heures attendues. Nous présentons en détail cet indicateur de performance socio-économique dans la section 2.4.2.2. – b). La CHVACV de l'entreprise S. était de 62 € en 2015. Autrement dit, une heure travaillée au sein de cette entreprise générait 62 € de valeur ajoutée sur coûts variables pour l'entreprise. Néanmoins, l'entreprise S. connaissait une forte rotation du personnel : 18 personnes sont entrées et sorties sur 6 postes différents. Du fait de ce fort taux d'instabilité[3] (300%), le dirigeant de l'entreprise S. regrettait l'existence d'un potentiel économique inexploité : « *je suis assis sur un trésor mais je n'arrive pas à trouver des gens qui veulent creuser avec moi* ». Ce constat a motivé le dirigeant de l'entreprise S. à se tourner vers l'ISEOR, pour initier une recherche-intervention dans l'objectif d'améliorer sa performance socio-économique. Une recherche-intervention socio-économique repose sur trois actions simultanées :

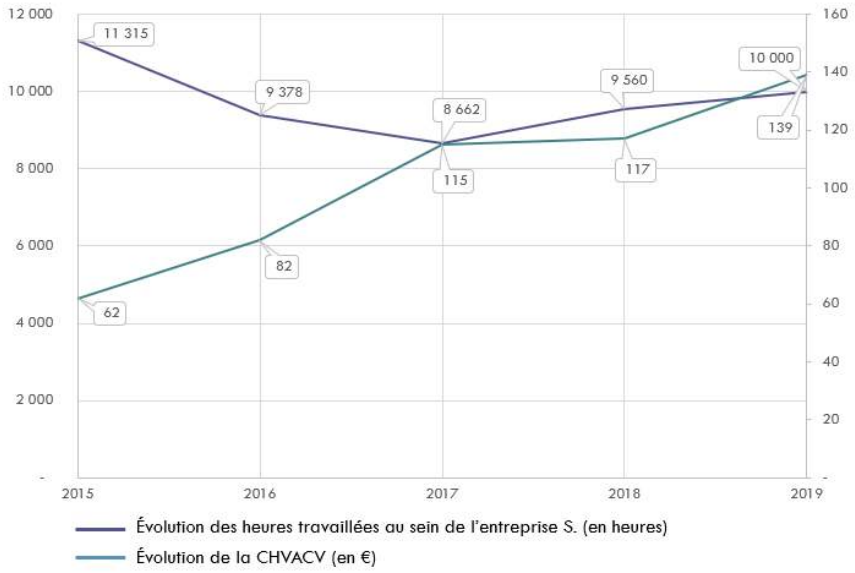
- Le premier axe « processus d'amélioration » consiste à réaliser successivement un diagnostic qualimétrique (cf. 2.4.2.2. - ii) des dysfonctionnements et un projet d'innovation socio-économique (cf. 2.4.2.2. – iii) conduits par les chercheurs. L'entreprise met en œuvre les actions et peut également demander une évaluation de ses performances.
- Le deuxième axe « formation des managers » est l'axe à travers lequel l'entreprise se forme et implante les outils du management socio-économique pour renforcer la qualité du pilotage des équipes et des activités, prévenir les dysfonctionnements, stimuler la prise de décisions dans la dynamique du changement.
- Le troisième axe correspond aux « décisions politiques et stratégiques ». Elles sont prises tout au long du processus de changement et dessinent l'ambition stratégique du changement de la direction (Savall, 2014).

[3] Nombre de contrats entrés et sortis dans l'unité en 2015 (18 contrats) / Effectif moyen de l'unité (6 personnes)

L'entreprise S. a connu un accompagnement intensif les six premiers mois de l'intervention. En effet, le dirigeant s'est formé à la démarche de changement socio-économique dans un stage inter-entreprises. Deux managers se sont formés également aux concepts de management de la vente commerciale. Le dirigeant et les deux managers se sont réunis périodiquement dans un groupe de pilotage mené par l'intervenant-chercheur pour formuler une stratégie ambitieuse à trois ans, en formulant un Plan d'Actions Stratégiques Internes-Externes (PASINTEX). Le dirigeant a souhaité mettre en place des Contrats d'Activités Périodiquement Négociables en juillet 2016 (cf. 4.2.1. – iii). Dans la même période, un diagnostic intégral des dysfonctionnements a été réalisé, suivi de deux sessions de groupe de projet.
Au commencement de l'intervention a été réalisé un diagnostic des dysfonctionnements par les intervenants-chercheurs Amandine Savall, Jérémy Salmeron. L'analyse des dysfonctionnements de l'entreprise S. a montré un manque de stratégie commerciale offensive du fait de leur bonne situation économique. Cette tendance se ressentait dans le diagnostic qualimétrique des dysfonctionnements, puisque les personnes interviewées s'exprimaient uniquement sur les dysfonctionnements internes : aucune mention n'était faite sur les clients ou la qualité des produits. Le diagnostic de l'adéquation formation-emploi grâce à la grille de compétences a montré également une définition rigide des fonctions de chacun et une forte vulnérabilité en cas d'absence. Un manque de structuration des dispositifs de communication-coordination-concertation était également relevé. En somme, plus de 80 000 € de coûts et performances cachés par an et par personne étaient évalués pour cette entreprise de 6 personnes.
Depuis le début de l'accompagnement, l'entreprise S. connaît des réalisations marquantes. Les séances de groupe de pilotage ont stimulé son analyse de marché et la prise de décision stratégique. Ainsi, l'entreprise S. a décidé de développer et de commercialiser une ligne de produits à plus forte marge. Elle a développé également sa propre marque de produits, sur la base d'une écoute active des clients. Les concertations montrent ainsi un rééquilibrage entre les préoccupations internes et les préoccupations externes. Les dispositifs de communication-coordination-concertation se sont structurés pour fluidifier la collaboration interne. À la fin de l'année 2016, l'effectif est redescendu à quatre personnes suite à deux départs naturels. Il est important de noter que le dirigeant ne remplace pas systématiquement des départs « naturels » (fin de contrat et démission). Au lieu de cela, il saisit l'opportunité d'un départ pour changer et améliorer l'organisation. Par exemple, le départ de l'animatrice qualité a stimulé la création d'un poste polyvalent : Responsable Administratif et Financier - Affaires Réglementaires – Matériovigilance. En 2017, le fils du dirigeant a intégré dans l'entrprise et occupe ce nouveau poste. En conséquence, la CHVACV est passée de 62 € / heure travaillée à 82 € / heure travaillée entre 2015 et 2016. Cette augmentation de la productivité s'explique par une croissance de 20% du chiffre d'affaires et une diminution de 30% des heures attendues. À titre individuel, une transformation des méthodes de travail du dirigeant est observable : il prend des notes exhaustives lors des entretiens de recrutement, utilise son agenda pour la gestion prévisionnelle de sa charge de travail, s'est approprié un tableau de

bord de pilotage pour piloter une diversité d'activités. Le dirigeant a même introduit des pratiques et outils de management auprès de l'ESAT (Établissement et Service d'Aide par le Travail), avec qui l'entreprise S. collabore pour réaliser le conditionnement d'une gamme de produits stérilisés. Le dirigeant a néanmoins des difficultés à déléguer ses missions de management après des déconvenues avec des collaborateurs. Il se montre beaucoup plus patient dans l'accompagnement de ses collaborateurs et encourage ses managers à le devenir. Entre 2017 et 2018, les managers ont été accompagnés et formés, en particulier au recyclage des coûts et performances cachés en valeur ajoutée. Il a ensuite mis en place des Fiches d'Activités Polyvalentes, base de données alimentées par les collaborateurs mensuellement pour identifier les temps réalisés par activité et la charge prévisionnelle à six mois sur ces activités. Cet outil permet d'effectuer des arbitrages en cas de surcharge ou de sous-charge d'activité. Alors que le dirigeant aurait pu se contenter d'une situation économique confortable, il s'est approprié des outils de contrôle de gestion socio-économique (Fiche d'Activités Polyvalentes[4], CHVACV) pour améliorer la performance socio-économique. Entre 2018 et 2019, l'effectif qui était redescendu à quatre personnes s'est stabilisé à six personnes pour une CHVACV à 139 €. Autrement dit, la productivité a plus que doublé entre 2015 et 2019 (cf. figure 17).

Figure 17. *Évolution de la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables entre 2015 et 2019*



L'entreprise S. est accompagnée par l'ISEOR depuis 2016. Nous collaborons avec elle depuis mai 2019 dans le cadre de la présente recherche. En effet, sa stratégie proactive d'intégration des normes nous semblait très intéressante à analyser et nous la présentons dans la prochaine section.

[4] La Fiche d'Activités Polyvalentes est un outil où sont saisies et pilotées les heures réalisées et prévisionnelles par famille d'activité par chaque personne de l'entreprise.

iii. La stratégie proactive d'intégration des normes de l'entreprise dans un contexte réglementaire et normatif coercitif en évolution

D'après nos observations, l'entreprise S. s'inscrit dans la stratégie du roseau décrite par Savall et Zardet (1995) : la force du roseau est de se courber face à l'environnement externe turbulent sans jamais rompre grâce à des racines nombreuses et solides. En effet, le dirigeant saisit des opportunités externes tout en s'appuyant et en renforçant les forces internes de l'entreprise. Cette stratégie proactive de différenciation interne-externe peut être illustrée à travers les exemples que présente le tableau 12.

Tableau 12. Stratégie proactive de différenciation interne-externe

Vision	Caractéristiques
Interne	• Développement de la polyvalence des collaborateurs • Mise en place d'un système de management de la qualité intégrant les exigences des directives et réglementations relatives aux dispositifs médicaux et au système de matériovigilance • Management de la qualité et le recyclage des coûts et performances cachés depuis 2016 • Analyse mensuelle des indicateurs socio-économiques (productivité, marge commerciale, marge sur coûts variables, chiffre d'affaires, portefeuille de commandes)
Externe	• Autoformation continue du dirigeant • Écoute des parties prenantes pour détecter les signaux faibles de l'environnement externe (nouvelle réglementation, tendance des concurrents, exigence des clients) • Réponse aux appels d'offres depuis 2009 • Développement d'une image de spécialiste sur une gamme de produits de perfusion • Réalisation de contrats de commercialisation exclusive

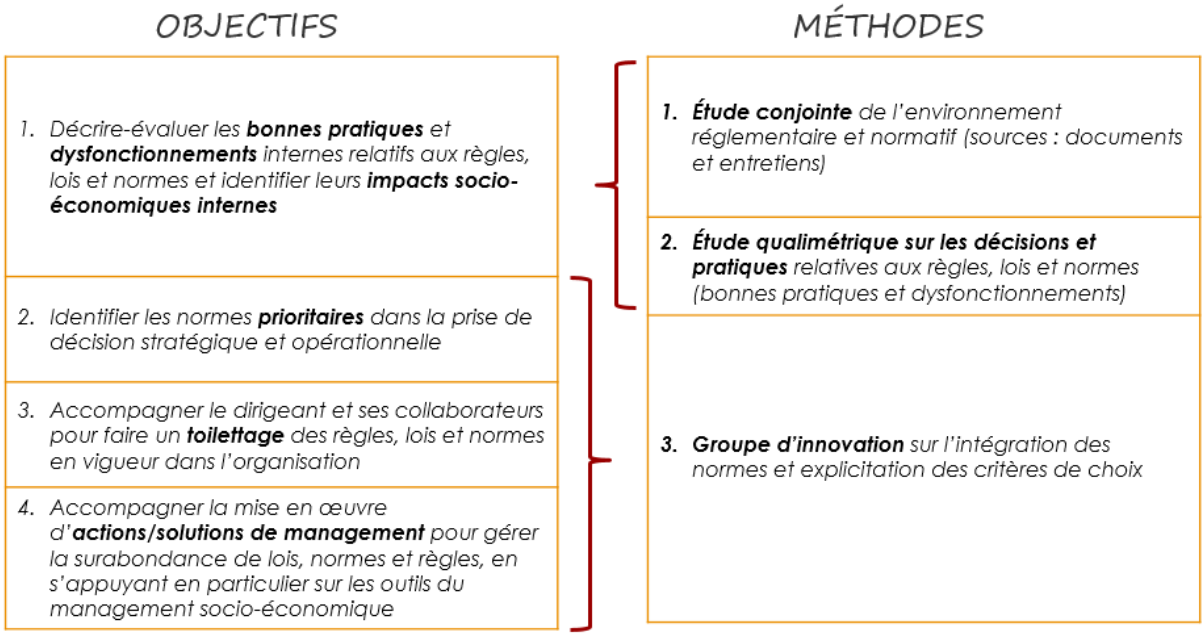
Caron-Fasan et Lesca (2003) soulignent que si les petites entreprises n'arrivent pas à détecter suffisamment tôt les signaux de leur environnement réglementaire et normatif (évolution probable ou avérée d'une réglementation, sensibilité des parties prenantes à une norme) ou ne savent pas les traiter, elles risquent de perdre des avantages stratégiques par rapport aux concurrents « armés » en ressources humaines et financières. Cette influence de l'environnement sur les choix stratégiques de l'entreprise illustre la théorie néo-institutionnelle et le concept d'isomorphisme normatif (cf. section 1.2.1.). Par ailleurs, détecter ces signaux stratégiques en amont et les piloter pour les transformer en opportunité stratégique représente un véritable avantage concurrentiel. Nous démontrerons ce point dans le chapitre 4. **Cette stratégie proactive d'intégration est compatible avec une bonne performance socio-économique**, comme l'illustre la croissance de sa Contribution Horaire sur Coûts Variables depuis 2015. Ce constat nous a motivée à négocier une recherche-intervention avec l'entreprise S. pour répondre à notre problématique (L'entreprise peut-elle réussir à intégrer de multiples normes grâce à des choix stratégiques sans détériorer sa performance socio-économique ?). Nous souhaitions analyser et comprendre les décisions et pratiques relatives aux normes de cette PME proactive, tout en accompagnant l'entreprise dans l'amélioration de sa stratégie d'intégration des normes exogènes et

endogènes. Nous présentons dans la prochaine section le processus de négociation de la recherche-intervention avec le dirigeant.

2.4.1.3. La négociation de la recherche-intervention avec l'entreprise

Savall et Zardet (2004) expliquent que la négociation d'une recherche-intervention entre le chercheur et l'entreprise est déterminante pour garantir l'efficacité et l'efficience de la recherche. C'est l'étape où les deux parties s'accordent clairement sur les objectifs ciblés, les phases de l'intervention, les opérations concrètes et leur volume temps. L'enjeu de cette négociation est de déterminer jusqu'où l'entreprise est prête à laisser conduire les investigations et à mettre en œuvre un processus de transformation. L'objectif est d'allier l'utile pour l'entreprise à la vérification des hypothèses du chercheur. Pour ce faire, Savall et Zardet (2004) recommandent un outil pour formaliser le « cahier des charges » qui formera le document de référence tout au long de l'intervention. C'est le Produits-Objectifs-Méthodes-Prestations ou POMP. Cet outil consiste à mettre en relation les objectifs fixés par l'entreprise avec les méthodes de recherche proposées par le chercheur. Ces méthodes sont ensuite affinées dans le temps et l'espace pour devenir des « prestations » (cf. figure 19, page suivante). Pour donner de la visibilité à l'intervention, le tableau 13 (cf. section 2.4.2.) reprend le calendrier prévisionnel des différentes phases. Dans les faits, nous avons tout d'abord réalisé un entretien d'une heure et demie avec le dirigeant pour lui présenter notre projet de recherche et écouter ses enjeux actuels quant à l'intégration de multiples normes exogènes et endogènes dans les pratiques. À partir des besoins exprimés par le dirigeant et des besoins que nous avons détectés dans la littéraire, nous avons convenu la formalisation des objectifs dans la figure 18 ci-dessous.

Figure 18. *Produits-Objectifs et Produits-Méthodes de notre recherche-intervention*



© ISEOR 1996

La figure 18 représente également l'adéquation entre les objectifs formalisés avec l'entreprise et les méthodes proposées pour y répondre. Dans notre cas, rappelons que notre ambition à travers la recherche-intervention qualimétrique était d'analyser l'environnement réglementaire et normatif d'une PME et d'en déduire ses enjeux stratégiques (méthode 1 : étude conjointe de l'environnement réglementaire et normatif). Nous souhaitions également étudier les décisions et pratiques relatives aux normes, qu'elles soient positives ou négatives, pour identifier des recommandations managériales à partir des bonnes pratiques existantes et d'en construire de nouvelles à partir des dysfonctionnements identifiés et de leurs impacts économiques (méthode 2 : étude qualimétrique sur les décisions et pratiques relatives aux normes). Enfin, l'aspect transformatif de la recherche-intervention est traduit concrètement par la conduite d'un groupe d'innovation visant à co-construire des solutions de gestion, avec et pour les praticiens, dans le but d'améliorer l'intégration des normes en vue d'une Responsabilité Sociale Durablement Supportable.
Cet entretien a abouti à l'accord d'un POMP pour mener l'intervention (cf. annexe VIII).

Nous expliquons en détails la méthodologie de la recherche-intervention, c'est-à-dire les « prestations » qui découlent des méthodes du POMP, dans la prochaine sous-section.

2.4.2. *Méthodologie de la recherche-intervention qualimétrique*

Dans cette sous-section, nous présentons la méthodologie de la recherche-intervention qualimétrique selon le POMP négocié avec le dirigeant. Nous expliquons le protocole et le calendrier de l'intervention (2.4.2.1.), puis les méthodes de collecte et d'analyse des données (2.4.2.2.).

2.4.2.1. Protocole et calendrier de la recherche-intervention

Les méthodes de notre POMP ont été traduits en « prestations », c'est-à-dire des actions faciles à programmer aussi bien pour l'intervenant-chercheur que pour le dirigeant (cf. figure 19). Cette formalisation a facilité la projection d'une « enveloppe temps » pour mener à bien la recherche-intervention. À travers la réalisation d'entretiens qualitatifs, d'entretiens d'évaluation de coûts et performances cachés, l'analyse documentaire et l'observation directe, nous nous attachons à collecter des données secondaires et à produire des données primaires à la fois qualitatives, quantitatives et financières (cf. annexe IV). La Fiche d'Ordonnancement par Opération de la recherche-intervention qui constitue notre protocole de recherche figure dans l'annexe III.

Figure 19. *Produits-Méthodes et Produits-Prestations de notre recherche-intervention*

<table>
<tr><th>MÉTHODES</th><th>PRESTATIONS</th></tr>
<tr><td>1. Étude conjointe de l'environnement règlementaire et normatif</td><td>o <u>Collecte et analyse de documents</u> règlementaires, normatifs et techniques.
o <u>Entretien</u> (1 h) avec le dirigeant et l'animateur qualité (proposition) concernant les différents pôles de normes
o <u>Entretien</u> (1 h) avec le dirigeant et l'animateur qualité (proposition) pour valider l'analyse</td></tr>
<tr><td>2. Étude qualimétrique des décisions et pratiques relatives aux règles, lois et normes</td><td><u>Décrire les pratiques des acteurs vis à vis des lois, normes et règles</u>
(bonnes pratiques et dysfonctionnements, ciblé ou non sur une norme)
<table><tr><th></th><th>Direction</th><th>Encadrement</th><th>Collaborateurs</th></tr><tr><td><u>Évaluation des pratiques</u></td><td>1 h / pers</td><td>1 h / pers</td><td>1 h / pers</td></tr><tr><td><u>Diagnostic des coûts et performances cachés</u></td><td>2 fois x 1 h / pers</td><td>2 fois x 1 h / pers</td><td></td></tr></table><u>Effet miroir</u>
o Présentation de l'effet miroir et de l'avis d'expert à la direction et de l'encadrement (1 h) puis à l'ensemble des personnes interviewées (1 h)
o Détermination d'un ou plusieurs thème(s) prioritaire(s) pour le groupe de projet (participants à définir, 30 minutes)</td></tr>
<tr><td>3. Groupe d'innovation sur l'intégration des normes et explicitation des critères de choix</td><td>o Mise en place d'un groupe de projet dont le(s) thème(s) sera/seront validé(s) :
3 à 4 séances de :
- Tête à tête avec le directeur
- groupe d'innovation</td></tr>
</table>

© ISEOR 1996

Nous avons également concrétisé notre recherche-intervention qualimétrique par la définition d'un calendrier entre avril 2019 et décembre 2019 (cf. tableau 13). Nous illustrons notre calendrier par rapport aux phases définies par Hatchuel et Molet (1986) pour cadencer une recherche-intervention.

Tableau 13. Calendrier de notre recherche-intervention

	MOIS / ACTIONS	Avril 19	Mai 19	Juin 19	Juillet 19	Août 19	Sept. 19	Oct. 19	Nov. 19	Déc. 19	Janv. 20	Fév. 20	Mars 20
Recherche-intervention qualimétrique	ÉTUDE CONJOINTE DE L'ENVIRONNEMENT RÈGLEMENTAIRE ET NORMATIF												
	DIAGNOSTIC QUALIMÉTRIQUE DES PRATIQUES RELATIVES AUX RÈGLES, LOIS ET NORMES		8 entretiens qualitatifs et quantitatifs		Présentation de l'effet Miroir								
	GROUPE D'INNOVATION					Séance 1	Séance 2			Séance3			
	Étapes de la recherche-intervention selon Hatchuel et Molet (1986)	Phase 1 Perception du problème		Phase 2 Conceptualisation du problème		Phase 3 Expérimentation de solutions de gestion							
						Phase 4 Définition de logiques d'action							
						Phase 5 Transformation							

D'après notre retour d'expérience dans le cadre de cette recherche, les phases 3, 4 et 5 ne suivent pas un ordre chronologique. En effet, nos expérimentations (phase 3) ont été réalisées durant ou à la suite des séances de groupe d'innovation. Nous n'avons pas attendu la fin du groupe d'innovation pour conceptualiser des logiques d'action. Aussi, des actions de transformation dans les pratiques de gestion des normes ont été initiées pendant et à la suite du groupe de projet. À l'heure où nous écrivons ces lignes, nous n'avons pas encore évalué la durabilité des actions mises en œuvre, ni le degré de transformation opérée au sein de l'entreprise S. Cette évaluation pourrait être établie via une étude longitudinale dans la même entreprise.

Nous détaillons dans la prochaine section les méthodes de collecte et d'analyse des données selon une approche qualimétrique.

2.4.2.2. Méthodes de collecte et d'analyse des données selon une approche qualimétrique

Pour rappel, l'approche qualimétrique consiste en l'« *élaboration des connaissances* (…) *simultanément qualitatives (s'exprimant par des mots clés) et quantitatives (nombre-clés et traitement mathématique)* » (Savall et Zardet, 2004, p.103). L'approche qualimétrique s'appuie sur une triangulation des sources de données de type « EDO » : Entretiens, Documents et Observations (Savall et Zardet, 2004). En l'occurrence, les méthodes permettant la collecte de données qualimétriques correspondent aux « prestations » de notre POMP (cf. figure 21), que nous détaillons ci-après.

i. Étude conjointe de l'environnement réglementaire et normatif

En premier lieu, nous avons réalisé deux entretiens ouverts exploratoires avec le Dirigeant et le Responsable Administratif et Financier - Affaires Réglementaires – Matériovigilance (RAQ) pour définir et comprendre l'environnement réglementaire et normatif de l'entreprise S. (cf. 2.4.1.1.). Ces entretiens étaient ouverts et avaient pour objectif de recenser les normes exogènes formelles (lois, réglementations etc.) et informelles (besoins des parties prenantes externes, pressions institutionnelles) qui semblaient prioritaires pour l'entreprise S. Nous avons également identifié avec eux les normes endogènes (règles, procédures) et informelles (valeurs, règles de fonctionnement) qui influençaient les décisions stratégiques et les pratiques professionnelles internes.

Dans le même temps, nous avons collecté 46 documents qualimétriques qui sont présentés dans le tableau 14 ci-après. Nous avons réalisé une analyse *in vivo* conjointement avec le dirigeant et son RAQ (cf. annexe X) pour co-évaluer le degré d'intégration des outils et indicateurs relatifs aux normes (cf. annexe IX) dans une perspective future de toilettage des outils et indicateurs à faible valeur ajoutée. L'évaluation du degré d'intégration dans les pratiques reposait sur trois critères : (1) une mise à jour selon une fréquence souhaitée, (2) une utilisation pour prendre des décisions (3) ou pour se concerter. Si l'un des trois critères n'était pas rempli, la cotation était un carré semi-noir pour signifier que l'outil était partiellement intégré. Si aucun des critères n'était rempli, l'hypothèse était que l'outil servait uniquement à satisfaire les exigences d'une norme exogène ou d'un contrôleur externe.
En parallèle, nous avons réalisé une analyse documentaire *in vitro*. La méthode consistait à commenter les indicateurs par une idée-force, comme « l'entreprise identifie les besoins de ses parties prenantes internes et externes dans un indicateur », « les besoins des collaborateurs identifiés sont la formation continue etc. ». Nous séparions les commentaires (ce que « racontent » les indicateurs) de nos interprétations par un système de codage : réalisations marquantes (RM), points à surveiller (PS) et recommandations (REC). Par exemple, une interprétation pouvait être « RM - L'entreprise pilote les coûts cachés sur toute la chaîne de valeur interne et externe ». Nous classions ensuite ces idées-forces dans notre nomenclature d'analyse via le logiciel expert « Segese » (Zardet & Harbi, 2007) pour comparer notre analyse documentaire avec le traitement des entretiens. L'analyse documentaire nous a permis d'une part de nourrir notre avis d'expert (voir détail dans le point 2.4.2.2. – ii) et d'autre part de conceptualiser des pratiques de mangement autour des normes que nous présenterons dans le chapitre 4.

Tableau 14. Liste des outils et indicateurs relatifs à une norme collectés pour l'analyse documentaire

Code Thèse	Outils et indicateurs relatifs à une norme	Données secondaires		
		Qualitatives	Quantitatives	Financières
DOC.01	Analyse des risques	x		
DOC.02	Analyse des parties prenantes intéressées	x		
DOC.03	Document unique préalable	x	x	
DOC.04	Politique qualité	x		
DOC.05	Manuel qualité	x		
DOC.06	Cartographie des processus	x	x	
DOC.07	Procédure maîtrise de la documentation	x		
DOC.08	Logistique commande client	x	x	
DOC.09	Logistique commande fournisseurs	x	x	
DOC.10	Procédure de management du système qualité	x		
DOC.11	Évolution des non-conformités internes et externes	x	x	x
DOC.12	Bilans d'audit interne - 2017 à 2018	x	x	
DOC.13	Bilans d'audit externe - 2017 à 2018	x	x	
DOC.14	SWOT	x		
DOC.15	Revue de direction	x	x	x
DOC.16	Revue préparatoire audit	x	x	
DOC.17	Objectifs qualité	x	x	x
DOC.18	Cahier des charges "marché médical" entre l'entreprise et un fournisseur	x	x	
DOC.19	Procédure interne pour répondre à un appel d'offre	x		
DOC.20	Ordres de fabrication et factures	x	x	
DOC.21	Procédure interne de vente	x	x	
DOC.22	Éventail de délégation concertée avec l'ESAT	x		
DOC.23	Évolution de la productivité de l'ESAT en fonction des périodes de l'année	x	x	
DOC.24	Tableau de bord de réponse à un appel d'offres	x	x	
DOC.25	Grille de suivi d'un appel d'offres	x	x	
DOC.26	Mode opératoire de réalisation de l'inventaire	x	x	
DOC.27	Plan d'Actions Stratégiques Interne Externe (PASINTEX)	x	x	x
DOC.28	Plan d'Actions Prioritaires (PAP) semestre 1 2019	x	x	x
DOC.29	Grille de compétences par UOP	x	x	
DOC.30	Évolution de la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables (CHVACV)		x	x
DOC.31	Évolution des éléments de calcul de la CHVACV (chiffres d'affaires, détail des charges variables, nombre d'heures travaillées)		x	x
DOC.32	Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN)	x	x	x
DOC.33	Grille d'auto-analyse du temps du responsable commercial	x	x	
DOC.34	Éventails de Délégation Concertée (EDC) internes	x		
DOC.35	Grille de compétences par ligne de produits	x	x	
DOC.36	Tableau de bord de gestion		x	x
DOC.37	Tableau de suivi des non-conformités		x	x
DOC.38	Tableau de suivi des matériovigilances	x	x	
DOC.39	Instruction méthode de manutention et de stockage	x		
DOC.40	Plan d'Actions Prioritaires (PAP) semestre 2 2019	x	x	x
DOC.41	Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN) Collaborateur S1-2020	x	x	x
DOC.42	CAPN Animateur Qualité S1-2020	x	x	x
DOC.43	CAPN Responsable Commercial S1-2021	x	x	x
DOC.44	CAPN Assistante en alternance S1-2022	x	x	x
DOC.45	Balance économique 1 : mise en place d'un logiciel		x	x
DOC.46	Balance économique 2 : investissement système informatique		x	x

ii. Diagnostic qualimétrique des décisions et pratiques relatives aux normes

Notre diagnostic qualimétrique des décisions et pratiques relatives aux normes repose sur trois méthodes : les entretiens qualitatifs semi-directifs (analyse sociale), les entretiens quantitatifs d'évaluation des coûts et performances cachés (analyse organisationnelle et financière) et l'avis d'expert. Le tableau 15 illustre les personnes vues en entretiens qualitatifs et quantitatifs.

Tableau 15. Entretiens qualitatifs et quantitatifs

	NOMBRE DE PERSONNES	NOMBRE D'ENTRETIENS QUALITATIFS	NOMBRE D'ENTRETIENS QUANITATIFS
DIRECTION	1	1	1
ENCADREMENT	2	2	2
COLLABORATEURS	3	1*	1*
TOTAL	**6**	**4**	**4**

*Entretien de groupe

a) Entretiens qualitatifs semi-directifs sur les décisions et pratiques relatives aux normes

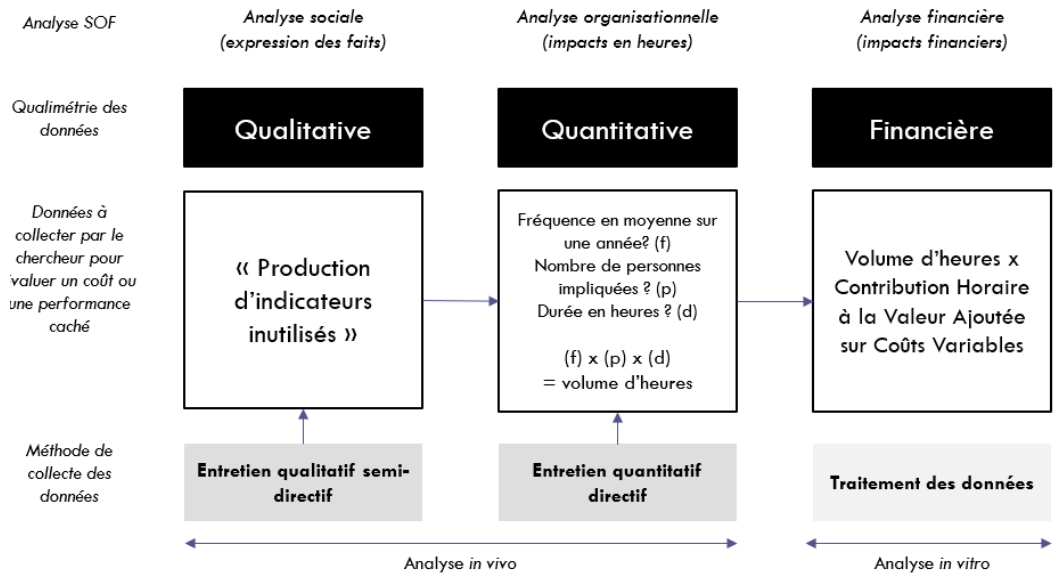
De la même manière que l'enquête qualitative transversale (cf. 2.3.2.2.), nous avons réalisé des entretiens semi-directifs, c'est-à-dire que nous avons posé des questions thématiques orientées par notre guide d'entretien (cf. annexe V). Ce guide d'entretien thématique reprenait les cinq thèmes de notre corps d'hypothèses pour faciliter le traitement et l'**analyse hypothético-déductive** des données.

Les entretiens au sein de l'entreprise S. ont été effectués avant les entretiens de l'enquête qualitative transversale. À l'époque, nous avions construit ce guide d'entretien selon une approche déductive à l'aide de l'analyse de nos cadres théoriques (cf. chapitre 1) et de nomenclatures existantes dans la littérature ou se rapprochant de notre objet de recherche : Abel-Meyer (2015, p.64, tableau 2-B « Description des différents types de tensions de normes pouvant conduire l'individu à transgresser des normes données »), Rasolofoarisoa (2017, p.78, tableau 4 » Trois classifications fondamentales des normes ») et Savall et Zardet (2005, p.44, figure 23 « Arborescence des problématiques de la Tétranormalisation »). La méthode de classification des phrases-témoins issues des prises de notes exhaustives étant identique à celle de l'enquête qualitative transversale, nous invitons le lecteur à se référer à la section 2.3.2.3. pour comprendre le traitement des données. L'annexe XI présente les résultats de l'exploitation de ces entretiens qualitatifs.

b) Entretiens quantitatifs d'évaluation des coûts et performances cachés liés aux normes

Rappelons que l'intégration d'une norme dans l'organisation représente des coûts visibles et cachés pour une entreprise (Savall & Zardet, 1987). Il s'agit des coûts qui ne sont pas mesurés dans les systèmes d'information comptables classiques (compte de résultat, bilan) et qui impactent la performance d'une entreprise. Dans le cas de l'intégration des normes, il peut s'agir de temps humain pour sa mise en œuvre (recherche d'information, la création d'outils etc.) ou les investissements financiers pour les expertises externes (réalisation d'audits, formation du personnel, etc.). Nous cherchions à évaluer l'impact des décisions et pratiques relatives aux normes sur une organisation, aussi bien d'un point de vue ortho-fonctionnel (investissement souhaité par l'entreprise) que dysfonctionnel (impact des écarts normatifs non désirée). Durant quatre entretiens, nous avons posés des questions directives pour évaluer l'impact en heures des décisions et pratiques relatives aux normes recensées dans les entretiens qualitatifs. L'annexe XII présente les résultats de l'exploitation de ces entretiens quantitatifs. La figure 20 représente la méthode d'évaluation des coûts et performances cachés illustrée par un exemple.

Figure 20. *Méthode d'évaluation des coûts et performances cachés*



Pour traduire les données quantitatives en données financières nous avons utilisé d'un indicateur issu de l'analyse socio-économique (Savall & Zardet, 1987) : la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables (CHVACV). Il s'agit de la valeur ajoutée économique moyenne générée par une heure travaillée au sein d'une organisation par n'importe quel acteur. Cet indicateur se calcule mensuellement ou annuellement de la manière suivante :

$$\frac{Chiffre\ d'affaires - coûts\ variables}{Heures\ attendues}$$

Par exemple, une contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables égale à 30 € signifie qu'une heure travaillée génère en moyenne 30 € de valeur ajoutée pour l'entreprise. Cette valeur moyenne permet de couvrir les charges fixes de l'organisation (loyer, salaires, amortissements d'investissement

etc.) et le bénéfice pour développer l'entreprise. Cet indicateur est une moyenne appliquée à toutes les personnes de l'entreprise, quel que soit leur poste ou leur taux horaire salarial. Cette moyenne présente quelques limites quand on évalue la contribution à la valeur ajoutée d'une personne. Par contre, étudier l'évolution de cet indicateur permet de mesurer si la productivité économique globale de l'entreprise s'est accrue : l'ensemble des heures de travail a-t-il produit davantage de valeur ajoutée ? À l'inverse, dans le cas où du temps est alloué à réguler des dysfonctionnements, nous considérons que ce temps ne crée par la valeur ajoutée pour l'entreprise.

c) L'interprétation du chercheur ou « avis d'expert »

L'avis d'expert (Savall & Zardet, 1987) représente l'interprétation du chercheur sur les phénomènes observés. Nous nous sommes en effet attachée à séparer les « dits » (phrases-témoins, idées-forces des documents, évaluation des coûts et performances cachés) des « non-dits » (avis propre au chercheur). L'avis d'expert permet de compléter le « dit » par les acteurs de l'entreprise et offre un nouvel angle de vue sur l'objet de recherche. L'objectif est d'expliciter ce qui est factuel (incontestable) et ce qui est de l'ordre de l'analyse du chercheur (contestable). Aussi, cette méthodologie nous a poussée à analyser des résultats qui ne corroboraient pas avec nos hypothèses initiales et qui auraient pu être écartée. Nous avons ainsi exploré de nouvelles hypothèses que nous présentons dans le chapitre 6.

Notre interprétation ou avis d'expert s'articule en quatre parties :

- La Hiérarchisation de l'Effet Miroir (HEM), c'est la synthèse des pratiques dysfonctionnelles semblant être majeures relatives à la gestion des normes ;
- Les Réalisations Marquantes (RM), il s'agit d'une synthèse des points forts relatifs à la gestion des normes ;
- Les Points à Surveiller (PS) qui présentent pratiques dysfonctionnelles non évoquées par les acteurs ;
- Les Recommandations (REC) ou les pistes concrètes d'amélioration proposées.

La concaténation thématique de ces trois composants nous a permis d'imaginer trois pistes d'amélioration génériques pour orienter le groupe d'innovation (cf. annexe XIII et section 4.3.). La présentation du diagnostic stimule un effet-miroir auprès des acteurs, c'est-à-dire la présentation de l'intégralité du diagnostic et de l'avis d'expert, est réalisée lors de la première séance du groupe d'innovation

iii. Participation à la conduite d'un groupe d'innovation

Pour le processus transformatif, nous avons choisi le modèle du groupe d'innovation qui vise à réunir des acteurs de l'entreprise, de différents postes, pour les impliquer dans la recherche de solution d'amélioration. Nous souhaitions en effet initier une démarche participative pour faciliter l'appropriation de la mise en œuvre des actions conçues avec les acteurs et pour les acteurs.
Plus spécifiquement, nous nous sommes inspirée du groupe de projet socio-économique (Savall & Zardet, 1984). Un groupe de projet socio-économique s'appuie sur la participation de multiples acteurs de l'entreprise. Il se divise en plusieurs dispositifs de concertation pour assurer à la fois la remontée de propositions d'amélioration de la part de collaborateurs (informations ascendantes ou *bottom up*) et la validation des propositions en cohérence avec la stratégie par la direction (informations descendantes ou *top down*). Autrement dit, il s'agit d'un système de décentralisation synchronisée pour concevoir des solutions d'amélioration en impliquant les différents niveaux d'une organisation.

Dans notre cas, pour la PME de six personnes, nous avons opté pour deux dispositifs issus du groupe de projet socio-économique : le tête-à-tête et le groupe plénier (cf. tableau 16 ci-après). Le tête-à-tête réalisé avec le chef de projet consiste à évaluer l'avancement du groupe de projet, les difficultés rencontrées et les objectifs de la séance. Le groupe plénier réunit les pilotes des groupes de travail thématiques. L'objectif des membres de ce groupe est d'étudier collectivement les propositions de solution de chaque groupe de travail, remonter et recueillir les propositions validées au groupe restreint. Les groupes de travail thématiques se réunissaient en-dehors des séances de groupe de projet. Nous détaillons la mise en place de ce dispositif dans le chapitre 5. Nous avons choisi de réaliser trois séances de groupe de projet. La première séance sert à initier un plan d'actions. La deuxième séance est un approfondissement de la réflexion sur les actions à mener et un retour d'expérience sur celles qui ont déjà été réalisées. La troisième et dernière séance vise à faire le bilan des actions restant à mener.

Tableau 16. Dispositifs de travail du groupe de projet initialement imaginés pour l'amélioration de l'intégration raisonnée des normes de l'entreprise S.

Dispositifs	Sous-Dispositifs	Composition	Missions	Fréquence
Groupe de projet	**Tête à tête**	Chef de projet (dirigeant) Intervenant-chercheur (2 personnes)	- Évaluer l'avancement du groupe de projet, les difficultés rencontrées et les objectifs de la séance pour progresser dans la définition d'actions d'amélioration socio-économique - Veiller à la cohérence des solutions proposées par rapport à la stratégie de l'entreprise,	3 séances
	Groupe Plénier	Chef de projet, 3 pilotes et/ou membres des groupes de travail thématiques* L'intervenant-chercheur (5 personnes)	- Étudier les propositions de solutions et les implications qu'elles représentent pour le reste de l'entreprise - Recueillir l'avis du chef de projet pour canaliser la créativité	3 séances
Groupes de travail thématiques		Pilotes et personnel non hiérarchique (3 personnes) *	- Proposer des solutions d'amélioration entre deux séances de groupe de projet	3 à 6 séances à l'intervalle des séances de groupe de projet

*** Un pilote dans un groupe de travail serait coopérant dans un autre groupe de travail. Chaque groupe de travail serait composé de deux personnes avec des responsabilités différentes.**

Au total, les trois séances de groupe de projet représentent neuf heures d'observation et de participation aux discussions sur l'amélioration de l'intégration des normes. Durant ces séances, nous utilisons deux systèmes de recueil d'informations, des notes exhaustives et des notes sélectives, pour pouvoir intervenir pendant les débats. Ces notes ont fait l'objet d'une retranscription sous forme de fiches d'idées forces (FIF) qui pourraient constituer notre journal de bord d'observations (cf. annexe XIV). L'interprétation des FIF est réalisée sous forme de phrases imputées dans notre nomenclature d'analyse dans le logiciel expert « Segese » (Zardet & Harbi, 2007). Les résultats du groupe de projet sont présentés dans le chapitre 5. Pour rappel, à l'heure où nous écrivons ces lignes, nous n'avons pas encore évalué la durabilité des actions mises en œuvre, ni le degré de transformation opérée au sein de l'entreprise S.

Nous clôturons ce chapitre 2 par une synthèse sur la méthodologie de la recherche-intervention complétée par une enquête qualitative transversale, avant de présenter nos premiers résultats dans le chapitre 3.

Conclusion du chapitre 2

L'enjeu des recherches constructivistes est d'organiser les *représentations* du monde constituées par nos expériences. Plus précisément, nous avons choisi le **constructivisme générique** qui est caractérisé par le principe de contingence générique. L'objectif de cette approche est de créer des connaissances à partir de l'observation terrain en distinguant les spécificités selon les organisations (connaissances contingentes) et les régularités (connaissance génériques) qui semblent les rapprocher (Savall & Zardet, 2004). Pour cela, il est nécessaire de reproduire la même méthode de recherche entre les cas pour en dégager les résultats contingents et génériques.

Les connaissances théoriques sont accumulées au fur et à mesure des lectures, elles-mêmes guidées par nos résultats empiriques. De la même manière, les matériaux empiriques sont explorés différemment en fonction de ces lectures. Notre mode raisonnement se traduit donc par un va-et-vient entre l'analyse et l'observation empiriques et des lectures théoriques autour des décisions et pratiques relatives aux normes. C'est le raisonnement par abduction (Blaug, 1982 ; Koeing, 1993).

Conscient des biais épistémologiques que l'interaction avec notre terrain de recherche pourrait entraîner, nous avons mis en place une procédure de validation de nos hypothèses. En effet, nous avons défini la thèse que nous cherchions à démontrer, c'est notre **hypothèse centrale** : *l'infraction d'une norme est, selon certaines conditions, préférable à la conformité normative pour garantir la capacité de survie-développement de l'entreprise. Cet arbitrage se construit autour d'un processus de décisions*. Pour observer l'objet complexe qu'est l'entreprise, nous avons structuré notre pensée en une arborescence détaillée de sous-hypothèses à valider, c'est notre **corps d'hypothèses**. Ces sous-hypothèses peuvent être descriptives, explicatives ou prescriptives. Nous avons organisé notre corps d'hypothèses en **cinq thèmes** : l'environnement réglementaire et normatif, les stratégies normatives, le rôle de la direction, l'animation des normes, l'intégration des normes dans les pratiques. Le processus de validation de notre corps d'hypothèses repose sur trois axes : la **vérification de la qualité des observations empiriques** (protocole de validation des résultats au sein de notre laboratoire en annexe II et III), la **démarche heuristique de formulation de notre corps d'hypothèses** (va-et-vient entre les résultats empiriques et les matériaux bibliographiques ou les conseils de notre laboratoire de recherche) et le **questionnement de la boucle abduction / déduction / induction** par l'interaction cognitive avec la communauté scientifique. Aussi, nous avons mis en place des moyens préventifs mis en œuvre pour éviter que nos expériences professionnelles antérieures ne biaisent nos interprétations au cours de la recherche. Nous sollicitions régulièrement **l'intersubjectivité contradictoire** d'autres acteurs à travers des dispositifs comme les rendez-vous mensuels avec notre directrice de thèse, les présentations en séminaire doctoral, la présentation de nos résultats auprès des praticiens interviewés, la participation et la publication de nos résultats lors de colloques académiques et professionnels.

Dans les faits, la recherche que nous avons menée repose sur **deux méthodologies complémentaires** : une enquête qualitative transversale et une recherche-intervention qualimétrique au sein d'une PME.

L'enquête qualitative transversale menée auprès de neuf entreprises de différentes tailles et de différents secteurs a une visée compréhensive des décisions et pratiques normatives, tout en palliant à une limite de la recherche-intervention qualimétrique : la spécificité du cas. Cette recherche multi-cas permet **d'induire de nouvelles idées-clés génériques** pour enrichir notre nomenclature d'analyse. Elle favorise notamment **l'identification d'invariants communs** entre différentes entreprises (idées-clés génériques convergentes entre les cas) dans une perspective de constructivisme générique. Nous souhaitons également confronter ces données empiriques à notre cadre théorique (cf. chapitre 1) pour **tester notre corps d'hypothèses**. Plus spécifiquement, nous montrons en quoi cette enquête a permis de tester un grand nombre de sous-hypothèses descriptives et explicatives. Nous présentons les résultats de cette enquête dans le chapitre 3.

Parallèlement, la recherche-intervention qualimétrique complète l'enquête qualitative en ce sens qu'elle favorise la **collecte de données qualimétriques difficilement accessibles** avec une posture d'extériorité. En effet, 46 outils et indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers propres à l'entreprise ont été collectés et analysés. Avec la recherche-intervention qualimétrique, nous calculons également les **coûts et performances cachés liés aux normes**. Enfin, des phénomènes délibérés et spontanés peuvent être observés pendant le groupe de projet et l'intervenant-chercheur participent aux discussions menant à la **transformation de l'objet de recherche**. L'ambition que nous avons avec cette recherche est de construire des connaissances nouvelles et utiles pour les praticiens. Le processus de négociation avec le dirigeant est primordial pour satisfaire à la fois les besoins de l'entreprises et produire des résultats scientifiques.

Les sous-hypothèses testées à la fois dans l'enquête qualitative transversale et la recherche-intervention qualimétrique renforcent leur validité externe pour enrichir les théories existantes. Le tableau 17 présente le calendrier de la recherche ainsi que les moyens mis en place pour favoriser l'intersubjectivité contradictoire

Tableau 17. Synthèse de la méthodologie de notre recherche et calendrier de mise en œuvre

	MOIS / ACTIONS	Avril 19	Mai 19	Juin 19	Juillet 19	Août 19	Sept. 19	Oct. 19	Nov. 19	Déc. 19	Janv. 20	Fév. 20	Mars 20
Enquête qualitative transversale	ENQUÊTE QUALITATIVE TRANSVERSALE DES DÉCISIONS ET PRATIQUES RELATIVES À L'ENVIRONNEMENT RÈGLEMENTAIRE ET NORMATIF				32 entretiens semi-directifs auprès de 9 entreprises			Présentation					
Recherche-intervention qualimétrique	ÉTUDE CONJOINTE DE L'ENVIRONNEMENT RÈGLEMENTAIRE ET NORMATIF												
	DIAGNOSTIC QUALIMÉTRIQUE DES PRATIQUES RELATIVES AUX RÈGLES, LOIS ET NORMES		8 entretiens qualitatifs et quantitatifs		Présentation de l'effet Miroir								
	GROUPE D'INNOVATION					Séance 1	Séance 2			Séance3			
	Étapes de la recherche-intervention selon Hatchuel et Molet (1986)	Phase 1 Perception du problème		Phase 2 Conceptualisation du problème		Phase 3 Expérimentation de solutions de gestion							
						Phase 4 Définition de logiques d'action							
						Phase 5 Transformation							
Intersubjectivité contradictoire	VALIDATION DE NOS DONNÉES AU SEIN DE NOTRE CENTRE DE RECHERCHE	X*	X*	(1)	X*	X*	X*		X*	X*	X*	X*	X*
	VALIDATION DE NOS DONNÉES AUPRÈS DE LA COMMUNAUTÉ SCIENTIFIQUE			(2)	(3)			(5)		(7)			
	VALIDATION DE NOS DONNÉES AUPRÈS DES PRATICIENS				(4)			(6)					

X* Rendez-vous avec notre directrice de thèse pour prendre du recul sur nos résultats

(1) Validation méthodologique de l'étude qualimétrique au sein de la TPE par notre centre de recherche

(2) Communication au 8ème Colloque international organisé par l'ISEOR avec le centre Magellan, iaelyon school of Management, Université Jean Moulin, et la division « Management Consulting » de l'Academy of Management (États-Unis) « Tétranormalisation et néo-institutionnalisation : comment être proactif sur son environnement normatif » - 13 et 14 Juin 2019, Lyon

(3) Communication au Tutorat Grand Sud : « Intégrer de multiples normes internes et externes tout en maintenant la performance socio-économique de l'entreprise » - Juillet 2019, Toulon

(4) Présentation et discussion de l'étude qualimétrique auprès de la TPE

(5) Validation méthodologique de l'étude qualitative multi-cas au sein de notre centre de recherche

(6) Présentation et discussion de l'étude qualitative multi-cas auprès de 250 chercheurs et professionnels à l'occasion du Colloque d'Automne organisé par l'ISEOR « Tétranormalisation : profusion des normes et développement des entreprises » - 16 et 17 octobre 2019, Lyon

(7) Présentation et discussion de l'étude qualitative multi-cas au sein de notre séminaire doctoral

Le chapitre 3 présente les résultats de l'enquête qualitative transversale. Les chapitre 4 et 5 sont dédiés aux résultats de la recherche-intervention. Nous discutons l'ensemble de nos résultats dans le chapitre 6..

Chapitre 3. Résultats de l'enquête qualitative transversale

Ce troisième chapitre est dédié à la présentation des résultats de l'enquête qualitative transversale. Nous démontrons les difficultés de gestion des normes qui concernent les entreprises et organisations de tailles et secteurs d'activité différents Nous présentons dans un premier temps l'état de la perception de l'environnement réglementaire et normatif par les entreprises (3.1.), avant de présenter l'état des décisions et pratiques de gestion des normes dans un deuxième temps (3.2.). Nous complétons ces résultats en exposant notre interprétation dans une section spécifique (3.3.). Enfin, en termes de méthodologie, nous présentons le processus de construction de la nomenclature d'analyse selon une approche hypothético-déductive et empirico-inductive, qui constitue également un résultat de la recherche (3.4.).

3.1. État de la perception de l'environnement réglementaire et normatif par les entreprises

Dans cette première section, nous présentons les résultats de l'enquête qualitative transversale concernant les perceptions des entreprises quant à leur environnement réglementaire et normatif. Nous rappelons en premier lieu les méthodes de collecte des données (3.1.1.) puis nous exposons les premiers résultats (3.1.2.).

3.1.1. *Rappel des méthodes de collecte et d'analyse des données*

Cette sous-section vise à rappeler les méthodes de collecte et d'analyse des données.

Cette enquête qualitative transversale s'appuie sur 28 entretiens qualitatifs semi-directifs menés auprès de 32 personnes dans neuf entreprises. Le tableau 9 présente les secteurs abordés à travers cette enquête, dans l'optique d'avoir une approche multidimensionnelle de notre objet de recherche : les décisions et pratiques relatives aux normes. Nous précisons une nouvelle fois que cet échantillon n'est pas représentatif : les entreprises interviewées qui ont été approchées ont entamé un programme d'amélioration déjà entamé avec l'ISEOR et sont particulièrement sensibilisées aux principes du management socio-économique (approche préventive des coûts et performances cachés, équilibre entre résultats immédiats et création de potentiel, management du potentiel humain etc.).

Tableau 9 : caractéristiques des entreprises interviewées pour l'étude qualitative multi-cas

	Entreprises	Chiffre d'affaires	Effectif	Secteur d'activité	Pays	Statut	Personnes interviewées
1	Magasin de grande distribution 1	89 000 K €	200 pers.	Grande distribution	France	Privé	1 responsable qualité 1 responsable sécurité 1 adjoint rayon traiteur
2	Détaillant en produits frais	20 700 K €	15 pers.	Industrie agroalimentaire	France	Privé	1 DRH et DAF
3	Entreprise de distribution et de développement de dispositifs médicaux	2 200 K €	6 pers.	Conseil et commercialisation de produits de santé	France	Privé	1 dirigeant 1 responsable de marchés 1 responsable administratif et qualité 1 préparateur de commande 1 apprenti commercial 1 assistant commercial et production
4	Établissement d'accueil des personnes en situation de handicap	30 000 K €	200 pers.	Médico-social	Suisse	Associatif	1 dirigeant 1 responsable services généraux 1 responsable RH 1 responsable socio-professionnel 1 responsable socio-éducatif
5	Agence d'architecture	2 300 K €	6 pers.	Activités libérales règlementées	France	Privé	1 dirigeant 1 responsable BIM 1 responsable bureau d'études 1 psychologue du travail 1 conducteur de travaux 1 architecte
6	Éditeur de tissus	3 300 K €	100 pers.	Industriel	France	Privé	1 dirigeant 1 responsable commercial
7	Entreprise de conception et de fabrication de produits de puériculture naturelle	970 K €	20 pers.	Puériculture	France	Privé	1 gérant 1 animateur qualité
8	Magasin de grande distribution 2	83 100 K €	200 pers.	Grande distribution	France	Privé	2 dirigeants 1 directeur RH 1 animateur qualité 1 DAF 1 responsable produits de grande consommation
9	Cabinet de géomètres-experts	507 K €	9 pers.	Activités libérales règlementées	France	Privé	1 dirigeant

Pour mener cette enquête, nous précisons à nouveau que nous avons formé une équipe de deux intervenants-chercheurs à la conduite des entretiens semi-directifs sur cet objet de recherche. Les entretiens semi-directifs ont été menés grâce à notre guide d'entretien (cf. figure 13 et annexe V). Des notes exhaustives étaient prises lors de ces entretiens et nous faisions l'extraction de phrases témoignant de perceptions, de décisions ou de pratiques relatives aux normes (« phrases-témoins »). Pour garantir la qualité de la recherche, nous avions mis en place un protocole de validation des données collectées et traitées au sein de l'équipe et en sollicitant l'intersubjectivité contradictoire de notre laboratoire de recherche (cf. annexe II).

Figure 13. Guide d'entretien semi-directif

Au niveau du traitement des données, nous avions classifié nos phrases témoins dans un logiciel expert, « Segese » (Zardet & Harbi, 2007). La nomenclature de classification et d'analyse créée dans ce logiciel était structurée à partir de notre guide d'entretien (cf. figure 13 et annexe V). La méthode consistait à imputer une idée-clé (générique) à chaque phrase-témoin (spécifique). Cette méthode permettait de recueillir des « symptômes » génériques relatifs à la gestion des normes dans une perspective de contingence générique future. Au total, nous avons recueilli 450 phrases-témoins classées dans 220 idées-clés génériques, eux-mêmes classés dans 21 sous-thèmes appartenant à cinq thèmes généraux.

Nous rappelons qu'une règle importante de notre protocole (Savall et Zardet, 2004) était que plusieurs phrases-témoins d'un même entretien ne pouvaient être classées sous une même idée-clé. Cette méthode biaiserait l'interprétation de la fréquence d'apparition d'une idée-clé et ne permettrait pas d'analyse les idées-clés génériques et spécifiques entre entretiens et entre entreprises. Nous considérons en effet que plus le nombre de phrases-témoins classées dans une idée clé est important, plus il y a de probabilités pour que ce soit une connaissance générique. Nous présentons dans ce chapitre les phrases-témoins des idées-clés les plus fréquemment exprimées (évoquées dans plus de cinq entretiens). Nous étayerons parfois ces résultats *a priori* génériques avec des idées-clés plus contingentes.

Dans la prochaine sous-section, nous étudions les résultats concernant les perceptions des acteurs par rapport à leur environnement réglementaire et normatifs. Ces résultats sont illustrés par une extraction des phrases-témoins classées sous une idée-clé.

3.1.2. *La perception de l'environnement réglementaire et normatif*

Dans cette sous-section, nous exposons les résultats sur la perception de l'environnement réglementaire et normatif (cf. figure 13, thème 1 « environnement réglementaire et normatif interne/externe » de notre nomenclature d'analyse). Nous présentons une sélection d'idées-clés (en **gras** dans les encadrés) illustrées par des phrases-témoins affiliées (entre guillemets et en *italique* dans les encadrés). Dans une optique de réflexion abductive, nous commentons ces idées-clés avec des explications issues de la littérature.

Le premier constat que nous faisons à partir des résultats de l'enquête est que les entreprises et organisations rencontrent des difficultés à suivre la prolifération de normes et leurs évolutions (cf. encadré 2). Certaines normes sont d'ailleurs obsolètes tant les évolutions sont rapides. Ainsi, les dirigeants peinent à cerner toutes les exigences normatives croissantes auxquelles ils doivent se conformer, ce qui les positionne en infraction potentielle. Ce phénomène fait écho avec la théorie de la Tétranormalisation qui relève les difficultés liées à l'abondance de normes et au risque d'obsolescence de certaines normes. (Savall & Zardet, 2005 ; Bonnet, Zardet, Savall, & Péron, 2016)

Encadré 2. **Prolifération de normes** et **nombreuses évolutions réglementaires**

"Il y a une augmentation des exigences normatives dans tous les domaines, aussi bien au niveau des ressources humaines qu'au niveau financier."

"Les couches géologiques de normes sont difficiles à décortiquer. Des lois de 1901 sont toujours en vigueur."

Un facteur explicatif à ce phénomène peut être le durcissement réglementaire généré par les crises de plus en plus fréquentes (cf. encadré 3). En effet, les normes légales véhiculent une force coercitive qui s'illustre par un système de sanctions contraignantes pour cadrer le comportement des organisations (Bensedrine et Démil, 1998). L'objectif est ainsi de dissuader le développement d'externalités négatives sur la société. Le respect de ces normes et les contrôles affiliés ont pour vertu de rassurer les parties prenantes externes. Les entreprises cherchent ainsi à répondre aux pressions institutionnelles externes liées aux normes pour rassurer les parties prenantes, mêmes si elles semblent contraignantes pour l'activité et la performance de l'entreprise. Cette « reconquête de la confiance » passe par le respect du cadre légal obligatoire mais aussi par l'adoption de normes facultatives pour démontrer une image exemplaire (Libaert, 2004 ; Pastore-Chaverot, 2011). Cette idée rejoint la théorie néo-institutionnelle selon laquelle les crises remettent en question la légitimité de certaines entreprises dans la société. Ainsi, la conformité règlementaire et normative est bel et bien déterminante pour asseoir la légitimité de l'activité d'une entreprise auprès de ses parties prenantes.

Encadré 3. **Durcissement réglementaire suite à des crises**

"Les normes sur les produits cosmétiques sont très exigeantes au niveau des tests, plus que celles dans l'alimentaire. C'est à cause du scandale avec le talc Morange qui a causé la mort de plusieurs nourrissons."

"Avec les scandales financiers comme Enron, la norme d'audit comptable est devenue de plus en plus contraignante."

S'il est vrai que les normes sont abondantes, les acteurs interviewés expliquent aussi que certaines normes peuvent paraître déconnectées de la réalité (cf. encadré 4).

Encadré 4. **Normes absurdes**

"Des normes peuvent paraître absurdes. Par exemple, dans l'idéal, la norme sur l'accessibilité dit qu'il faudrait deux toilettes dans un sanitaire, un à droite, un à gauche, pour que la personne handicapée ait le choix."

"Des fois, on nous demande de respecter des normes quand notre logique nous dit qu'il n'y a aucun risque. Par exemple, on ne pouvait pas installer des poulaillers fixes donc on a installé des poulaillers mobiles qu'on ne bouge pas."

"Ceux qui produisent des normes nous sortent des choses complètement incohérentes. Par exemple : un porte-bébé doit désormais maintenir la tête du bébé. Le problème c'est que ça peut entraver sa respiration."

Plus généralement, certaines normes sont complexes, ambigües ou méconnues (cf. encadré 5). En effet, si les organisations adoptent la même norme, elles peuvent néanmoins l'interpréter différemment ce qui conduit à des résultats différents (Savall & Zardet, 2005 ; Poksinska, 2007).

Encadré 5. Normes **complexes**, normes **ambigües**, normes **méconnues**

"Lire les textes de loi c'est... (soupir)... je n'y comprends rien."

"La norme ISO 9001 nous demande d'identifier les « risques pertinents », mais c'est quoi un risque pertinent ? Un local qui prend feu, un appel d'offre manqué etc. C'est complètement à la discrétion de l'auditeur qualité."

"« Nul n'est censé ignorer la loi », mais on découvre encore des normes. Il peut y avoir des écarts normatifs inconscients."

Ce phénomène confronte les praticiens à une double-contrainte : prendre des initiatives tout en assumant un contrôle renforcé (Bateson, 1963). En effet, les praticiens doivent se montrer autonomes dans l'interprétation de la norme (cf. encadré 6) alors que, en parallèle, les contrôles s'accentuent (Bourguignon, 2003).

Encadré 6. **Manque d'interlocuteurs pour renseigner sur une norme**

"Lorsqu'on fait appel aux mairies pour connaître les normes à respecter, on tombe sur des gens qui ne savent plus répondre à nos questions et ça ne nous rassure pas dans nos décisions."

"Le législateur pond une norme opaque et après on est livrés à nous-mêmes pour l'intégrer."

"La dématérialisation des déclarations sociales et fiscales a complexifié la gestion des normes : on n'a plus d'être humain pour se faire aiguiller."

"Un collaborateur voit une loi à la télé, il nous demande ce qu'il en est, on essaye de se renseigner auprès des administrations publiques mais il n'y a personne pour nous renseigner."

Un moyen que les acteurs identifient pour « lever des doutes » est la veille réglementaire via l'écoute des parties prenantes (cf. encadré 7). L'intersubjectivité contradictoire avec les parties prenantes est ainsi

un levier pour éclaircir les ambigüités d'interprétation. Il apparaît ainsi que la veille règlementaire et normative, anticipée et organisée, représente une préoccupation prépondérante pour assurer la survie et le développement d'une entreprise (Savall & Zardet, 2005).

En cadré 7. **La veille réglementaire passe par l'écoute des parties prenantes**

"Nous faisons beaucoup de veille, notamment en étant au contact de nos confrères, nos fournisseurs ou nos clients. On essaye de solliciter au maximum notre environnement en général pour être sûr d'être sur le bon chemin."

"Lorsque je lis un "pavé" du journal officiel, je vais me renseigner auprès des professionnels, des associations etc. pour comprendre l'intérêt de la norme et lui donner du sens."

"Quand on a fait des travaux, on s'est reposé sur nos bureaux spécialisés pour comprendre les normes. Heureusement qu'ils étaient là."

"J'essaie de me tenir informé grâce au cabinet d'experts comptables qui nous envoie des informations sur la veille réglementaire."

Au niveau des organismes de contrôle et d'audit externes, la valeur ajoutée des auditeurs est souvent considérée insuffisante pour les entreprises et organisations, qui s'opposent parfois à leur avis (cf. encadré 8). Ces constats illustrent les procédés par lesquels les règles du jeu impulsées par les normes deviennent des produits en soi au-delà des idées véhiculées par les normes. Ceci rejoint la théorie de la Tétranormalisation et du fonds de commerce (Savall & Zardet, 2005 ; Bartley, 200 ; Bonnet, Zardet, Savall, & Peron, 2016). Aussi, la qualité de contrôle de l'auditeur est à nuancer selon les cabinets (Becker, de Fond, & Subramanyam, 1998 ; Kim, Chung, & Firth, 2003), notamment du fait de leur taille et de leurs moyens (De Angelo, 1981) ou du poids du client dans le portefeuille du cabinet.

Encadré 8. **La valeur ajoutée des auditeurs est contestée**

"L'auditeur financier s'attardait sur des broutilles, comme un tableau qu'on avait commencé puis abandonné parce qu'il ne servait à rien. Par contre, il n'a rien vérifié sur les frais de personnel."

"L'auditeur pour le label RSE a fini par nous dire que la psychologue du travail allait finir au placard et que l'avenir c'était l'ingénieur en environnement. Il ne collait pas avec le monde architectural."

Dans *Dynamique Normative* (Tronc & Plane in Pigé, Cappelletti, & Zardet, 2015, pp.153-162), le cas de l'entreprise Roxane est révélateur de l'opposition qui peut parfois exister entre la vision stratégique de l'entreprise et le contrôle de conformité d'un agent externe. Dans cette entreprise, le dirigeant considère qu'un brevet acheté peut perdre de la valeur et décide d'effectuer des amortissements

comptables. Le contrôleur externe s'est opposé à cette innovation normative et le dirigeant a été assujetti à un redressement judiciaire. Cet écart par rapport à la norme a fait l'objet d'une négociation pour trouver une solution légale qui remplisse les objectifs de l'entreprise. Nous pensons que déroger aux normes ou innover par rapport à la norme complique le travail des contrôleurs externes.

Ces résultats illustrent en quoi l'environnement réglementaire et normatif est complexe et dynamique, conformément à notre cadre théorique (cf. chapitre 1, section 1.2.). Nous présentons dans la prochaine section les résultats qui illustrent les décisions et pratiques des entreprises face à ces enjeux.

3.2. État des décisions et pratiques de gestion des normes dans les entreprises

Dans cette section, nous étudions les témoignages des entreprises concernant les décisions (3.2.1.) et pratiques de gestion (3.2.2.) relatives à un environnement réglementaire et normatif complexe et dynamique.

3.2.1. Les décisions stratégiques relatives à l'environnement réglementaire et normatif

Cette sous-section expose les différentes décisions stratégiques que les dirigeants prennent face à un environnement réglementaire et normatif complexe et dynamique (cf. figure 13, thème 2 « Rôle et responsabilité de la Direction » et thème 3 « Choix de stratégie adoptée » de notre nomenclature d'analyse).

Force est de constater que les entreprises interviewées s'inscrivent dans des stratégies offensives d'intégration des normes. En effet, de nombreux dirigeants perçoivent les normes comme une barrière à l'entrée d'un marché qu'il est possible de transformer en opportunité stratégique (cf. encadré 9). Les normes peuvent ainsi constituer une forme de protectionnisme local, national ou sectoriel (Porter & Millar, 1985 ; Zardet V. et Bonnet M. dans Bessire D., Cappelletti L., Pigé B. et al. 2010 ; Mione, 2006).

Encadré 9. **La norme crée une barrière à l'entrée d'un marché**

"La norme américaine demande à ce que les tissus ne soient pas inflammables en fonction de leur poids. Il faut respecter cette norme pour avoir un marché aux États-Unis."

""L'avantage du marquage CE, c'est que cela crée une barrière à l'entrée du marché et nous permet d'avoir moins de concurrents."

Dans cette optique, comme l'explique Mione (2006), certaines entreprises arrivent à « tirer leur épingle du jeu » en participant aux groupes de travail qui les produisent. Ces groupes de travail semblent d'ailleurs difficilement accessible pour une PME comme l'illustre une phrase-témoin : "*Je me suis renseignée pour intégrer une commission qui écrit les normes. Il faut payer 4 000 € par an pour y entrer !*". Ces groupes de travail relève d'un processus politique qui mêle une multitude de parties prenantes (cabinet de conseils, d'audit etc.). Des groupes de pression parviennent ainsi à imposer de nouvelles règles du jeu auprès de l'opinion publique, des médias et des réseaux politiques. Dans notre enquête, une phrase-témoin en particulier illustre ce phénomène : "*Les huiles essentielles ont beaucoup*

de succès. Les laboratoires pharmaceutiques ont intégré des commissions de normes pour faire en sorte que ces huiles ne soient vendues qu'en pharmacie." En parallèle, certaines entreprises font le choix stratégique d'intégrer une norme pour anticiper une évolution réglementaire ou se différencier sur leur marché (cf. encadré 10).

Encadré 10. **Intégration d'une norme non obligatoire pour anticiper une évolution réglementaire**

"On est en avance par rapport à la législation sur le BIM qui n'est pas encore obligatoire légalement."

"On s'impose la norme sur la stérilisation de nos produits pour être plus compétitif que nos concurrents. Ça peut rassurer le client puisqu'on a un dispositif qui est quasi-médical. "

L'entreprise qui développe une stratégie proactive d'intégration d'une norme peut ainsi en faire un avantage concurrentiel. Par ailleurs, il semble que l'**excès de normes** bride la responsabilisation des personnes, leur créativité ou leur capacité d'analyse (cf. encadré 11). Ces résultats corroborent avec l'analyse de Babeau (2005) selon laquelle un respect absolu de la norme peut empêcher la création de voies alternatives pour les pratiques et des pensées, toute prise de risque et rendre les acteurs « aliénés » à la norme. À ce sujet, Pigé, Cappelletti, et Zardet (2015, p. 173) parlent « d'abstentionnisme managérial ». Il s'agit de l'absence ou du retard de prise de décision, découlant d'un excès du principe de précaution. Ces non-décisions sont source de coûts cachés. En effet, le dirigeant-stratège préfère parfois freiner des projets porteurs d'opportunités par crainte d'entrer en contradiction avec une norme.

Encadré 11. **L'excès de normes bride la créativité des acteurs**

"Les normes pourraient être un bon outil de sécurisation mais on empile tout et n'importe quoi. C'est une entrave nette à l'innovation et à la création."

"La Suisse est un pays très libéral avec une culture qui prône la responsabilité de tout le monde. Ça me chagrine de voir autant de normes aujourd'hui, ça bride la créativité."

"Le réflexe du législateur à fixer des normes bride la créativité des organisations. À l'extrême, on normaliserait la mode et on serait comme en Corée du Nord."

De plus, comme l'illustre l'encadré 12, les résultats de l'enquête qualitative transversale confirment qu'il existe des contradictions entre les normes exogènes (Warren, 2003 ; Savall & Zardet, 2005 ; Wa Mandzila, 2010 ; Abel-Meyer, 2015). Les organismes producteurs de normes sont multiples, se coordonnent peut et ont des intérêts à défendre qui peuvent diverger, ce qui explique les risques de contradictions normatives (Savall & Zardet, 2005). Ainsi, chaque norme porte en elle une ou des idées partiellement indépendantes ou incompatibles par rapport aux autres

Encadré 12. **Normes exogènes contradictoires**

"Certaines normes se contredisent entre elles. Par exemple, la notion d'effectif est différente en fonction des normes sociales, fiscales etc."

"Pour répondre à un appel d'offre public, on n'a pas le droit de préciser les entreprises que l'on choisit à 50 km autour du chantier parce que c'est discriminant. C'est contradictoire avec les objectifs RSE sur le développement territorial."

"Dans le métier du bâtiment, il faut respecter les contraintes techniques, architecturales, thermiques et tout ça peut se contredire avec les normes acoustiques."

Comme l'illustre l'encadré 13 ci-dessous, l'impact de l'intégration de multiples normes représente une augmentation considérable des coûts de transaction pour l'entreprise et / ou le client (Tibor & Feldman, 1996 ; Mendel, 2000 ; Savall & Zardet, 2005 ; Grolleau & Mzoughi, 2005). Dans des cas extrêmes, « *les acteurs se voient (…) obligés de détourner une part précieuse de leur temps et de leurs ressources matérielles pour la dédier à des activités normalisatrices sans valeur ajoutée, de déployer plus d'efforts sur la communication que sur la qualité* » (Bessire, Cappelletti, & Pigé, 2010, p. 231).

Encadré 13. **L'intégration d'une norme génère des coûts pour l'entreprise**

"Il faut qu'on s'assure que nos sous-traitants respectent la norme imposée par notre client. Pour cela, nous faisons tester les produits par un laboratoire agrée. C'est un coût que le client ne veut pas payer."

"La loi RGPD a représenté 5 000 € pour faire construire le registre, 2 000 € d'avocat, la nomination et la formation d'un délégué RGPD etc. C'est tout un "business" et je ne suis pas sûr que toutes les PME aient les moyens d'être conformes à la loi."

"Plus on va anticiper des normes et plus on va mettre en place des modes opératoires. Si on met un prix en face, le prix du bâtiment sera complètement différent."

Ainsi, respecter l'ensemble des exigences normatives nuirait à la performance socio-économique globale. En conséquence, les acteurs hiérarchisent les normes à intégrer, faute de pouvoir les satisfaire en intégralité (Mansouri et Peretti, 2007). Ils expliquent que les critères de choix pour intégrer une norme sont les moyens requis (humains et financiers) et les risques à éviter (cf. encadré 14).

Encadré 14. Les **risques** / les **moyens** requis fondent le choix d'intégration d'une norme

" « La loi, toute la loi, rien que la loi... » on essaie d'être rigoureux jusqu'à ce que la norme devienne trop chronophage. La seule limite : la mise en danger des personnes."

"Je pourrais dire qu'on signe les cahiers des charges RSE les yeux fermés car nous n'avons pas les moyens pour vérifier tous les critères chez nous et nos sous-traitants."

"Selon la législation genevoise, seul le personnel médical peut administrer des médicaments. Il faudrait donc une infirmière par maison. Sauf qu'on a 18 maisons, c'est impossible."

Les normes exogènes peuvent être contradictoires entre elles, mais elles peuvent également l'être avec les enjeux stratégiques de l'entreprise. En l'occurrence, le manque de moyens incite les dirigeants à arbitrer sur les normes prioritaires, voire à préférer l'infraction dans certains cas (Savall & Zardet, 2005 ; Bessire, Cappelletti, & Pigé, 2010 ; Maktouf, 2010). Ainsi, dans de nombreux témoignages (cf. encadré 15), le dirigeant assume le choix stratégique de l'infraction préférée (Savall &Zardet, 2005) en externe pour rester en accord avec sa stratégie d'entreprise. L'entreprise ne plie donc pas systématiquement aux pressions institutionnelles (Perroux, 1973 ; Desreumaux, 1998 ; Bourgeois, 1984 ; Child, 1997).

Encadré 15. **Choix de non-conformité délibérée** vis-à-vis d'une norme jugée non prioritaire

"La loi qui dit qu'il faut mettre le nom latin des poissons sur leurs étiquettes tous les jours, j'ai tendance à dire que ce n'est pas une priorité"

"Nous avons un parking non bitumé sur une zone agricole, ce qui est illégal. Le Canton nous demande de faire un parking souterrain à 8 millions de francs suisses. J'ai envie de dire : « mais oui, bien sûr, c'est notre priorité... »"

"L'inspection du travail m'a reproché de ne pas avoir de casier qui fermait à clé pour ma secrétaire. Ils viendront vérifier, mais je verrai à ce moment-là."

Dans certains cas, les dirigeants dialoguent avec les institutions pour négocier le maintien d'une norme jugée inadaptée, ce qui rejoint le concept d'environnement négocié (Cyert et March, 1963) ou de « l'entrepreneur institutionnel » (Garud, Jain, & Kumaraswamy, 2002 ; Demil & Bensedrine, 2005 ; Lawrence & Suddaby, 2006 ; Garud, Hardy, & Maguire, 2007 ; Levy & Scully, 2007 ; Hardy et Maguire, 2008 ; Slimane et Leca, 2010). Cependant, cette pratique est rare dans les témoignages que nous avons recueillis puisqu'une seule phrase-témoin l'illustre : "*Résister à une loi injuste demande beaucoup de courage. 14 institutions se sont opposées à des règles qui nous mettaient en difficulté. L'État nous a menacé de couper les subventions. On n'a rien lâché pour se faire entendre. Ils ont finalement cédé*."

Ces premiers résultats font écho avec notre cadre théorique (théorique néo-institutionnelle, théorie de la Tétranormalisation, théorie du choix stratégique, concept de transgression, théorie des parties prenantes). Dans la prochaine sous-section, nous présentons les résultats concernant les pratiques d'animation des normes pour favoriser leur intégration dans les pratiques professionnelles internes.

3.2.2. Les pratiques d'animation et l'intégration des normes dans les pratiques

Dans cette section, nous commentons les résultats de l'enquête qualitative transversale relatifs aux pratiques d'animation des normes et leur intégration effective dans les pratiques professionnelles internes (cf. figure 13, thème 4 « Animation de l'intégration des normes » et thème 5 « Intégration de la norme dans les pratiques » de notre nomenclature d'analyse).

Il semble que l'implication de la direction est déterminante dans l'intégration d'une norme, aussi bien dans la **communication politique** que dans la recherche de **compromis** dans le cas de normes contradictoires (cf. encadré 16). Par exemple, le dirigeant facilite l'acceptation d'une norme lorsqu'il communique sur sa fonction : protéger l'intérêt commun. Ensuite, dans le cas d'intérêts contradictoires, la coordination des activités est nécessaire pour développer des interconnexions entre les parties prenantes internes et/ou externes (Aldrich, 1979 ; Astley et Fombrun, 1983 ; Pennings, 1981). Sans cet arbitrage de la part de la direction, la gestion de la complexité normative est difficile, coûteuse et chronophage (Sanchez & Roche, 2017).

Encadré 16. **Communication politique** du dirigeant sur la norme et **recherche d'un compromis** en cas de normes contradictoires

"On peut toujours se cacher derrière l'excuse « c'est pas de notre faute, c'est la loi, il faut l'appliquer », c'est quand même plus facile de mettre en place une norme quand vous avez le soutien de la direction."

"Quand chacun défend sa norme, il faut que la direction trouve des compromis et ne pas tomber dans le non-dialogue ou des choses aberrantes."

Néanmoins, le soutien de la direction semble nécessaire mais insuffisant pour garantir l'intégration d'une norme dans les pratiques professionnelles internes. En effet, le respect des normes est difficile à obtenir, notamment face aux routines existantes (cf. encadré 17).

Encadré 17. **Difficultés à intégrer les normes dans les pratiques**

"Les ingrédients sont bien conditionnés, la personne porte des gants. Vous tournez le dos et elle ouvre un sachet avec ses dents."

"J'entends souvent "j'ai toujours fait comme ça et je n'ai jamais eu de problème". Mais ce n'est pas parce qu'il n'y a jamais eu de problème qu'il n'y en aura jamais. La norme prévient des risques."

Comme les entreprises, les acteurs internes sont des « unités actives » (Perroux, 1975) qui perçoivent et traitent l'information pour déterminer leur périmètre d'action au sein de l'organisation en fonction des contraintes extérieures (Andrew, 1971 ; Bourgeois, 1980 ; Hofer et Schendel, 1978 ; Maktouf, 2010 ; Abel-Meyer, 2015). Seulement, l'écart entre la volonté stratégique de l'entreprise d'intégrer une norme exogène et son intégration effective dans les pratiques internes génèrent des coûts importants pour l'entreprise et l'exposent à des risques d'image (cf. encadré 18) (Porter et Kramer, 2002 ; Savall et Zardet, 2005 ; Mansouri, Peretti, 2007 ; Zardet et Bonnet, 2010 ; Krut et Gleckman, 1998).

Encadré 18. Les **non-conformités normatives génèrent des coûts pour l'entreprise**

"Certains contrôles des autorités de santé ont provoqué la liquidation de laboratoires qui avaient une non-conformité réglementaire."

"On a perdu un gros client parce qu'on ne satisfaisait pas une norme. On ne pouvait pas y répondre d'un point de vue technique et il est passé chez le concurrent."

D'après les résultats de l'enquête, plusieurs leviers sont expérimentés pour favoriser l'intégration des normes dans les pratiques professionnelles, telle que la co-construction des normes endogènes (cf. encadré 19). De la même manière que le principe de contingence générique (cf. 2.1 et Savall, Zardet, 2004), il s'agit de reconnaître le caractère spécifique et générique de chaque norme pour stabiliser des outils et dispositifs de pilotage à la fois fiables et pertinents pour les différents niveaux de l'organisation. Nous approfondirons cet enjeu dans la section 3.3.2. en présentant le concept de décentralisation synchronisée (Savall et Zardet, 1987).

Encadré 19. **Co-construction des normes endogènes**

"On ne peut pas imposer une procédure à quelqu'un sans prendre en compte son avis. Il faut faire participer les acteurs."

"Nous avons impliqué les services opérationnels dans la mise en place d'une procédure pour la gestion d'un fournisseur et la négociation de remises."

De plus, adopter un rôle de traduction de la norme et accompagner les services opérationnels dans son intégration locale permet de transformer une norme exogène en norme endogène (cf. encadré 20). Sahlin-Andersson (1996) explique en effet que les acteurs de l'entreprise sont eux aussi des éditeurs de normes et qu'ils ne peuvent se contenter d'être des relais passifs. Feldman et Pentland (2003), Becker et al. (2005) proposent que la norme s'apparente à une partition musicale (niveau ostensible) qui est interprétée par des musiciens pour fournir une performance musicale (niveau performatif). Selon ces

auteurs, la performance musicale dépend de l'interprétation de la partition par les musiciens. Ils peuvent d'ailleurs prendre des libertés dans cette interprétation en effectuant des ajustements mineurs.

Encadré 20. L'animateur a un rôle de **traduction de la norme**

"Si les animateurs qualité font le bon filtre et transmettent le sens des normes, ça passe auprès des opérationnels."

"Il ne suffit pas de dire qu'il y a une évolution réglementaire. Il faut expliquer aux managers puis aux salariés les changements que la norme entraîne."

Par ailleurs, une autre difficulté est relevée par les personnes interviewées : la lourdeur documentaire générée par les exigences normatives (Igalens & *al*., 1998 ; Bénézech & *al*., 2001 ; Boiral, 2003 ; Cochoy, Garel, & *al*. 1998 ; Lambert & *al*., 2006 ; El Hila & *al*., 2013). Cette surabondance d'indicateurs, outils et dispositifs pour respecter une norme favorise l'émerge d'opérations à faible valeur ajoutée, qui alourdissent le fonctionnement des entreprises (cf. encadré 21). Les outils et dispositifs normatifs exogènes sont parfois sans rapport avec les enjeux stratégiques de l'entreprise. Cette situation engendre des coûts cachés (Savall & Zardet, 1987).

Encadré 21. **Excès de tâches à faible valeur ajoutée** générées par une norme

"Là où j'étais avant, il y avait 20 000 normes et classeurs de procédures. On passait plus de temps à les lire qu'à les pratiquer."

"Les normes d'audit comptable sont respectées dans les cabinets d'audit mais c'est inintéressant et les démissions s'enchaînent."

"Le nombre de papiers que je dois remplir pour avoir un stagiaire français pendant une semaine, c'est impressionnant. On est dans quelque chose de beaucoup plus simple en Suisse."

Pour pallier à la lourdeur documentaire, des acteurs partagent une pratique : le « toilettage » périodique des normes en vigueur et de leurs outils de pilotage (cf. encadré 22 ci-après). Le toilettage peut être défini comme la « *maintenance ou remise en état de fonctionnement des objets matériels ou immatériels d'une organisation, tels que structures, procédures et comportements, qui subissent des dégradations au fils du temps* » (Ocler, 1999, p. 2). Évaluer périodiquement la pertinence des normes et leurs influences sur le fonctionnement interne permet de décider de changer de dispositif et de trouver une alternative préférable. Nous étudions comment formaliser un comité de travail pour toiletter les outils normatifs obsolètes dans le chapitre 5.

Encadré 22. **Toilettage des normes endogènes**

"On remet la procédure au goût du jour au moment où on a besoin de l'utiliser."

"Les normes internes à la profession, je les améliore tous les jours."

"On essaye de nettoyer nos outils. Est-ce que celui-ci est toujours utile ? Est-ce qu'il permet de prévenir des dysfonctionnements ? Si non, on ne le garde pas."

À travers les résultats de l'étude qualitative transversale, nous mettons en lumière en quoi les entreprises s'évertuent à intégrer au mieux les normes qui les entourent et à les acclimater dans leur organisation. Dans la prochaine section, nous complétons l'expression des organisations par notre interprétation.

3.3. Interprétation : une stratégie d'intégration raisonnée des normes visant une responsabilité sociale durablement supportable

Dans cette section, nous proposons une analyse complémentaire aux résultats de l'enquête qualitative transversale. Nous montrons en quoi l'environnement réglementaire et normatif est insuffisant pour favoriser la responsabilité sociale des entreprises (3.3.1). Puis, nous proposons un concept pour répondre à cet état de fait : l'intégration raisonnée des normes endogènes et exogènes pour maintenir la performance socio-économique de l'entreprise (3.3.2.).

3.3.1. L'environnement réglementaire et normatif est nécessaire mais insuffisant pour favoriser la responsabilité sociale des entreprises

Dans cette section, nous présentons notre interprétation des résultats de l'enquête qualitative transversale. Pour ce faire, nous étudions les idées-clés génériques issues des expressions des organisations que nous rassemblons sous-forme d'idées forces (**en gras** dans les encadrés).

De toute évidence, le législateur est dépassé par les phénomènes de la Tétranormalisation (cf. encadré 23) et les entreprises « en payent les frais ». En effet, comme démontré précédemment, une norme représente une nouvelle charge de travail, voire une source d'inefficience compte tenu de la recrudescence de tâches inintéressantes. Le manque d'études d'impacts des normes avant leur publication est ainsi regrettable.

Encadré 23. **Perte de maîtrise du législateur sur les phénomènes de la Tétranormalisation**

MANQUE DE CONNAISSANCES SUR LES NORMES DE LA PART DES INSTITUTIONS

MANQUE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ENTRE LES INSTITUTIONS PRODUCTRICES DE NORMES

NORMES EXOGENES CONTRADICTOIRES

INJONCTIONS PARADOXALES DE LA PART D'UNE INSTITUTION

S'il est vrai que la déréglementation conduit à des crises (économiques, sociales, environnementales etc.), nous constatons que la surrèglementation ne représente pas une réponse suffisante pour responsabiliser les entreprises. Ces dernières se retrouvent dans une posture d'hétéronomie (Larousse). Il s'agit d'un état où la liberté n'est plus pensée comme la montée en autonomie, mais sous le signe de la contrainte à se conformer à l'environnement externe. Aliénée aux pressions normatives, l'entreprise ne peut entreprendre de réflexion stratégique pour son propre développement. Elle perd son **autonomie stratégique**. Entre « déréglementation déresponsabilisante » et « surrèglementation sclérosante », nous nous demandons quel est le bon degré d'intervention du législateur pour favoriser la responsabilité sociale des entreprises et organisations.

Nous constatons que les dirigeants n'attendent pas une réponse de la part du législateur à cette question. Ils s'efforcent d'emprunter un comportement éthique face à des normes (exogènes ou endogènes) contradictoires, ce qui ouvre parfois la voie à une interprétation personnalisée des normes, voire à un contournement. Certains assument le **choix d'infraction normative**, non pas parce qu'ils sont de mauvaise foi, mais bien pour préserver la performance socio-économique de leur organisation. Pour cela, les dirigeants semblent faire intuitivement une **balance économique**. Selon la théorie socio-économique, la balance économique (Savall, 1974) est un outil qui met en perspectives l'évolution des charges prévisionnelles et des produits attendus pour un projet donné sur une période d'un an. Elle inclut à la fois des coûts et performances visibles et des coûts et performances cachés (Savall & Zardet, 1987). Cet outil éclaire le choix d'initier un projet, compte tenu du retour sur investissement attendu. Dans le cas des normes, nous imaginons que cette balance regroupe les risques et avantages de l'intégration d'une norme dans l'organisation (cf. encadré 24).

Encadré 24. **Variables « intuitives » pour réaliser une balance économique normative**

CHOIX STRATEGIQUE D'INTEGRATION D'UNE NORME NON OBLIGATOIRE POUR ANTICIPER UNE EVOLUTION REGLEMENTAIRE

RISQUE DE CONCURRENCE ENTRE PRODUITS CERTIFIES ET NON CERTIFIES

LA NORME CREE UNE BARRIERE A L'ENTREE D'UN MARCHE

NORME EXOGENE CONTRADICTOIRE AVEC L'OBJECTIF DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

ÉVALUATION DU TEMPS REQUIS POUR L'INTEGRATION D'UNE NORME

ÉVALUATION DES EFFETS D'UNE NORME SUR LES PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES

DIFFICULTES POUR EVALUER LE COUT D'INTEGRATION D'UNE NORME

HIERARCHISATION DES NORMES PRIORITAIRES

MISE EN CONFORMITE SUITE A UN CONTROLE EXTERNE

CHOIX DE CONFORMITE VIS-A-VIS D'UNE NORME EXTERNE POUR PREVENIR DES RISQUES

MANQUE DE MOYENS POUR INTEGRER UNE NORME

LA NORME EXOGENE EST CONTRADICTOIRE AVEC LE FONCTIONNEMENT INTERNE VISE

Par ailleurs, une grande préoccupation managériale semble concerner l'évolution du métier et de la valeur ajoutée des **auditeurs et contrôleurs externes**. En effet, l'analyse des outils existants dans l'entreprise occupe une place importante dans un processus d'audit de certification. Déroger aux normes formelles complique le travail de contrôle par les contrôleurs et auditeurs externes. Ainsi, les innovations d'un gestionnaire peuvent être interprétées comme des écarts normatifs par les auditeurs. Pour reprendre les termes de Feldman et Pentland (2003), les contrôleurs et auditeur externes se concentrent sur le

niveau d'intégration ostensible de la norme (partition musicale visible) et regardent peu le niveau performatif de l'intégration de cette norme (performance musicale des musiciens). En somme, la rigidité de certains contrôleurs et auditeurs externes ne favorise pas l'émergence d'un dialogue constructif entre le normalisateur et le monde de l'entreprise (cf. encadré 25). Certains auteurs soulignent d'ailleurs que l'intensité et la qualité de leur contrôle (Becker, De Fond, Jiambalvo, & Subramanyan, 1998) semble variable en fonction de la taille (DeAngelo, 1981) du cabinet d'audit ou du poids du client dans le portefeuille de commandes.

Encadré 25. **Rigidification du dialogue entre les contrôleurs/auditeurs externes et l'entreprise**

OPPOSITION A L'AVIS D'UN CONTROLEUR EXTERNE

TENTATIVE D'INTERVENTION DE L'AUDITEUR DANS LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

L'AUDITEUR MANQUE DE RIGUEUR DANS SON PILOTAGE

LES PRATIQUES DE L'AUDITEUR MODULENT SA RIGUEUR DE CONTROLE DES NORMES

INJONCTIONS CONTRADICTOIRES ENTRE DEUX AUDITEURS EXTERNES

LES NORMES REPRESENTENT UN FONDS DE COMMERCE POUR DES ORGANISMES EXTERNES

Parallèlement, nous remarquons que des entreprises, même de petite taille, prennent en charge volontairement les coûts liés à des normes (voire même ceux de leurs sous-traitants, comme nous le verrons dans le chapitre 4) afin de préserver le développement de leur organisation.

Encadré 26. **Management de l'intégration des normes par les entreprises**

CHOIX STRATEGIQUE D'INTEGRATION D'UNE NORME COMME FACTEUR DE DIFFERENCIATION

CHOIX STRATEGIQUE D'INTEGRATION D'UNE NORME NON OBLIGATOIRE POUR ANTICIPER UNE EVOLUTION REGLEMENTAIRE

INTEGRATION DES ENJEUX DE LA NORME EXOGENE A LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

MOBILISATION DE MOYENS POUR SATISFAIRE UNE NORME EXOGENE OBLIGATOIRE

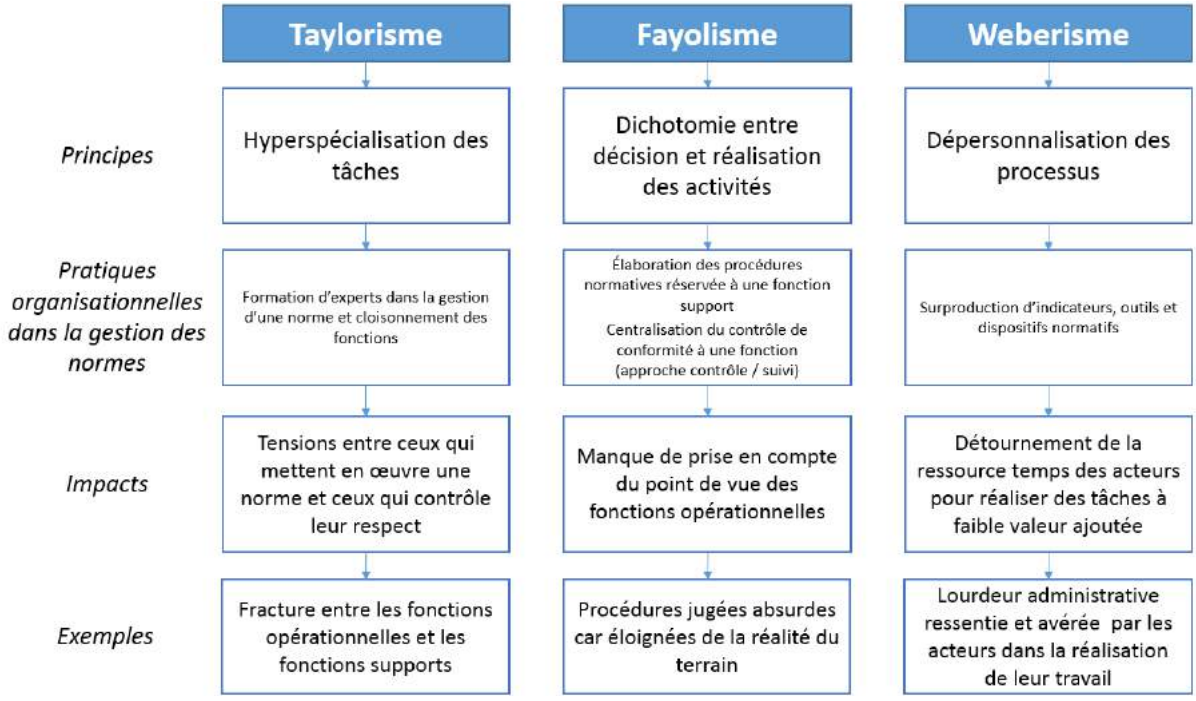
CHOIX DE RECYCLAGE DES COUTS ET PERFORMANCES CACHES POUR ASSUMER LA POLITIQUE D'UNE INSTITUTION

ACCOMPAGNEMENT D'UN SOUS-TRAITANT DANS L'INTEGRATION D'UNE NORME DANS SON ORGANISATION

Une fois que l'entreprise a fait le choix stratégique d'intégrer une nouvelle norme, l'enjeu est d'animer son intégration dans les pratiques professionnelles internes (collaborateurs) et externes (fournisseurs, prestataires etc.). Nous rappelons que l'enjeu de la RSE est d'allier les besoins des parties prenantes aux activités commerciales des entreprises. Le défi est d'animer un jeu coopératif pour rechercher un compromis consensuel, tendre vers un équilibre consenti et sortir de l'application mécanique de solutions standardisées (Hebermas, 1991).

Enfin, les entreprises interviewées expriment des difficultés à intégrer les normes dans les pratiques professionnelles internes. Elles incriminent notamment la lourdeur documentaire induite par les normes. Il est vrai que l'intense normalisation dans les entreprises est un héritage de la théorie tayloriste (Aktouf, 2002). Nous pensons qu'il s'agit plus largement d'un symptôme du « virus TFW » (cf. section 1.4.2.2.). Dans les organisations, le virus TFW se traduit par différentes pratiques d'animation des normes (cf. figure 21). Premièrement, la spécialisation des tâches favorise la centralisation de l'animation des normes sur un service spécialisé, généralement un service support. Deuxièmement, l'élaboration des procédures normatives et le contrôle de leur application effective sont des rôles attribués à ce service. Cette dichotomie entre « ceux qui conçoivent » et « ceux qui réalisent » reflète une organisation bureaucratique (symptôme du Fayolisme). Troisièmement, le service support formalise de nombreux outils et dispositifs normatifs pour encadrer les pratiques individuelles (symptôme du Weberisme). Les impacts de telles pratiques organisationnelles dans la gestion des normes sont divers (Savall & Zardet, 2005 ; Sanchez & Roche, 2017) : difficultés de collaboration entre les services support et les services opérationnels, manque de considération des enjeux opérationnels dans la construction de normes endogènes, alourdissement du fonctionnement interne avec une abondance d'indicateurs normatifs.

Figure 21. *Le virus TFW et ses impacts dans la gestion des normes*



Autrement dit, les phénomènes de la Tétranormalisation et du virus TFW empêchent l'environnement réglementaire et normatif exogène et endogène de jouer pleinement son rôle, à savoir encadrer des comportements organisationnels pour limiter les externalités négatives.

Dans la prochaine section, nous présentons le concept d'intégration raisonnée des normes pour favoriser une responsabilité sociale durablement supportable.

3.3.2. Proposition d'un nouveau concept : l'intégration raisonnée des normes

Compte tenu des limites de l'environnement réglementaire et normatif pour assurer un développement durable des entreprises, nous proposons dans cette section un concept pour mettre en œuvre la Responsabilité Sociale Durablement Supportable (RSDS) : la stratégie d'intégration raisonnée des normes (3.3.2.1.). À partir des recommandations managériales issues de la littérature, nous proposons trois leviers pour mettre en œuvre une stratégie d'intégration raisonnée des normes (3.3.2.2.).

3.3.2.1. L'intégration raisonnée des normes pour une RSDS

Surrèglementation, évolutions réglementaires, ambigüités normatives, contradictions, fonds de commerce… Les limites de l'environnement réglementaire et normatif relevées dans la revue de la littérature et dans l'enquête qualitative transversale nous confortent dans la validation de notre thèse : l'infraction d'une norme est, selon certaines conditions, préférable à la conformité normative pour garantir la capacité de survie-développement de l'entreprise.

L'objectif de cette recherche est de construire des leviers managériaux pour développer une Responsabilité Sociale Durablement Supportable. Savall et Zardet (2005) distinguent deux approches de la démarche de RSE : la RSE durable et la RSE supportable. La RSE durable est celle où l'efficience et l'efficacité à court, moyen et long terme sont des préoccupations stratégiques continues. La RSE supportable se matérialise par un engagement responsable envers les parties prenantes, compatible avec la capacité d'autonomie stratégique de l'entreprise. Nous défendons ainsi la théorie selon laquelle **il est possible de concilier les enjeux de RSE avec une approche durable et soutenable de la RSE**. Cette approche permettrait de répondre au dilemme des entreprises à savoir choisir entre les pressions institutionnelles et la performance économique. Dans la section 1.4.2.3. du chapitre 1, nous identifions trois enjeux pour mettre en œuvre une approche de RSDS :

1. Assurer un continuum de la performance à court terme et moyen-long terme (principe de RSE durable), c'est-à-dire piloter des actions produisant des effets à court, moyen et long terme ;
2. Autofinancer les actions de RSE, notamment l'intégration de normes endogènes et exogènes pour limiter les externalités négatives, via le recyclage des coûts et performances cachés (principe de RSE supportable) ;
3. Négocier des compromis avec les parties prenantes (principe d'infraction préférée) en cas de normes contradictoires entre elles ou avec la capacité de survie et développement de l'entreprise.

Pour construire des leviers managériaux répondant à ces trois enjeux, nous nous sommes intéressée à la définition du mot « raisonner ». Ce mot polysémique fait écho aux trois enjeux que nous avons identifiés pour mettre en œuvre une démarche de RSDS. En effet, raisonner signifie conserver ses capacités de raisonnement, c'est-à-dire se donner à soi-même des raisons d'agir ou de penser. Face à un problème donné, il s'agit d'analyser les différents *scénarii*, d'en choisir un, de le mettre en œuvre et d'en évaluer

les impacts. Garder la maitrise de soi s'illustre d'ailleurs par l'expression « garder son sang-froid », par opposition au sang chaud qui désigne la perte de contrôle. Dans le contexte de la RSE, cette notion rejoint l'objectif de durabilité, c'est-à-dire **ne pas se laisser emporter par la pression du court terme**. Il s'agit de construire une stratégie qui allie actions de résultats immédiats et actions de création de potentiel. Parmi les actions de création de potentiel, nous incluons les actions répondant à une stratégie proactive d'intégration des normes et sa démultiplication interne à tous les niveaux de l'entreprise.

Pour « conserver les capacités de raisonnement » de l'entreprise, questionner et améliorer le fonctionnement interne de manière continue est déterminant. En effet, nous faisons l'hypothèse que l'entreprise autofinance son développement et sa capacité de survie et développement en **recyclant des ressources détournées par la régulation de dysfonctionnements** pour les réallouer à des actions de création de potentiel. C'est dans cette optique de « toilettage » que l'entreprise entretient sa capacité d'intégration de nouvelles normes (actions de création de potentiel).

Enfin, raisonner signifie convaincre ou tenter de convaincre quelqu'un en faisant appel à sa raison. Dans le cas de l'intégration des normes pour une RSDS, il s'agit de défendre l'autonomie stratégique de l'entreprise auprès des parties prenantes externes et de **négocier** avec elles pour converger vers un compromis. Cependant, ce « raisonnement », comme sa définition l'indique, doit se baser sur des éléments solides pour argumenter la démonstration de l'infraction préférée. Dans le cas d'une RSDS, nous pensons que ce raisonnement doit s'appuyer sur des intentions éthiques.

Pour résumer, nous proposons la définition suivante pour qualifier le concept de stratégie d'intégration raisonnée des normes de la manière suivante :

Une stratégie d'intégration raisonnée des normes vise à concilier la gestion proactive des impacts de l'entreprise sur la société avec sa propre stratégie de survie et de développement pour une responsabilité sociale durablement supportable.

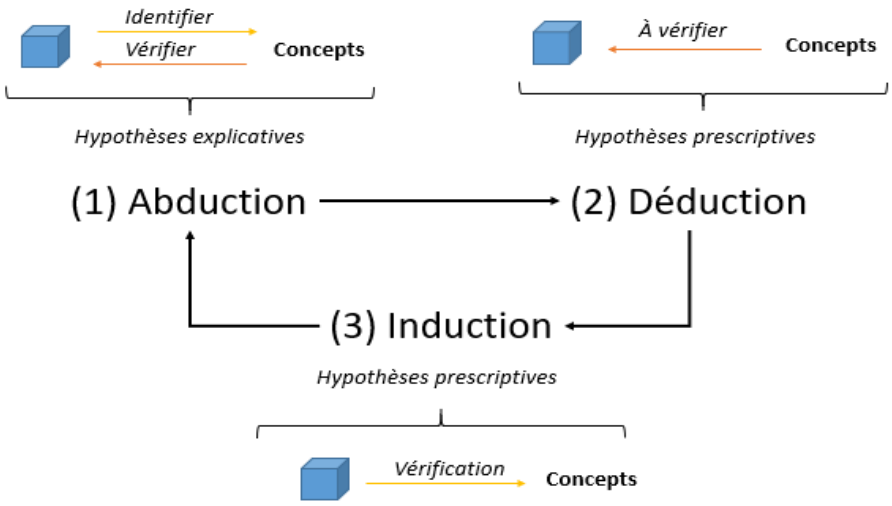
Comment mettre en œuvre une stratégie d'intégration raisonnée des normes ? Pour étayer ce concept, nous questionnons l'ensemble de la boucle abduction / déduction / induction (cf. section 2.1.2.), qui est illustrée par la figure 11.

(1) Abduction : dans ce chapitre 3, nous avons réalisé une alternance entre les concepts théoriques et les données empiriques de l'enquête qualitative transversale. Ce raisonnement nous permet de mettre en corrélation un certain nombre d'hypothèses descriptives et explicatives de notre corps d'hypothèses que nous explicitons dans le tableau 13 (cf. conclusion du chapitre 3) ;

(2) Déduction : dans la prochaine section, nous déduisons des conséquences possibles (hypothèses prescriptives) en nous basant sur les théories existantes. Nous développons ces leviers et les hypothèses prescriptives affiliées ci-après ;

(3) Induction : nous vérifions ces hypothèses prescriptives selon le raisonnement inductif dans les chapitres 4 et 5 qui portent sur la recherche-intervention menée au sein de l'entreprise S.

Figure 11. Boucle récursive (David, 1999) adaptée selon l'approche qualimétrique de la recherche (Savall & Zardet, 2004)

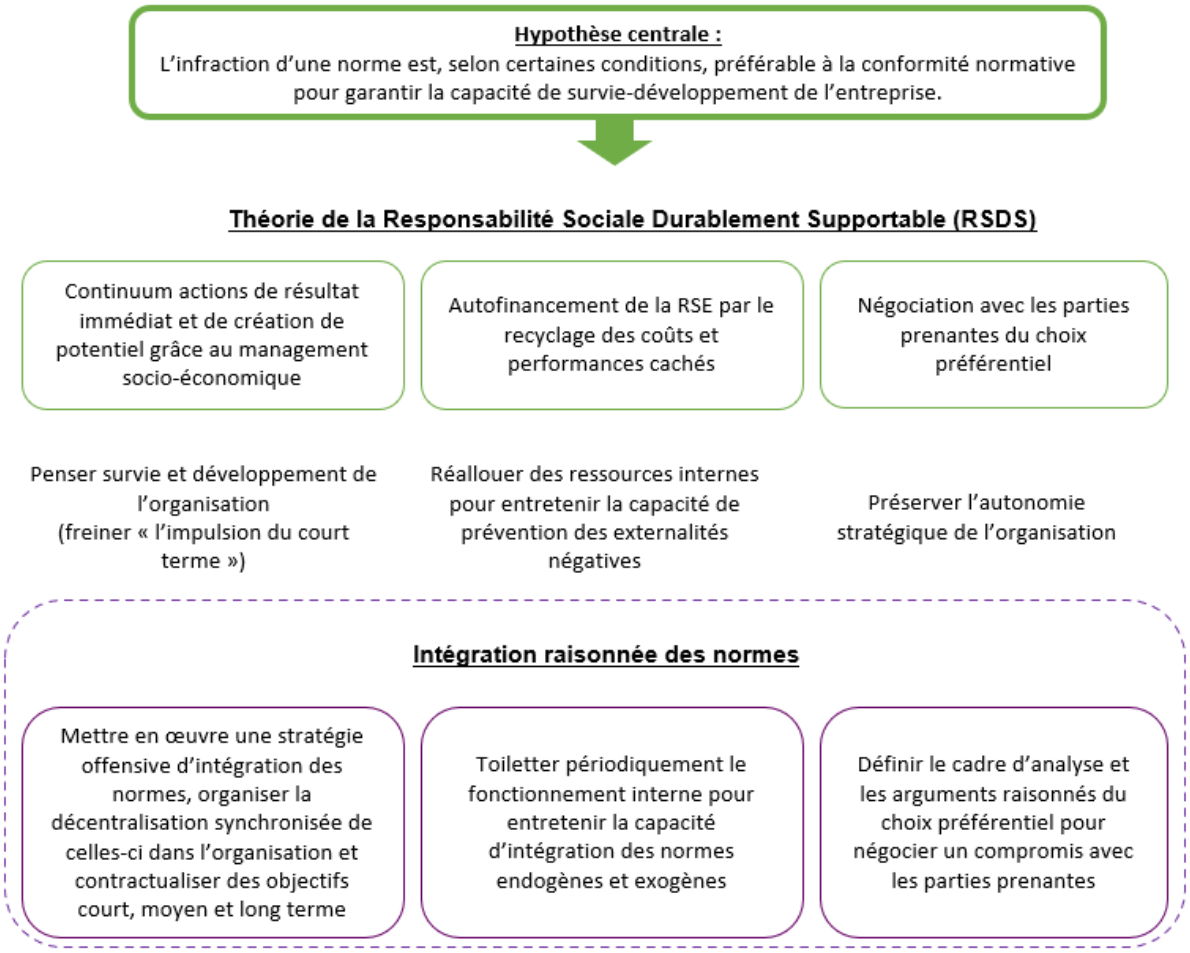


Dans la prochaine section, nous proposons des leviers managériaux déduits de la littérature et les hypothèses prescriptives affiliées pour tester la mise en œuvre d'une stratégie d'intégration raisonnée des normes.

3.3.2.2. Leviers managériaux pour l'intégration raisonnée des normes dans une optique de RSDS

La revue de littérature et l'étude qualitative transversale nous ont permis d'imaginer trois leviers managériaux pour mettre en œuvre une stratégie d'intégration raisonnée des normes pour une RSDS (cf. figure 22), que nous présentons dans cette section.

Figure 22. *Concept de stratégie d'intégration raisonnée des normes pour une Responsabilité Sociale Durablement Supportable des entreprises*



A/ Mettre en œuvre une stratégie offensive d'intégration des normes, organiser la décentralisation synchronisée de celles-ci dans l'organisation et contractualiser des objectifs court, moyen et long termes

Dans la section 1.3.1.3., nous démontrons l'importance des **stratégies offensive d'intégration des normes**. Les acteurs des entreprises témoignent d'ailleurs de l'avantage concurrentiel que confère une telle stratégie (section 3.2.1.). Cette stratégie portée par le dirigeant passe par une veille proactive de l'environnement réglementaire et normatif exogène et une prévention des risques en interne. L'enjeu est d'allouer des ressources dans ce type de stratégie porteuse de création de potentiel, malgré la pression du besoin de résultats immédiats.

Dans la section 3.3.1., nous expliquons en quoi le « virus TFW » engendre une dichotomie entre les services opérationnels et les services supports (souvent responsables de l'animation de normes exogènes). Cette fracture au sein de l'organisation génère des difficultés de coopération entre ces services et un manque de prise en compte des préoccupations opérationnelles dans les outils et dispositifs normatifs. Organiser et animer la **décentralisation synchronisée** de la mise en œuvre des normes semble être une voie possible pour réconcilier les impératifs opérationnels avec les enjeux de la norme (Savall & Zardet, 1987 ; Savall & Zardet, 2005 ; Zardet V. et Bonnet M. dans Bessire D., Cappelletti L., Pigé B. et al. 2010). Il s'agit de rapprocher le processus de prise de décisions autour des normes à l'endroit où la décision s'applique pour éviter des incohérences absurdes entre « l'esprit » supportée par une norme et son intégration dans les pratiques professionnelles. Ce dispositif permet d'impliquer les managers dans les démarches normatives (co-construction de procédures, remontée d'initiatives, autoévaluation des performances etc.). Le pilotage ou la synchronisation de ce système pourrait être délégué à un pôle expert, qui incarnerait le garant de la cohérence des actions par rapport à la norme. Il ne serait plus dans une posture de contrôle-suivi de la conformité normative mais d'accompagnement-expertise pour les mettre en œuvre.

Enfin, les entreprises interviewées expriment des difficultés à intégrer les normes dans les pratiques professionnelles internes et incriminent la lourdeur documentaire induite par les normes (section 3.2.2.). L'implication de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, au-delà d'une démarche participative, pourrait faire l'objet d'une *négociation* au lieu d'une *imposition*. Selon la théorie de l'évaluation cognitive (Deci, 1971), la motivation qui pousse à l'action influence l'exercice d'une activité. Deci (1971) distingue la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. Dans le cas de la norme, la motivation intrinsèque par rapport à celle-ci est qu'elle est corrélée à l'exigence personnelle de qualité. La motivation extrinsèque se matérialiserait dans l'idée que l'entreprise incite le collaborateur à intégrer la norme dans ses pratiques. Nous pourrions assimiler la motivation intrinsèque aux normes informelles individuelles et la motivation extrinsèque aux normes collectives endogènes que l'entreprise cherche à déployer. L'enjeu est donc de **rapprocher les normes informelles individuelles aux normes endogènes de**

l'entreprise. La négociation et la **contractualisation** de conventions avec les parties prenantes semble être une voie envisageable (Savall, 1974 ; Gilormini, 2009).

Le tableau 10 présente les hypothèses prescriptives issues de notre raisonnement abductif et déductif que testons dans la recherche-intervention, selon un raisonnement inductif (cf. tableau 18).

Tableau 18. Hypothèses prescriptives à tester dans notre étude de cas approfondie pour explorer l'axe « stratégie proactive d'intégration, décentralisation synchronisée et contractualisation »

Code	Fonction	Hypothèses à explorer dans la recherche intervention
HP 1.1	Prescriptive	La veille règlementaire et normative fait partie d'un des rôles de l'entreprise
HP 1.3	Prescriptive	L'intersubjectivité contradictoire avec les parties prenantes est un levier pour éclaircir les ambigüités d'interprétation
HP 2	Prescriptive	Le dirigeant qui communique sur la protection de l'intérêt commun d'une norme jugée contraignante facilite son acceptation et son intégration en interne.
HP 6.1	Prescriptive	Choisir des normes non obligatoires représente un avantage concurrentiel.
HP 6.2	Prescriptive	L'entreprise rassure d'autant plus le client en étant force de conseils et d'avis d'expert sur les critères qualité d'une norme technique.
HP 8, 9 et 10	Prescriptive	Une norme devient un outil de gestion stratégique si son intégration au sein de l'organisation est pilotée.
HP 13	Prescriptive	Piloter la prévention des risques de non-conformité permet d'éviter des coûts et performances cachés importants.
HP 16 et 17	Prescriptive	Organiser et animer la Décentralisation synchronisée de la mise en œuvre des normes, tout en confiant le pilotage au pôle expert, favorise l'intégration de la norme dans les pratiques stratégiques des acteurs.
HP 18	Prescriptive	Repenser le rôle du pôle expert pour passer d'une relation contrôle/suivi à une relation accompagnement/expertise facilite l'intégration de la norme dans les pratiques stratégiques et opérationnelles.
HP 20	Prescriptive	La coopération transversale autour d'une norme permet d'assurer sa compatibilité avec l'action d'autres zones de responsabilités.
HP 21 et 22.1	Prescriptive	Coconstruire la démarche avec les managers afin de concilier les impératifs terrains, normatifs et légaux permet de prendre conscience du coût d'intégration d'une norme (temps humain, moyens financiers etc.).
HP 22.1	Prescriptive	La pédagogie interactive représente un levier pour rapprocher le référentiel du collaborateur de celui de l'entreprise : faire intégrer le sens des normes et les réflexes professionnels.
HP 21.3	Prescriptive	Intégrer un objectif sur le respect des normes dans les systèmes d'objectifs semi-collectifs et individuels favorisent l'intégration de la norme dans les pratiques.

B / Toiletter périodiquement le fonctionnement interne pour entretenir la capacité d'intégration des normes endogènes et exogènes

Nous démontrons dans la section 1.4.2.2. que les entreprises possèdent des moyens internes pour autofinancer des actions favorisant l'intégration des normes dans une perspective de RSE. Cet autofinancement passe par le recyclage des coûts et performances cachés (Savall & Zardet, 1987). C'est dans cette optique de recherche de l'alternative préférable que l'entreprise « toilette » son fonctionnement. Rappelons que le **toilettage** est défini comme la « *maintenance ou remise en état de fonctionnement des objets matériels ou immatériels d'une organisation, tels que structures, procédures et comportements, qui subissent des dégradations au fils du temps* » (Ocler, 1999, p. 2). Par exemple, évaluer périodiquement la pertinence des normes et leurs influences sur le fonctionnement interne permet de décider de changer de dispositifs et d'entretenir plus généralement la capacité d'intégration de nouvelles normes. La recherche d'une alternative préférable à l'organisation interne ou cette action de toilettage, peut aboutir à la définition d'une **balance économique** (Savall, 1974). Cet outil permet d'identifier l'évolution des charges prévisionnelles et des produits attendus pour un projet donné et de prendre des décisions d'investissement en évaluant le retour sur investissement prévisionnel.
Le tableau 11 présente les hypothèses prescriptives issues de notre raisonnement abductif et déductif que testons dans la recherche-intervention, selon un raisonnement inductif (cf. tableau 19).

Tableau 19. Hypothèses prescriptives validées dans notre étude de cas approfondie pour explorer l'axe « toilettage du fonctionnement interne »

Code	Fonction	Hypothèses à explorer dans la recherche intervention
HP 7	Prescriptive	Toiletter les outils obsolètes pour fluidifier le fonctionnement interne passe par la constitution d'un comité de travail
HP 11	Prescriptive	Réaliser une balance économique entre le coût d'intégration de la norme exogène et ses coûts et performances cachés permet de faire un choix éclairé.
HP 19	Prescriptive	Évaluer périodiquement la pertinence des normes et leurs influences sur les structures/comportements de l'entreprise permet de décider de changer de dispositifs

C / Définir le cadre d'analyse et les arguments raisonnés du choix préférentiel pour négocier un compromis avec les parties prenantes

Face aux phénomènes de la Tétranormalisation (section 1.2.2.), aux normes contradictoires entre les parties prenantes (section 1.4.1.2.) ou entre les enjeux de RSE (section 1.4.2.1.), le jugement humain pour décider de l'infraction d'une norme semble inévitable. Nous démontrons ainsi dans la section 1.3.2. en quoi la transgression peut constituer un choix stratégique pour préserver la capacité de survie et de développement de l'entreprise. Dans le cas de l'intégration des normes pour une RSDS, il s'agit de défendre les arguments de ce choix préférentiel auprès des parties prenantes externes et de **négocier** avec elles pour converger vers un compromis. Cependant, ce « raisonnement » doit se baser sur une argumentation solide. À ce titre, Savall & Zardet (2005) expliquent qu'il est important de définir un cadre d'analyse de l'infraction préférée pour l'assumer et le défendre devant d'éventuels contrôleurs externes.

Le tableau 12 présente les hypothèses prescriptives issues de notre raisonnement abductif et déductif que testons dans la recherche-intervention, selon un raisonnement inductif (cf. tableau 20).

Tableau 20. Hypothèses prescriptives validées dans notre étude de cas approfondie pour explorer l'axe « infraction préférée »

Code	Fonction	Hypothèses à explorer dans la recherche intervention
HP 5.1	Prescriptive	Le dirigeant assume le choix stratégique de l'infraction préférée en externe devant les acteurs intermédiaires pour rester en accord avec sa stratégie d'entreprise et compte tenu de ses contraintes.
HP 12	Prescriptive	La gestion de la complexité normative dans une organisation nécessite des instances d'arbitrage pour déterminer l'infraction/la conformité préférée.
HP 14.1	Prescriptive	Le dirigeant analyse les conflits et synergies entre les normes endogènes et les normes exogènes (équilibration active).
HP 14.2	Prescriptive	Le dirigeant effectue des arbitrages délibérés pour préserver sa performance socio-économique.
HP 14.3	Prescriptive	Le dirigeant peut faire le choix de hiérarchiser les normes prioritaires à respecter selon des critères divers (stratégie, valeurs, …).
HP 14.4	Prescriptive	Face à des injonctions contradictoires, le dirigeant a le choix entre se conformer à la norme (au risque de détériorer sa performance), l'enfreindre (au risque d'endommager son image) ou adapter son organisation pour respecter la norme sans pénaliser sa performance.
HP 14.5	Prescriptive	L'entreprise recourt au mécanisme de « comply or explain » (se conformer ou s'expliquer) en cas de contrôle
HP 15	Prescriptive	Dans le cas d'un conflit normatif, le jugement humain est nécessaire pour trouver un terrain d'entente.

Nous expérimenterons le concept d'intégration raisonnée des normes selon l'ensemble de ces hypothèses prescriptives dans la recherche-intervention au sein de l'entreprise S. (chapitres 4 et 5). Avant d'exposer ces résultats, nous présentons dans la prochaine section le processus de construction de la nomenclature d'analyse stabilisée à l'issue de l'enquête qualitative transversale.

3.4. Construction d'une nomenclature d'analyse de la gestion des normes dans les entreprises

Pour clôturer ce troisième chapitre, nous expliquons la méthodologie qui nous a permis de construire un résultat de recherche : la nomenclature d'analyse des décisions et pratiques normatives. Cette nomenclature a été construite en deux temps :

- Elle a d'abord été conçue selon une approche déductive en étudiant les nomenclatures existantes dans la littérature (section 3.4.1.) ;
- Puis elle a été enrichie par les nouvelles idées-génériques exprimées dans les entretiens qualitatifs (enquête qualitative transversale et recherche-intervention) selon une approche inductive (section 3.4.2.).

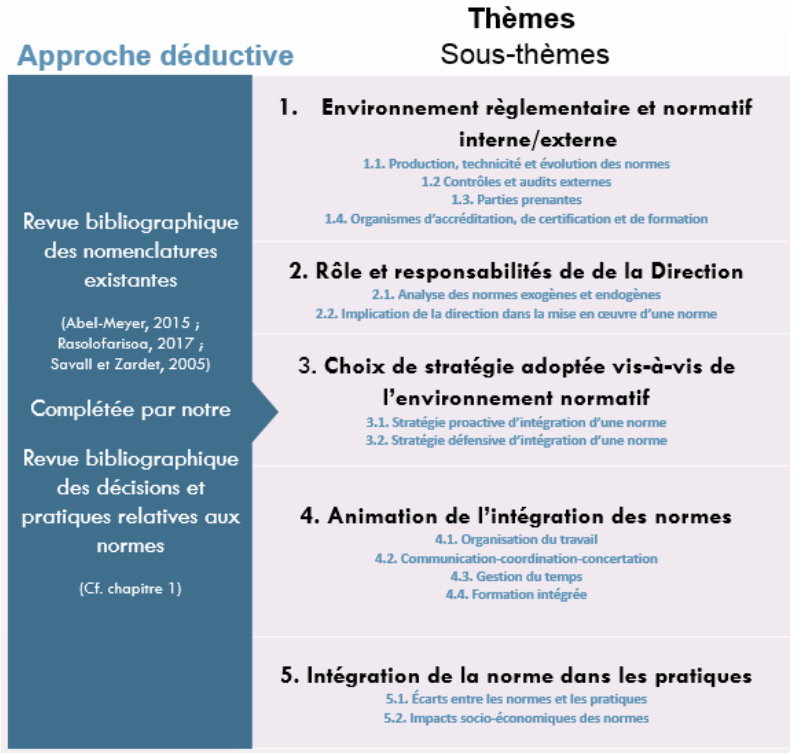
3.4.1. Une nomenclature construite selon une approche déductive

Nous expliquons dans cette section comment la première version de la nomenclature d'analyse a été créée selon une approche déductive.

Pour créer notre nomenclature d'analyse, nous nous sommes inspirée des nomenclatures existant dans la littérature ou se rapprochant de notre objet de recherche tels que : Abel-Meyer (2015, p.64, tableau 2-B « Description des différents types de tensions de normes pouvant conduire l'individu à transgresser des normes données »), Rasolofoarisoa (2017, p.78, tableau 4 »Trois classifications fondamentales des normes ») et Savall et Zardet (2005, p.44, figure 23 « Arborescence des problématiques de la Tétranormalisation »). Nous nous sommes également inspirée du guide d'entretien des diagnostics socio-économiques (Savall & Zardet, 1987) qui présente six thèmes de dysfonctionnements : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée, mise en œuvre stratégique. Nous avons complété cette nomenclature par les thèmes ou sous-thèmes qui nous semblaient importants à partir de notre revue bibliographique (cf. chapitre 1).

La figure 23 ci-après présente cette première version de notre nomenclature d'analyse qui nous a également servi de guide d'entretien pour mener nos entretiens semi-directifs.

Figure 23. *Grille d'entretien initiale*



Une fois notre arborescence validée par notre laboratoire de recherche, nous avons imputé des phrases-témoins dans un logiciel expert « Segese » (Zardet et Harbi, 2007 ; cf. 2.3.2.3.). Nous avons déduit 122 idées clés génériques pour lier des phrases-témoins à des concepts étudiés dans notre revue de littérature (cf. chapitre 1).

Nous montrons dans la prochaine section comment cette nomenclature a également été enrichie selon une approche inductive.

3.4.2. Une nomenclature enrichie grâce à une approche inductive

Dans cette section, nous expliquons en quoi l'analyse des phrases-témoins a permis d'enrichir notre nomenclature de manière inductive.

En phase de classification des phrases-témoins dans notre nomenclature, des idées clés génériques manquaient pour qualifier les décisions et pratiques relatives aux normes dans les entreprises et organisations. Les témoignages des entreprises nous ont ainsi permis d'induire de nouvelles par rapport à notre revue de la littérature et d'enrichir cette nomenclature. Au total, nous avons créé 220 idées-clés générique (cf. figure 24).

Figure 24. *Exemple d'une phrase-témoin imputée dans la nomenclature thèmes / sous-thèmes / idées-clés*

La création des 98 nouvelles idées-clés nous a conduit à affiner l'arborescence et à créer sept nouveaux sous-thèmes (cf. figure 25).

Figure 25. *Construction de notre nomenclature d'analyse par une approche déductive, enrichie par une approche inductive*

Ainsi, l'expression des organisations a enrichi nos connaissances sur les décisions et pratiques relatives aux normes dans les entreprises. Cette nomenclature d'analyse constitue un résultat de notre travail de recherche : elle pourra être employée par d'autres chercheurs pour poursuivre l'analyse des décisions et pratiques relatives aux normes dans les entreprises.

Nous présentons dans la prochaine section les idées-clés génériques convergentes avec la littérature et spécifiques par rapport à l'expression des praticiens.

3.4.3. Idées-clés génériques convergentes et spécifiques entre notre approche déductive et notre approche inductive

Dans cette dernière section, nous mettons en lumière les idées-clés génériques convergentes et spécifiques entre la littérature et l'expression des acteurs.

Nous synthétisons cette analyse par un outil : la grille convergences-littérature (idées-clés de la littérature vérifiées par l'expression du terrain) et spécificités-terrain (nouvelles idées clés induites du terrain). Le tableau 21 en illustre une extraction. La grille complète constitue l'annexe XV.

Tableau 21. Extraction de la grille convergences-littérature et spécificités-terrain

Thèmes	Sous-thèmes	Idées-clés génériques	
		Convergences-littérature	Spécificités-terrain
4. Animation de l'intégration des normes	4.4. Gestion du temps	LA NORME GÉNÈRE DES OPÉRATIONS À FAIBLE VALEUR AJOUTÉE EXCÈS DE TÂCHES À FAIBLE VALEUR AJOUTÉE INDUITES PAR UNE NORME EXIGENCES NORMATIVES MAL ASSUMÉES TÂCHES MAL ASSUMÉES PAR DES PRESTATAIRES EXTERNES	DIFFICULTÉS DE PROGRAMMATION DE L'INTÉGRATION D'UNE NORME EXOGÈNE PLANIFICATION DES PÉRIODES DE TOILETTAGE DES OUTILS / PROCÉDURES DIFFICULTÉS POUR ANTICIPER DES EXIGENCES NORMATIVES DES CLIENTS

Par exemple, si nous nous basons sur le cas de la figure 26, la théorie de la Tétranormalisation met en exergue plusieurs phénomènes problématiques autour de la gestion des normes dans les entreprises telles que « l'excès de tâches à faible valeur ajoutée » ou les « difficultés à assumer toutes les exigences normatives ». Ces deux idées-clés génériques ont été créées selon un raisonnement déductif et les expressions des acteurs sont convergentes avec ces idées-clés. Parallèlement, les acteurs fournissent de nouvelles idées-clés génériques qui apportent une explication complémentaire aux concepts de la littérature. En effet, ces phénomènes de Tétranormalisation peuvent s'expliquer par des « difficultés de

programmation de l'intégration d'une norme exogène », la « difficulté à évaluer le coût d'intégration d'une norme » ou des « difficultés pour anticiper des exigences normatives provenant des clients ».
Plus particulièrement, cette grille convergences-littérature et spécificités-terrain a favorisé notre interprétation des données selon une approche abductive. Nous mettons en évidence ci-après les idées-forces sur lesquelles cette méthode a enrichi nos connaissances (3.3.).

a. Les pratiques de veille réglementaire et normative sont variées

La veille réglementaire passe par l'analyse de revues spécialisées mais aussi l'écoute des parties prenantes. Certaines entreprises décentralisent même la veille réglementaire auprès de leurs collaborateurs.

b. Les dirigeants arbitrent sur le choix d'intégration d'une norme

Les entreprises expriment des difficultés pour évaluer le coût d'intégration d'une norme. Elles tentent d'évaluation les impacts d'une norme sur les parties prenantes internes et externes. Certaines se rendent compte qu'une norme est contradictoire avec l'organisation interne ciblée ou la stratégie d'entreprise. Elles enquêtent sur les possibilités de dérogation à une norme, voire font le choix de la contourner pour préserver la capacité de survie et développement. Certaines entreprises font le choix d'abandonner une norme jugée peu stratégique.

c. Les conditions de travail déterminantes dans l'animation de l'intégration des normes dans les pratiques professionnelles

Il existe des difficultés d'adaptation des outils informatiques ou matériels par rapport aux évolutions réglementaires. Le respect d'une norme peut également détériorer les conditions de travail.

d. La mise en œuvre stratégique autour des normes (nous incluons dans ce sous-thème ce qui a trait à la gestion du personnel)

S'il est vrai que l'intégration d'une norme par les collaborateurs est appréciée par le dirigeant, l'adaptation "raisonnée" d'une norme est également source de satisfaction sociale pour le personnel.
Nous recommandons cet outil d'analyse des données pour mettre en lumière les apports spécifiques du terrain à la littérature scientifique. Les résultats de cet outil mériteront d'être complétés et approfondis dans nos recherches futures.

Conclusion du Chapitre 3

Dans ce troisième chapitre, nous avons présenté les résultats de l'enquête qualitative transversale menée auprès de 32 acteurs dans neuf entreprises de tailles et secteurs différents. Cette recherche fournit un état, non exhaustif mais instructif, sur les décisions et pratiques de gestion des normes dans les entreprises et organisations.

Au niveau de l'**environnement réglementaire et normatif**, les acteurs relèvent une prolifération et une abondance de normes, des normes exogènes contradictoires ou incompatibles avec la stratégie de l'entreprise. La théorie selon laquelle les normes représentent un fonds de commerce est également illustrée par les propos de plusieurs acteurs. Ces résultats et l'interprétation que nous en faisons confirment notre cadre théorique (cf. chapitre 1) : s'il est vrai que les normes sont nécessaires pour limiter les externalités négatives générées par l'activité des entreprises, elles présentent néanmoins plusieurs limites, que ce soit dans leur production ou leur utilisation. Concernant le **rôle et les choix stratégiques du dirigeant**, nous relevons que les entreprises interviewées s'efforcent d'intégrer les normes de manière raisonnée, c'est-à-dire en évaluant l'impact de leur intégration dans l'organisation et les risques prévenus. Certaines entreprises assument parfois des risques d'infraction au regard de différents critères : moyens disponibles, retour sur investissement, prévention de risques mineurs, valeurs du dirigeant etc. L'implication du dirigeant dans l'intégration des normes ou dans l'arbitrage entre deux normes contradictoires est également importante. Dans sa mise en œuvre, **l'animation de l'intégration de la norme** n'est pas une mission aisée. Les normes induisent un excès de formalisme et des tâches à faible valeur ajoutée. L'**intégration de la norme dans les pratiques** est également difficile compte tenu des routines préexistantes, ce qui génère des coûts et performances cachés.

En complément de l'expression des acteurs interviewés, nous analysons que l'excès de normes peut inciter les entreprises à être hétéronomes, c'est-à-dire à être assignées à l'environnement externe au détriment de la réflexion stratégique pour leur propre développement. La liberté n'est plus pensée sous le signe de l'autonomie, mais sous le signe de la responsabilité. Or, les phénomènes de la Tétranormalisation montrent que les normes ne suffisent pas à prévenir tous les risques et à assurer la responsabilité sociale des entreprises. L'**autonomie stratégique** des entreprises est nécessaire pour arbitrer en cas de normes contradictoires entre elles ou lorsque des normes exogènes sont incompatibles avec la capacité de survie et de développement de l'entreprise. Ces résultats confortent donc notre **hypothèse centrale** selon laquelle l'infraction d'une norme est, selon certaines conditions, préférable à la conformité normative pour garantir la capacité de survie-développement de l'entreprise. Nous expliquons en quoi cet arbitrage se construit autour d'un processus de décisions dans le chapitre 6.

Les difficultés d'intégration des normes et les enjeux de RSE qu'elles soulèvent nous ont incité à proposer un concept de management pour favoriser la **Responsabilité Sociale Durablement Supportable** : c'est la **stratégie d'intégration raisonnée des normes**.

Nous proposons trois leviers pour déployer une telle stratégie :

A. Mettre en œuvre une stratégie offensive d'intégration des normes, organiser la décentralisation synchronisée de celles-ci dans l'organisation et contractualiser des objectifs à court, moyen et long terme avec les acteurs de l'entreprise
B. Toiletter périodiquement le fonctionnement interne pour entretenir la capacité d'intégration des normes endogènes et exogènes
C. Définir le cadre d'analyse et les arguments raisonnés de l'infraction préférée pour négocier un compromis avec les parties prenantes

Pour étayer ce concept, nous nous employons à raisonner selon la **boucle abduction / déduction / induction** (cf. section 2.1.2.). En effet, ce chapitre 3 nous a permis de réaliser une alternance entre les concepts théoriques et les données empiriques de l'enquête qualitative transversale (abduction). Ce raisonnement nous permet de mettre en corrélation un certain nombre d'hypothèses descriptives et explicatives de notre corps d'hypothèses, que nous explicitons dans le tableau 13 (voir ci-après). Dans la section 3.3.2., nous étudions des conséquences possibles (hypothèses prescriptives) en nous basant sur les théories existantes (déduction). Dans les chapitres 4 et 5, nous vérifions ces hypothèses prescriptives selon le raisonnement inductif grâce à la recherche-intervention menée au sein de l'entreprise S.

En termes de méthodologie, l'enquête qualitative transversale nous a permis de valider un certain nombre de concepts issus de la revue de littérature selon une approche déductive. Cette enquête a également induit de nouvelles connaissances pour comprendre l'objet observé. L'alternance entre les matériaux bibliographiques et les matériaux empiriques nous a permis d'enrichir **notre nomenclature d'analyse** sur les décisions et pratiques relatives aux normes. Les apports entre le monde académique et le monde professionnel sur cet objet de recherche s'illustre à travers un outil d'analyse que nous avons conçu : **la grille convergences-littérature et spécificités-terrain**.

Tableau 22. Hypothèses testées et validées par les résultats de l'enquête qualitative transversale

Code	Fonction	Hypothèses validées dans le chapitre 3
HD 1	Descriptive	Les dirigeants peinent à cerner toutes les exigences normatives auxquelles ils doivent se conformer, ce qui les positionne en infraction potentielle.
HE 1.1.	Explicative	Les normes sont surabondantes et évoluent rapidement
HE 1.2.	Explicative	Les exigences normatives génèrent de l'ambigüité d'interprétation
HP 1.1.	Prescriptive	La veille règlementaire et normative fait partie d'un des rôles de l'entreprise
HP 1.3. (nouvelle)*	Prescriptive	L'intersubjectivité contradictoire avec les parties prenantes est un levier pour éclaircir les ambigüités d'interprétation
HD 2	Descriptive	Les entreprises cherchent à répondre aux pressions institutionnelles externes liées aux normes, mêmes si elles semblent contraignantes pour l'activité et la performance de l'entreprise.
HE 2.1	Explicative	La conformité règlementaire est déterminante pour asseoir la légitimité de l'activité d'une entreprise auprès de ses parties prenantes
HE 2.2	Explicative	La puissance publique fournit un cadre règlementaire et coercitif pour limiter les externalités négatives de l'activité des entreprises sur la société.
HE 2.3	Explicative	Si l'entreprise ne respecte pas ces normes externes, elle s'expose à des risques de perte de confiance de ses parties-prenantes internes et/ou externes.
HP 2	Prescriptive	Le dirigeant qui communique sur la protection de l'intérêt commun d'une norme jugée contraignante facilite son acceptation et son intégration en interne.
HD 3	Descriptive	Il existe des contradictions entre les normes endogènes et entre les normes exogènes et/ou entre les normes exogènes et endogènes
HD 5	Descriptive	Les règles du jeu impulsées par les normes deviennent des produits en soi au-delà des idées véhiculées par les normes
HE 5	Explicative	Les normes constituent un fonds de commerce pour de multiples acteurs
HP 5.1	Prescriptive	Le dirigeant assume le choix stratégique de l'infraction préférée en externe devant les acteurs intermédiaires pour rester en accord avec sa stratégie d'entreprise et compte tenu de ses contraintes.
HD 6	Descriptive	Des normes non obligatoires ont un impact positif sur la perception des clients.
HE 6.1		Certaines normes rassurent les parties prenantes.
HP 6.1.	Prescriptive	Choisir des normes non obligatoires représente un avantage concurrentiel.
HD 7	Descriptive	Les évolutions normatives ou les normes émises par les parties prenantes externes entrainent une augmentation de la charge de travail dans l'entreprise.
HE 7	Explicative	Une norme représente une charge de travail supplémentaire.
HP 7	Prescriptive	Toiletter les outils obsolètes pour fluidifier le fonctionnement interne passe par la constitution d'un comité de travail
HD 8	Descriptive	L'entreprise qui développe une stratégie proactive d'intégration d'une norme en fait un avantage concurrentiel
HE 8	Explicative	La certification à une norme représente une barrière à l'entrée de certains marchés.
HD 10	Descriptive	Des entreprises s'impliquent dans la construction-même d'une norme en participant aux groupes de travail des producteurs de normes.

HE 10	Explicative	Intégrer des groupes de pression producteurs de normes permet d'avoir un avantage concurrentiel en étant précurseur sur une nouvelle norme, voire d'incorporer des exigences stratégiques dans les textes de la norme.
HD 11	Descriptive	Les entreprises qui assument la volonté stratégique d'intégrer une norme peinent à la démultiplier au sein de l'organisation.
HE 11	Explicative	Le choix d'adoption d'une norme est établi en fonction du coût d'investissement pour se faire certifier et non en fonction de son coût d'intégration dans l'organisation interne
HP 11.2 (nouvelle)*	Prescriptive	Le choix d'intégration d'une norme exogène repose sur plusieurs critères. Ils peuvent être économiques (coût d'intégration, risques et opportunités) mais aussi sociaux (compatibilité avec des normes endogènes, effort de convergence, valeurs du dirigeant).
HD 12	Descriptive	Sans le soutien de la Direction, la gestion de la complexité normative est difficile et chronophage.
HD 14	Descriptive	L'entreprise est confrontée à des conflits entre les normes endogènes et les normes exogènes
HE 14.1.	Explicative	Chaque norme porte en elle une ou des idées partiellement indépendantes ou incompatibles par rapport aux autres.
HE 14.2.	Explicative	Respecter l'ensemble des exigences normatives entraînerait un "écartèlement" des services au sein de l'entreprise et nuirait à la performance socio-économique globale.
HP 14.2	Prescriptive	Le dirigeant effectue des arbitrages délibérés pour préserver sa performance socio-économique.
HD 17	Descriptive	Malgré le soutien de la direction, l'intégration d'une norme dans les pratiques est difficile.
HD 20	Descriptive	Les normes sont perçues par les managers comme une lourdeur administrative, sans valeur ajoutée, qui s'impose à eux sans prendre en compte les spécificités de leur service.
HE 20	Explicative	(Virus TFW) L'excès de formalisme qui alourdit le fonctionnement de l'organisation avec des tâches à faible valeur ajoutée.
HP 20.1	Prescriptive	Co-construire la démarche avec les managers afin de concilier les impératifs terrains, normatifs et légaux permet de prendre conscience du coût d'intégration d'une norme (temps humain, moyens financiers etc.).
HD 22	Descriptive	L'intégration d'une norme entraine des coûts et performances visibles et cachés.

* Certaines hypothèses sont nées au moment de la conceptualisation de notre recherche (rédaction de la thèse) et nous les signalons de manière explicite pour matérialiser l'évolution de notre réflexion (« nouvelle »).

CONCLUSION PARTIE 1

« *L'homme est un loup pour l'homme* » (Hobbes, 1651). Cette citation nous rappelle la nécessité de mettre en place un système réglementaire et normatif pour encadrer les comportements individuels et collectifs afin de permettre la vie en société. Rousseau (1762) parle d'ailleurs de « contrat social » pour désigner le fait que ce système permet de soustraire les intérêts individuels au profit de l'intérêt général. Cette notion fait écho de nos jours avec l'approche de Responsabilité Sociale des Entreprises et l'objectif de limiter les externalités négatives des activités humaines. Une externalité est la production ou la consommation par un agent économique – une entreprise ou un individu – qui génère un impact sur d'autres agents économiques. Selon Weber (1904), la loi a pour mission de garantir, ou du moins de sécuriser, les conduites de confiance. En effet, le respect d'une norme fournit un cadre pour respecter les attentes mutuelles (Holleran, Bredahl, & Zaibet, 1999 ; Fredy-Planchot, 2002). Respecter une norme permet ainsi de prendre en compte les besoins de parties prenantes (Ansoff, 1965 ; Emshoff et Freeman, 1981 ; Feeman, 1984 ; Mason et Mitroff, 1981). La définition de norme que nous retenons est celle North, (1990) en y intégrant la notion de responsabilité sociale des entreprises : **une norme consiste à donner les « règles du jeu » pour encadrer des comportements humains, construire les et limiter des risques d'externalités négatives**. Les normes sont multiformes : obligatoire, facultative, technique, de système de management, formelle, informelle, collective, individuelle. Elles peuvent être produites par la puissance publique ou une institution externe, dans ce cas nous parlons de normes exogènes. Les normes exogènes formelles rassemblent les lois, réglementations mais aussi les normes techniques, les labels etc. Nous assimilons les normes exogènes informelles aux besoins des parties prenantes, aux pressions de l'opinion publique, aux mœurs de la société. Les entreprises créent également leurs propres normes formelles et informelles pour encadrer les comportements. Cette norme produite à l'initiative de l'entreprise ou pour traduire une norme exogène au sein de l'organisation est dite endogène.

Selon la **théorie néo-institutionnelle** (TNIO), les entreprises doivent intégrer les normes (exogènes) pour préserver légitimité sur son marché. Ainsi, les entreprises répondent aux pressions institutionnelles externes, mêmes si elles semblent contraignantes pour l'activité et la performance de l'entreprise. La **théorie de la Tétranormalisation** apporte un éclairage complémentaire à la théorie néo-institutionnelle. Elle met en exergue plusieurs phénomènes problématiques au niveau de l'environnement réglementaire et normatif des entreprises (ou environnement institutionnel selon la TNIO) : surrèglementation, normes contradictoires, ambigües, complexes, représentant un fonds de commerce pour certains acteurs etc. Ces phénomènes relevés par la théorie de la Tétranormalisation montent l'impossibilité de répondre à l'ensemble des normes sans détériorer la capacité de survie et de développement de l'organisation.

Nous n'oublions pas la dimension éthique de l'intégration des normes dans les entreprises, c'est-à-dire l'objectif de limiter les externalités négatives sur les parties prenantes. Seulement, nous identifions des paradoxes similaires avec les démarches de RSE : les entreprises sont confrontées à des besoins contradictoires entre les parties prenantes, ou à des conflits entre les enjeux-mêmes de la RSE

(économique, social, environnemental). Compte tenu des phénomènes de la Tétranormalisation, l'enjeu des entreprises serait de mener une stratégie d'intégration des normes visant une Responsabilité Sociale Durablement Supportable (Savall & Zardet, 2005), c'est-à-dire qui concilie le maintien de la capacité de survie-développement et l'écoute des besoins des parties prenantes.

La question qui anime la recherche que nous menons est : **comment l'entreprise intègre-t-elle de multiples normes grâce à des choix stratégiques sans détériorer la performance socio-économique d'une entreprise ?**

L'analyse de la **théorie du choix stratégique** selon le prisme des normes montre que les dirigeants ont une capacité de choix vis-à-vis de leur environnement réglementaire et normatif. Ainsi, il existe des stratégies défensives et des stratégies proactives d'intégration des normes. Les stratégies défensives se matérialisent par des discordances entre la publicité externe qu'est faite du respect d'une norme et son intégration effective dans les pratiques professionnelles internes. Ce manque de pilotage de l'intégration d'une norme dans les pratiques professionnelles internes génère des coûts et performances visibles et cachés d'une norme, notamment des risques d'image importants. À l'inverse, les stratégies offensives montrent qu'il est possible de transformer une norme en avantage concurrentiel en pilotant activement l'intégration d'une norme dans son organisation. Aussi, des entreprises s'impliquent dans la construction-même d'une norme en participant aux groupes de travail des producteurs de normes. Par ailleurs, le dirigeant peut être confronté à des normes exogènes contradictoires entre elles ou incompatibles avec sa stratégie. Ainsi, il nous semble que la remise en question de la pratique d'une norme à un instant *t* et dans un contexte donné fait partie du rôle du dirigeant. C'est pour cette raison que nous abordons la **transgression** d'une norme non pas comme une déviance non éthique mais plutôt comme un choix stratégique pour préserver la capacité de survie et de développement de l'entreprise.

L'hypothèse centrale qui a guidé la recherche est la suivante : le choix stratégique pour l'intégration ou la non-intégration d'une norme est nécessaire pour garantir la capacité de survie et de développement de l'entreprise. Cet arbitrage se construit autour d'un processus de décisions.

Pour étayer notre hypothèse centrale, nous l'avons détaillée en sous-hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives qui constituent notre **corps d'hypothèses** (Savall & Zardet, 2004). Ce *corpus* d'hypothèses est testé et validé tout au long de notre mode raisonnement abductif (Blaug, 1982 ; Koeing, 1993), qui se traduit par un va-et-vient entre l'analyse et l'observation empiriques et des lectures théoriques autour des décisions et pratiques relatives aux normes. Nous soulignons que, tout au long de la recherche, nous attachons une vigilance particulière pour prévenir les risques de biais cognitifs liés à notre expérience professionnelle à travers différents dispositifs (cf. chapitre 2).

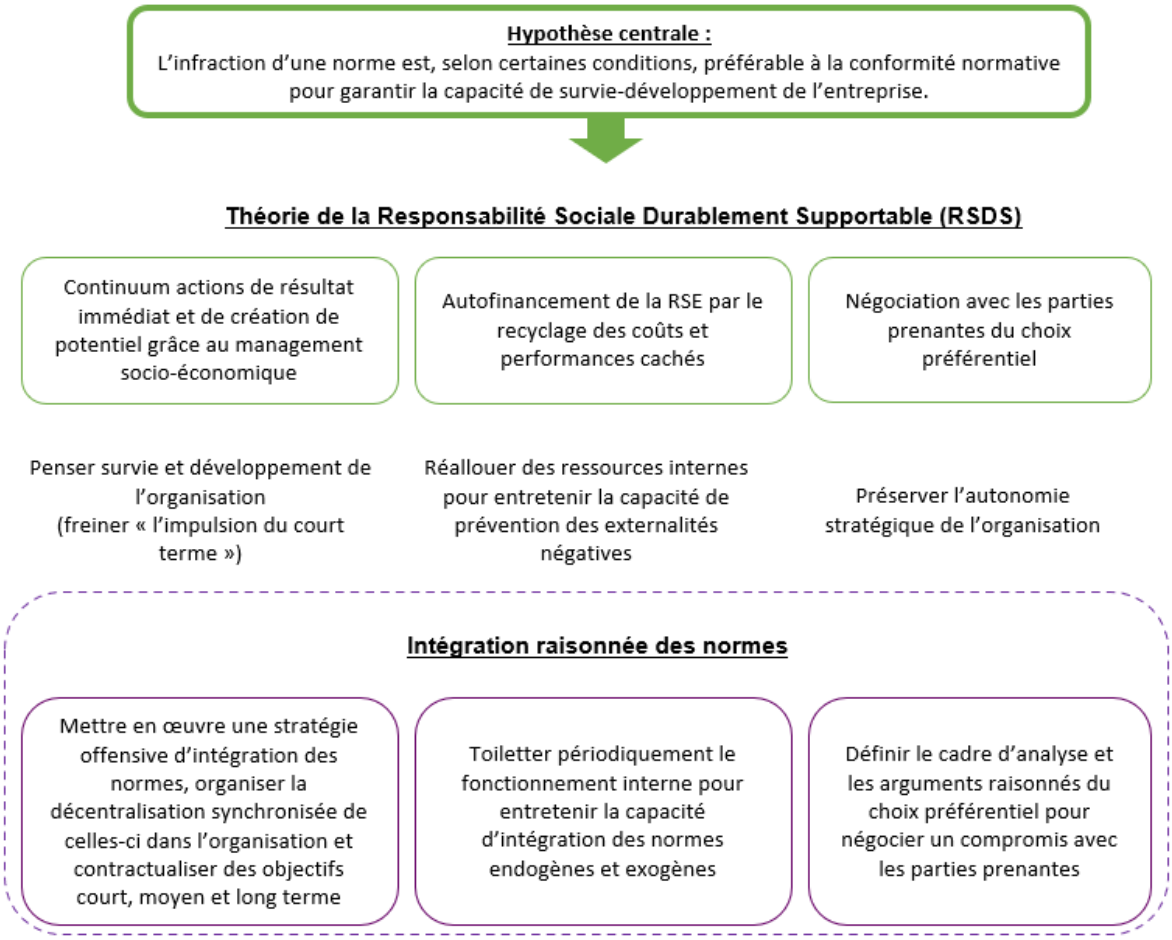
Avec un positionnement qui s'ancre dans le courant du constructivisme générique, nous avons choisi de réaliser **deux méthodologies de recherche complémentaires sur le même objet de recherche** (les décisions et pratiques relatives aux normes) pour vérifier cette hypothèse centrale (cf. chapitre 2) : une

enquête qualitative transversale menée auprès de neuf entreprises (cf. chapitre 3) et une recherche-intervention qualimétrique au sein d'une PME (cf. chapitres 4 et 5).

L'**enquête qualitative transversale** favorise la compréhension des décisions et pratiques normatives et permet de **tester un grand nombre de sous-hypothèses descriptives et explicatives**. Étant multi-cas, cette recherche permet également d'induire de nouvelles idées-clés génériques pour enrichir notre nomenclature d'analyse. Elle favorise notamment **l'identification d'invariants communs** entre différentes entreprises (idées-clés génériques convergentes entre les cas) dans une perspective de constructivisme générique. Dans le chapitre 3, nous présentons les résultats de cette recherche. Il apparaît que la gestion de l'environnement réglementaire et normatif est nécessaire, conformément à la théorie néo-institutionnelle, mais complexe pour les entreprises, comme l'atteste la théorie de la Tétranormalisation. Les entreprises interviewées s'efforcent d'intégrer les normes en évaluant l'impact de l'intégration d'une norme dans l'organisation et les risques prévenus. Certaines entreprises assument parfois des risques d'infraction au regard de différents critères : moyens disponibles, retour sur investissement, prévention de risques, valeurs du dirigeant etc. En complément de l'expression des acteurs interviewés, nous soulignons que l'excès de normes peut inciter les entreprises à être hétéronomes, c'est-à-dire à être assignées à l'environnement externe au détriment de la réflexion stratégique pour leur propre développement. L'**autonomie stratégique** des entreprises nous semble nécessaire pour arbitrer en cas de normes contradictoires entre elles ou incompatibles avec la capacité de survie et de développement de l'entreprise.

Les difficultés d'intégration des normes pour les entreprises et les enjeux de RSE qu'elles soulèvent nous ont incitée à proposer un concept de management pour favoriser la Responsabilité Sociale Durablement Supportable : c'est la **stratégie d'intégration raisonnée des normes** (cf. figure 22).

Figure 22. Concept de stratégie d'intégration raisonnée des normes pour une Responsabilité Sociale Durablement Supportable des entreprises



Dans la seconde partie de cette thèse, nous nous employons à **vérifier les sous-hypothèses prescriptives** affiliées à ce concept selon le raisonnement inductif grâce à une deuxième méthodologie : la **recherche-intervention qualimétrique menée au sein de l'entreprise S.** (chapitres 4 et 5). La recherche-intervention qualimétrique est complémentaire à l'enquête qualitative en ce sens qu'elle favorise la collecte de **données qualimétriques** (en l'occurrence, 46 outils et indicateurs relatifs aux normes) difficilement accessibles avec une posture d'extériorité. Nous calculons également l'impact de l'intégration des normes dans les organisations grâce à la méthode d'évaluation des **coûts et performances cachés** (Savall & Zardet, 1887). Enfin, des phénomènes délibérés et spontanés peuvent être observés pendant le groupe de projet pour comprendre les critères de décision stratégique relatif à l'intégration des normes. De même, l'intervenant-chercheur participe aux discussions menant à la **transformation de l'objet de recherche**.

Le protocole de la recherche-intervention qualimétrique s'articule en quatre phases :

1. Étude conjointe de l'environnement règlementaire et normatif de l'entreprise et analyse de documents relatifs aux normes (bilan de sa veille règlementaire, procédures, etc.) ;
2. Diagnostic qualitatif (phrases-témoins) et quantitatifs (évaluation des coûts et performances cachés) des décisions et pratiques internes, positives ou négatives, relatives aux normes. Ce diagnostic inclut notre interprétation des résultats selon quatre aspects : réalisations marquantes, hiérarchisation de l'effet-miroir (ou synthèse des pratiques dysfonctionnelles), points à surveiller (non exprimés par les acteurs de l'entreprise), recommandations ;
3. Conduite d'un projet d'innovation autour de l'amélioration de l'intégration raisonnée des normes.

Nous développons les phases 1 à 2 dans le chapitre 4. Nous présentons la phase 3 dans le chapitre 5. Nous proposons enfin une discussion sur l'ensemble des résultats de la recherche dans le chapitre 6.

PARTIE 2

Recherche-intervention qualimétrique pour caractériser et améliorer une stratégie d'intégration raisonnée des normes dans une PME

Introduction à la deuxième partie

Dans cette seconde partie, nous étayons le concept de stratégie d'intégration raisonnée des normes en nous appuyant sur la recherche-intervention menée au sein de l'entreprise S. Comme l'enquête qualitative transversale, la recherche-intervention permet de diagnostiquer les décisions et les pratiques d'intégration des normes dans les pratiques professionnelles. Rappelons que l'entreprise S. s'emploie à mener une stratégie offensive d'intégration des normes (cf. 2.4.1.2.). La méthodologie de la recherche-intervention permet d'immerger le chercheur dans une entreprise pour comprendre l'objet de recherche de l'intérieur. En l'occurrence, l'intervention dans le groupe d'innovation permet d'observer *in vivo* et d'analyser les décisions et pratiques relatives aux normes. Le protocole de la recherche-intervention qualimétrique que nous proposons s'articule en trois phases : (1) une étude conjointe de l'environnement règlementaire et normatif de l'entreprise, notamment grâce à l'analyse de documents internes relatifs aux normes ; (2) le diagnostic qualitatif (phrases-témoins) et quantitatifs (évaluation des coûts et performances cachés) des décisions et pratiques internes relatives aux normes, complété par notre interprétation des résultats (réalisations marquantes, hiérarchisation de l'effet-miroir, points à surveiller, recommandations) ; (3) la conduite d'un projet d'innovation autour de l'amélioration de l'intégration raisonnée des normes. En participant aux discussions visant à améliorer l'intégration raisonnée des normes, nous contribuons à la transformation de l'objet de recherche. L'ambition est de construire des connaissances utiles pour les praticiens. Nous cherchons également à co-construire des outils et dispositifs pour les managers afin de favoriser la mise en application du concept d'intégration raisonnée des normes pour une Responsabilité Sociale Durablement Supportable. Nous développons les phases 1 à 3 dans le chapitre 4. Nous présentons la phase 4 dans le chapitre 5. Enfin, nous proposons une discussion sur l'ensemble des résultats de la recherche dans le chapitre 6.

Chapitre 4. Diagnostic des décisions et pratiques normatives et de leurs impacts socio-économiques dans l'entreprise S.

Ce quatrième chapitre présente les premiers résultats de la recherche-intervention qualimétrique menée au sein de l'entreprise S. Grâce à l'étude conjointe de l'environnement réglementaire et normatif exogène et endogène de l'entreprise S., au diagnostic des décisions et pratiques normatives et de leurs impacts sur la performance socio-économique (cf. tableau 13), nous mettons en reliefs les décisions stratégiques (4.1.) et les pratiques internes (4.2.) relatives aux normes. Ces résultats nous permettent de fournir une interprétation de la stratégie d'intégration raisonnée des normes de l'entreprise S. et de proposer des pistes d'amélioration dans une perspective transformative (4.3.).

Tableau 13. Calendrier de notre recherche-intervention

	MOIS / ACTIONS	Avril 19	Mai 19	Juin 19	Juillet 19	Août 19	Sept. 19	Oct. 19	Nov. 19	Déc. 19	Janv. 20	Fév. 20	Mars 20
Recherche-intervention qualimétrique	ÉTUDE CONJOINTE DE L'ENVIRONNEMENT RÈGLEMENTAIRE ET NORMATIF												
	DIAGNOSTIC QUALIMÉTRIQUE DES PRATIQUES RELATIVES AUX RÈGLES, LOIS ET NORMES		8 entretiens qualitatifs et quantitatifs		Présentation de l'effet Miroir								
	GROUPE D'INNOVATION					Séance 1	Séance 2			Séance3			
	Étapes de la recherche-intervention selon Hatchuel et Molet (1986)	Phase 1 Perception du problème	Phase 1 Perception du problème	Phase 2 Conceptualisation du problème	Phase 2 Conceptualisation du problème	Phase 3 Expérimentation de solutions de gestion	Phase 3 Expérimentation de solutions de gestion	Phase 3 Expérimentation de solutions de gestion	Phase 3 Expérimentation de solutions de gestion	Phase 3 Expérimentation de solutions de gestion			
							Phase 4 Définition de logiques d'action	Phase 4 Définition de logiques d'action	Phase 4 Définition de logiques d'action	Phase 4 Définition de logiques d'action	Phase 4 Définition de logiques d'action	Phase 4 Définition de logiques d'action	Phase 4 Définition de logiques d'action
							Phase 5 Transformation	Phase 5 Transformation	Phase 5 Transformation	Phase 5 Transformation	Phase 5 Transformation	Phase 5 Transformation	Phase 5 Transformation

4.1. Les décisions stratégiques relatives aux normes de l'entreprise S.

Dans cette section, nous mettons en lumière les décisions stratégiques relatives aux normes de l'entreprise S. Cette section réunit l'analyse des résultats de l'étude conjointe de l'environnement règlementaire et normatif ainsi que du diagnostic qualitatif (phrases-témoins) et quantitatifs (évaluation des coûts et performances cachés). Nous rappelons dans une première sous-section les méthodes de collecte et d'analyse des données (4.1.1.). Nous exposons ensuite les résultats qui nous permettent de caractériser la stratégie offensive d'intégration des normes de l'entreprise S. (4.1.2.). Enfin, nous présentons les choix stratégiques mis en œuvre face à des normes complémentaires ou contradictoires (4.1.3.).

4.1.1. *Rappel des méthodes de collecte des données qualimétriques*

Avant de présenter les résultats de la recherche-intervention (sous-section 4.1.2.), nous rappelons dans cette sous-section le protocole mis en œuvre pour collecter des données qualimétriques : l'analyse de l'environnement réglementaire et normatif exogène et endogène avec le Dirigeant et le Responsable Administratif et Financier - Affaires Réglementaires – Matériovigilance (i), la collecte et l'analyse des documents relatifs aux normes de l'entreprise (ii), la réalisation et le traitement d'entretiens qualitatifs et quantitatifs d'évaluation des coûts et performances cachés (iii).

i. L'étude conjointe de l'environnement réglementaire et normatif exogène et endogène avec le Dirigeant et le Responsable Administratif et Financier - Affaires Réglementaires – Matériovigilance

L'entreprise S. a été créée en 2006 par un ancien responsable export d'une entreprise multinationale pharmaceutique. Cette PME est composée de six personnes et générait un chiffre d'affaires de 2,7 millions d'euros en 2019. L'entreprise S. conçoit, développe et commercialise des dispositifs médicaux (DM) et des articles de suremballage de produits médicaux. Pour rappel, les DM peuvent être par exemple une pompe pour perfusion (DM actifs implantables) ou une aiguille de prélèvement sur flacon (autres types de DM). Nous rappelons que l'entreprise S. est accompagnée depuis 2016 dans une démarche d'amélioration en management socio-économique par le laboratoire ISEOR (cf. 2.4.1.2.). En 2019, L'entreprise S. est composée de six personnes : le Dirigeant, le Responsable Commercial, le Responsable Administratif et Financier – Affaires Réglementaires – Matériovigilance, l'Assistant commerciale – chargé de production, le Préparateur de commande – magasinier et l'Assistante chargée d'affaires.

La réalisation de deux entretiens avec le Dirigeant et le Responsable Administratif et Financier – Affaires Réglementaires – Matériovigilance nous ont permis de comprendre le contexte et les enjeux de l'environnement réglementaire et normatif de l'entreprise S. (cf. annexe X). Rappelons que la définition de norme que nous retenons est celle North, (1990) en y intégrant la notion de responsabilité sociale des entreprises : **une norme consiste à donner les « règles du jeu » pour encadrer des comportements humains et limiter des risques de dysfonctionnements et d'externalités négatives**. Les normes peuvent être produites par la puissance publique ou une institution externe. Dans ce cas nous parlons de **norme exogène**. Les entreprises créent également leurs propres normes formelles et informelles pour encadrer les comportements professionnels internes. Ce sont les **normes endogènes**. Une norme exogène traduite au sein de l'organisation est une norme endogène. À travers ces deux entretiens, nous avons identifié les normes exogènes et endogènes de l'entreprise.

Concernant les normes **exogènes**, dans la section 2.3.1.1. du chapitre 2, nous expliquons en quoi le marché des DM est très réglementé pour assurer un haut niveau de protection de la santé humaine. Ce marché est régi par trois directives principales : la directive 90/385/CEE relative aux dispositifs

médicaux implantables actifs ; le règlement 745 (ancienne directive 93/42/CEE) relatif aux dispositifs médicaux ; et la directive 98/79/CE relative aux dispositifs médicaux de diagnostic *in vitro*. La PME met en œuvre une démarche de certification ISO 9001 de son système de management pour assurer l'atteinte de ces exigences qualité et rassurer ses parties prenantes. Aussi, l'entreprise S. vend auprès d'hôpitaux publics, ce qui implique le respect du code des marchés publics.

Au niveau de l'environnement normatif **endogène**, nous nous sommes intéressée plus particulièrement aux normes **informelles.** Une norme informelle guide et influence les comportements individuels et collectifs sans être inscrite sur un support matériel. Il peut s'agir des traditions, des coutumes, des valeurs (Sherif, 1936 ; North, 1990). Une valeur peut se définir comme une croyance durable (Rokeach, 1973) qui influence la stratégie (Orsoni, 1987). Les normes informelles peuvent donc se confondre avec des objectifs stratégiques. Ainsi, comme Babeau (2005, p.20) le souligne, ignorer les normes informelles revient à « *passer à côté de la majorité du fait normatif* ». Nous avons tenté de les identifier à travers les deux entretiens ouverts. Nous avons également analysé le plan stratégique de l'entreprise S. pour imaginer les normes endogènes informelles. Nous prenons le parti de formuler les normes endogènes informelles comme des *exigences que l'entreprise s'impose*, tels que « améliorer la qualité des produits », « enrichir le travail des collaborateurs » etc.

Nous proposons une synthèse de l'environnement réglementaire et normatif exogène et endogène dans la figure 28 (section 4.1.2.).

ii. La collecte et l'analyse documentaire

Rappelons que l'approche qualimétrique consiste en l'« *élaboration des connaissances* (…) *simultanément qualitatives (s'exprimant par des mots clés) et quantitatives (nombre-clés et traitement mathématique)* » (Savall et Zardet, 2004, p.103). Comme l'illustre l'annexe IX, au cours du diagnostic, nous avons analysé 39 documents qualitatifs et/ou quantitatifs et/ou financiers (cf. tableau 14). Il s'agissait d'outils, de procédures ou d'indicateurs visant à piloter l'intégration des normes exogènes ou endogènes de l'entreprise.

Concernant la méthode d'analyse, nous avons commenté chaque document. Les 141 commentaires de ces documents ont ensuite été classifiés dans 52 idées-clés génériques de notre nomenclature d'analyse. Cette méthode nous permettait ainsi de trianguler les phrases-témoins de nos entretiens, l'analyse des documents collectés et, *in fine*, notre interprétation de chercheur. Le livrable de la triangulation de ces données est la présente thèse. Cette analyse documentaire a également permis de lister les outils et indicateurs relatifs aux normes. Nous l'avons réalisé dans l'optique d'évaluer leur intégration effective dans les pratiques, en vue d'un toilettage futur des outils et indicateurs à faible valeur ajoutée. Cet objectif de toilettage des outils et indicateurs normatifs faisait partie des besoins exprimés par le dirigeant au moment de la négociation de la recherche-intervention. Une fois cette liste de documents

établie, nous avons réalisé un entretien avec le Dirigeant et le Responsable Administratif et Financier - Affaires Réglementaires – Matériovigilance pour évaluer le degré d'intégration de chaque outil dans les pratiques. L'évaluation du degré d'intégration dans les pratiques reposait sur trois critères : (1) une **mise à jour** selon une fréquence souhaitée, (2) une utilisation pour **prendre des décisions** (3) ou pour se **concerter**. Si l'un des trois critères n'était pas rempli, la cotation était un carré semi-noir pour signifier que l'outil était partiellement intégré. Si aucun des critères n'était rempli, l'hypothèse était que l'outil servait uniquement à satisfaire les exigences d'une norme exogène ou d'un contrôleur externe. L'évaluation du degré d'intégration des outils et indicateurs normatifs fait l'objet d'une synthèse (cf. annexe IX) que nous analysons dans la section 4.3.2.

iii. La réalisation et l'analyse d'entretiens semi-directifs qualitatifs et entretiens quantitatifs d'évaluation des coûts et performances cachés

Notre diagnostic des décisions et pratiques relatives aux normes a permis la collecte et l'analyse de données qualitatives (les phrases-témoins) et quantitatives (le nombre d'heures investies par les acteurs dans la gestion des normes). Pour la collecte de ces données, nous avons réalisé des entretiens qualitatifs et quantitatifs (cf. tableau 23).

Tableau 23. Entretiens qualitatifs et quantitatifs

	NOMBRE DE PERSONNES	NOMBRE D'ENTRETIENS QUALITATIFS	NOMBRE D'ENTRETIENS QUANITATIFS
DIRECTION	1	1	1
ENCADREMENT	2	2	2
COLLABORATEURS	3	1*	1*
TOTAL	**6**	**4**	**4**

*Entretien de groupe

Dans les différents types d'entretien, les mêmes personnes ont été interviewées : le Dirigeant (direction), le Responsable Administratif et Financier - Affaires Réglementaires – Matériovigilance (encadrement), le Responsable Commercial (encadrement), l'Assistant commerciale – chargé de production (collaborateur), le Préparateur de commande – magasinier (collaborateur) et l'Assistante chargée d'affaires en alternance (collaborateur).

A) Entretiens semi-directifs qualitatifs

Comme pour l'enquête qualitative transversale (cf. section 2.3.2.2. et 2.3.2.3.), nous avons réalisé des entretiens qualitatifs semi-directifs en nous appuyant sur notre guide d'entretien pour orienter les questions ouvertes (cf. annexe V). Nous avons pris des notes exhaustives des expressions des personnes interviewées et les avons retranscrites sous forme de phrases-témoins (Savall & Zardet, 2004), c'est-à-dire des phrases qui témoignaient des décisions et pratiques relatives aux normes, ortho-fonctionnelles

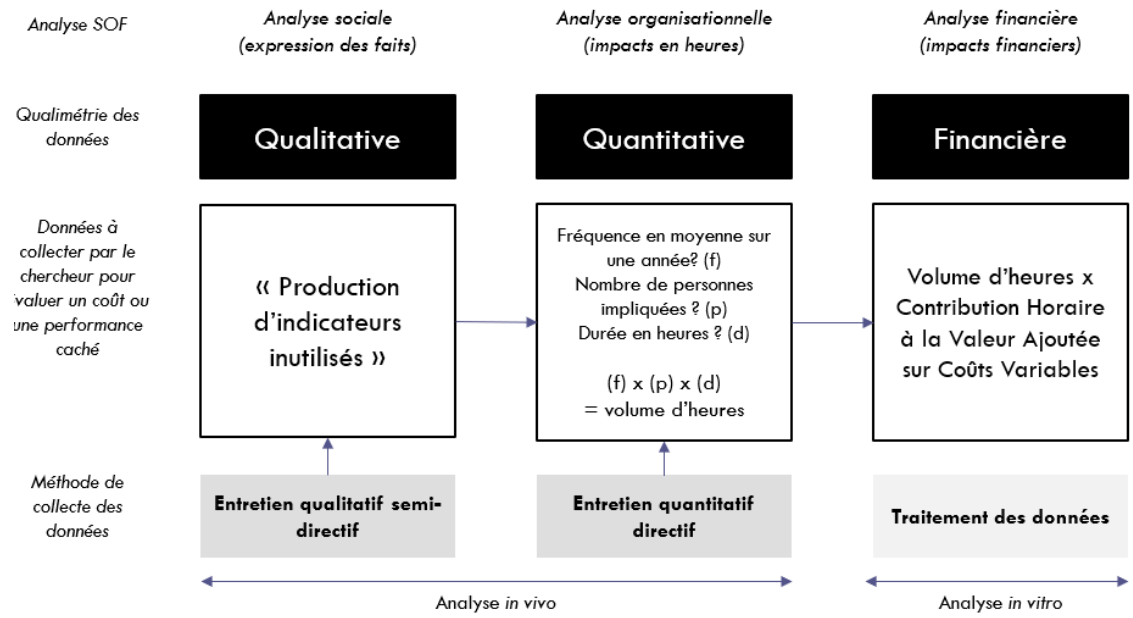
ou dysfonctionnelles. Nous avons ensuite procédé à une analyse sémantique des phrases-témoins (Savall & Zardet, 2004) pour en déduire des idées-clés génériques, classées en thèmes et sous-thèmes via un logiciel expert « Segese » (Zardet & Harbi, 2007). L'annexe XI présente les résultats de l'exploitation de ces entretiens quantitatifs.

B) Entretiens quantitatifs d'évaluation des coûts et performances cachés

La recherche-intervention qualimétrique représente l'opportunité de mesurer l'impact socio-économique des normes dans les organisations via la méthode d'évaluation des coûts visibles et cachés (Savall & Zardet, 1987 ; Savall & Zardet, 2005). Il s'agit des coûts qui ne sont pas mesurés dans les systèmes d'information comptables classiques (compte de résultats, bilan) et qui impactent la performance d'une entreprise. Dans le cas des normes, il peut s'agir de temps humain pour l'intégration d'une norme (recherche d'informations, la création d'outils, etc.) ou les investissements financiers pour les expertises externes (réalisation d'audits, formation du personnel, etc.). Nous nous intéressions aussi bien aux temps dédiés à la gestion des normes (ortho fonctionnement) qu'aux temps alloués à la régulation des écarts normatifs (dysfonctionnements). Notre objectif était en effet d'identifier l'impact socio-économique du phénomène normatif dans sa globalité.

Durant ces entretiens quantitatifs, nous posions des questions directives pour évaluer l'impact en heures des décisions et pratiques relatives aux normes recensées dans les entretiens qualitatifs. La conversion des heures investies par les acteurs dans la gestion des normes en euros nous a permis de produire des données financières (Savall et Zardet, 1984). La figure 20 représente la méthode d'évaluation des coûts et performances cachés. L'annexe XII présente les résultats de l'exploitation de ces entretiens quantitatifs.

Figure 20. Méthode d'évaluation des coûts et performances cachés



Dans les prochaines sections, nous mettons en lumière les résultats du diagnostic qualimétrique des décisions et pratiques normatives au sein de l'entreprise S. La prochaine section, plus précisément, est une concaténation des résultats pour présenter la stratégie offensive d'intégration des normes exogènes de l'entreprise S.

4.1.2. *La veille et la stratégie offensive d'intégration des normes exogènes de l'entreprise S.*

Dans cette deuxième sous-section, nous présentons les résultats du diagnostic qualimétrique et de l'étude conjointe de l'environnement réglementaire et normatif. Nous mettons en reliefs ces résultats pour refléter la veille proactive de l'environnement réglementaire et normatif exogène de l'entreprise S. (4.1.2.1.), sa stratégie offensive d'intégration des normes exogènes (4.1.2.2.).

Les phrases-témoins issues du diagnostic qualimétrique sont codifiées par une abréviation (cf. tableau 24) pour comprendre leur source, lorsque cette précision est nécessaire pour la compréhension du lecteur.

Tableau 24. Abréviations des fonctions au sein de l'entreprise S.

Catégories	Fonctions	Abréviations
Direction	Dirigeant	DG
Encadrement	Responsable Administratif et Financier - Affaires Réglementaires – Matériovigilance	RAQ
	Responsable Commercial	RC
Collaborateurs	Préparateur de commande – magasinier Assistant commercial – chargé de production Assistante – chargée d'affaire (en alternance)	COLAB

4.1.2.1. La veille proactive des normes exogènes formelles et informelles

- ***Les normes exogènes formelles***

La direction et l'encadrement reconnaissent que les exigences normatives sont parfois **ambigües** et **complexes**. C'est notamment le cas des normes exogènes formelles pour la réalisation des réponses aux appels d'offres au regard du « millefeuille » de groupements d'achats : "*Un appel d'offre peut être fait sur deux groupements d'achats différents et on peut apporter une réponse de prix différente entre les deux offres. C'est comme ça que le client potentiel peut faire son arbitrage économique*." (RC). Comme les entreprises interviewées dans le cadre de l'enquête qualitative transversale (cf. chapitre 3), l'entreprise S. exprime une difficulté à suivre les **évolutions** réglementaires et normative : "*Il y a des*

évolutions règlementaires constantes. Quand on n'a pas de service dédié comme dans une PME, il faut aller chercher l'information soi-même, la retraiter… les petites entreprises sont un peu livrées à elles-mêmes" (RC).

Cependant, l'entreprise S. réalise une **veille normative proactive**. Par exemple, le dirigeant effectue personnellement la veille réglementaire : "*Le dirigeant fait beaucoup de veille et détecte des choses qui se passent chez des concurrents*" (RC). Il étudie également des **revues spécialisées** ou participe à des **congrès** pour se tenir informé. Cependant, il souligne qu'il cible les normes stratégiques sur lesquelles il souhaite faire une veille et **externalise** la veille réglementaire d'autres normes : "*Je laisse mon expert-comptable faire la veille règlementaire sur les normes sociales, comptables et fiscales et c'est satisfaisant puisque ça nous permet d'allouer notre temps à autre chose*" (DG).

- ***Les normes exogènes informelles***

Les managers s'impliquent également dans cette veille via à **l'écoute des besoins des parties prenantes externes** qui constituent des normes exogènes informelles : "*Nous faisons beaucoup de veille, notamment en étant au contact de nos confrères, nos fournisseurs ou nos clients. On essaye de solliciter au maximum notre environnement en général pour être sûr d'être sur le bon chemin*" (RC). Le tableau 25 représente la synthèse des besoins des clients et des dispositifs de veille de ces besoins à partir de notre analyse documentaire de la revue de direction et des besoins des parties prenantes.

Tableau 25. Synthèse des besoins des clients et dispositifs de veille de ces besoins

Besoins des clients	Dispositif de veille
Fournir des produits conformes à la réglementation	Enquête de satisfaction
Garantir la qualité des produits	Participation à des congrès
Être livré dans les délais et en quantité voulue	Analyse de revues spécialisées
	Dialogue avec les fournisseurs

Plus généralement, d'après le retour d'expérience du responsable commercial après 200 rendez-vous physiques ou téléphoniques, les clients apprécient la qualité d'**écoute** de l'entreprise pour contribuer à la satisfaction des besoins jugés partiellement couverts ou non couverts. La bonne **réactivité** de l'entreprise lors du traitement des demandes urgentes ou des **non-conformités** sont également des forces stratégiques reconnues par les clients.

Dans la prochaine section, nous présentons la stratégie offensive d'intégration des normes de l'entreprise S., qui évolue dans cet environnement hyper-réglementé.

4.1.2.2. Stratégie offensive d'intégration des normes exogènes

Nous expliquons dans cette sous-sous-section la stratégie offensive de l'entreprise S. par rapport à ses normes exogènes stratégiques.

Le tableau 26 présente les normes exogènes formelles recensées avec le dirigeant et le Responsable Administratif et Financier - Affaires Réglementaires – Matériovigilance de l'entreprise S. grâce à l'étude conjointe de l'environnement réglementaire et normatif (cf. annexe X).

Tableau 26. Les normes exogènes formelles de l'entreprise S.

Normes commerciales Code du commerce (O) Code des marchés publics (O) Code de la commande publique (O) Incoterm (O)	**Normes financières** Normes comptables (O ; CP)
Normes QHSE ISO 9001 : 2015 (F ; CP) ISO 11137 (F) Directive européenne : Réglementation 745 (Dispositifs médicaux, *ex* 92/43) (O ; CA) ISO 13945 (O) Réglementation relative aux installations électriques (O ; CP)	**Normes sociales** Code du travail (O ; CA) Convention collective (O ; CA) Droit social (O ; CA)

Légende : F : facultatif ; O : obligatoire ; CP : contrôle ou audit externe périodique ; CA : contrôle externe aléatoire

- **Règlement 745 – gestion des matériovigilances**

Parmi les procédures découlant du règlement 745 relatives aux DM, figure l'obligation du marquage CE sur les DM considérés dangereux. Le règlement 745 encadre également la gestion des matériovigilances, c'est-à-dire les alertes en cas de danger avéré pour la santé humaine avec un DM.

Les acteurs interviewés soulignent que les **contrôles externes** sur la matériovigilance sont de plus en plus fréquents : "*On sent qu'il y a un durcissement règlementaire sur les dispositifs médicaux. Ça se traduit par des contrôles des autorités de santé plus récurrents chez les laboratoires et concurrents*."

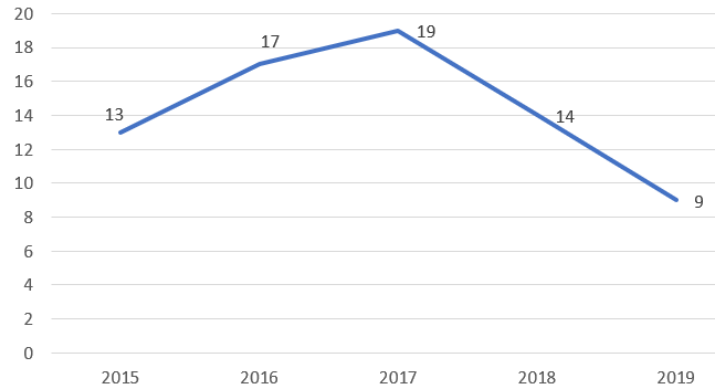
Une non-conformité normative peut entraîner la **cessation d'activité** d'une entreprise. En effet, un fabricant de DM s'est vu retirer ses produits du marché car ils ne remplissaient plus les exigences normatives pour avoir le marquage CE. Le dirigeant explique les impacts d'une telle non-conformité : "*En un an, deux fabricants ont déposé le bilan. L'ANSM leur a retiré le marquage CE, ce qui a causé une cessation de paiement et, finalement, une liquidation judiciaire. La perte du marquage CE, c'est fatal*." L'hypothèse explicative de cette surveillance accrue est le danger avéré pour l'utilisateur en cas

de non-conformité normative : "*Notre activité touche la santé des personnes. Si une poche a une fuite, le produit de chimiothérapie qu'elle contient peut contaminer tout le monde en contact avec le produit. On ne peut pas se permettre un écart*" (RC). Aussi, le marquage CE représente un investissement important pour une PME : "*La certification à l'ISO 13645 est la condition pour avoir le marquage CE. Cette norme requiert des moyens non négligeables. Vu la taille de l'entreprise, ces moyens humains seraient sous-utilisés ici* "(DG).

Compte tenu des **risques stratégiques** en cas de non-conformité et du **coût d'intégration** de la norme ISO 13645 pour être certifié CE, le dirigeant fait le choix de ne pas fabriquer de DM et **reporte l'intégration de la norme** sur ses fournisseurs : "*On vend des produits avec le marquage CE mais c'est le fabricant qui gère le processus de marquage*" (DG). Par ailleurs, cette stratégie peut comporter d'autres risques puisque l'entreprise devient **dépendante de ses fournisseurs pour les produits avec un marquage CE**. Une non-conformité normative peut entraîner la cessation d'activité d'un fournisseur et des difficultés économiques pour l'entreprise S., comme en témoigne le dirigeant : "*Le risque que l'on peut avoir, c'est que le fournisseur perde son marquage CE, c'est un risque majeur*." La stratégie du dirigeant est donc de limiter cette dépendance en se **diversifiant vers d'autres produits**. En effet, ils développent des produits de suremballage non soumis à l'ISO 13645 sous la marque de l'entreprise : "*La ligne 1 de nos produits représente 60% de la marge totale et n'a pas le marquage CE. C'est une volonté de ma part de ne pas dépendre entièrement de ce marquage*."(DG).

En parallèle, en tant que distributeur de DM, l'entreprise S. doit tenir son rôle de correspondant local de matériovigilance, conformément au règlement 745. Elle mène activement des actions préventives pour réguler les risques de matériovigilances. La figure 26 montre une diminution de 31 % du nombre de risques de matériovigilances signalées entre 2015 et 2019. Cette diminution est particulièrement significative entre 2018 et 2019 (- 36%). Nous précisons que cette amélioration est le résultat des effets dynamiques acquis avant notre recherche-intervention.

Figure 26. *Évolution du nombre de matériovigilances entre 2015 et 2019*



La réglementation sur la gestion des matériovigilances connaît une évolution en Mai 2020. À compter de cette date, chaque DM devra être identifié par un code appelé "UDI" (*Unique Device Identification*)

pour garantir une traçabilité. L'ensemble des UDI est répertorié au sein de la nouvelle base de données européenne appelée EUDAMED. Cependant, le **logiciel informatique n'est pas adapté** pour répondre à cette exigence de la norme, ce qui a été souligné lors d'un contrôle de l'ANSM : "*Suite à un contrôle de l'ANSM, on s'est rendu compte qu'on ne pouvait pas tracer un produit par rapport à son lot d'origine. On doit se mettre en conformité et on est coincé par rapport à notre logiciel informatique*" (RAQ).

- **ISO 11 137 – stérilisation des dispositifs médicaux et évolution réglementaire sur la professionnalisation technique des visiteurs médicaux**

L'entreprise S. intègre l'**ISO 11 137 sur la stérilisation des DM** pour une gamme de produits qu'elle fait conditionner et qu'elle vend sous sa marque. Ses produits ne rentrent actuellement pas dans le champ d'application obligatoire de cette norme. Cependant, le dirigeant anticipe l'évolution probable du champ de la norme vers les dispositifs non médicaux : "*Je voudrais mettre en évidence s'il faut se mettre en conformité par rapport à l'ISO 11 137 et, le cas échéant, les conditions pour être prêts en cas de l'élargissement de la norme aux produits que l'on commercialise*" (DG). L'objectif est ainsi d'être précurseur de la norme par rapport aux concurrents le cas échéant : "*On n'a pas encore l'obligation de remplir la norme sur la stérilisation, mais on le fait. C'est un avantage concurrentiel puisqu'on prend une longueur d'avance sur nos concurrents par rapport à l'évolution prévisible de la norme*"(RC).
De plus, la norme sur la stérilisation des dispositifs médicaux crée une barrière à l'entrée du marché puisqu'elle représente des produits d'un niveau supérieur de qualité. L'objectif de cette stratégie est ainsi de rassurer les clients, voire d'en faire un argument de vente : "*Nos clients ont une forte aversion aux risques. Donc, si on fait un premier pas vers une norme technique exigeante comme l'ISO 11 137, ça peut les rassurer et ça peut nous aider à vendre*." Dans la revue de direction 2018 (cf. Annexe XVI), l'enquête de satisfaction client réalisée par le responsable commercial auprès de 200 clients montre qu'être en capacité de conseiller les clients sur des normes représente un **avantage concurrentiel**. Les clients reconnaissent en effet cette expertise technique : "*Le suremballage, c'est l'entreprise S."* (RC).
Cet avantage concurrentiel concorde avec la professionnalisation technique des visiteurs médicaux. En effet, parmi les mesures de la stratégie de transformation du système de santé (STSS) annoncées par le président de la République le 18 septembre 2018, le projet de loi voté en 2019 réforme les acquis professionnels des visiteurs médicaux et impose une validation des acquis de l'expérience. Pour l'entreprise S., il s'agit d'une évolution réglementaire qui **renforce l'image d'expert technique** ciblée pour se différencier de la concurrence : "*La nouvelle loi sur les VAE pour vendre dans les hôpitaux permettra de faire le ménage des vendeurs pas très professionnels. Pour nous, c'est un avantage parce que c'est une barrière à l'entrée supplémentaire. Donc c'est une opportunité* !"(RC).

- **ISO 9001 – système de management de la qualité**

L'écoute des besoins des clients accompagne et soutient le choix d'intégration d'une norme facultative exogène pour rassurer les parties prenantes : l'**ISO 9001** (système de management de la qualité). "*L'objectif d'intégrer l'ISO 9001, c'était de pouvoir garantir à nos partenaires que l'on répondait à un référentiel audité régulièrement et certifié. C'est un gage en matière de sécurité*." La certification de cette norme est communiquée auprès des parties prenantes externes à travers différents canaux de communication, tels que le site internet, les candidatures aux appels d'offres, les signatures de mail etc.

- **Code social**

L'entreprise S. travaille en partenariat avec un ESAT (Établissement et Service d'Aide par le Travail) pour réaliser le conditionnement d'une gamme de produits stérilisés. Un ESAT est une structure qui permet aux personnes en situation de handicap d'exercer une activité professionnelle. Cette structure dispose d'un accès à un soutien médico-social et éducatif. Travailler en partenariat avec un ESAT permet à la fois de répondre à des **valeurs** personnelles au dirigeant, tout **en ne dépassant pas le seuil** de 10 salariés : "*On a moins de 10 salariés, on est en-dessous de tous les seuils. La seule obligation que l'on a, c'est de faire le document unique d'évaluation des risques*". Cette stratégie permet de contourner des exigences réglementaires sociales jugées lourdes à intégrer.

- **Code des marchés publics**

L'article 59 de la directive 2014/24/UE sur l'établissement du document unique de marché européen connaît une évolution en 2016. À compter du 1er octobre 2018, les achats supérieurs à 25 000€ seront sujets à une réponse aux appels d'offres par voie électronique, via le service Document Unique de Marché Européen (service DUME). Le dirigeant et le responsable commercial espèrent que cette loi permettra de simplifier le processus de candidature aux appels d'offres : "*On va scruter plus précisément les changements et voir comment s'y conformer. On va vérifier s'il s'agit de simplifier ou de complexifier le remplissage des dossiers pour répondre aux appels d'offre publics*".

Le tableau 27 ci-après synthétique notre développement sur la dialectique entre l'environnement réglementaire et normatif exogène de l'entreprise S. et sa stratégie offensive d'intégration des normes. Nous expliquons dans la section 4.2. comment l'entreprise S. organise la mise en œuvre de cette stratégie d'intégration des normes exogènes.

Nous avons montré en quoi l'environnement réglementaire et normatif exogène de l'entreprise S. influençait sa stratégie offensive d'intégration des normes. Il arrive que des normes favorisent des synergies ou, au contraire, soient contradictoires avec la stratégie de l'entreprise. Ces phénomènes stimulent des choix stratégiques que nous présentons dans la prochaine section.

Tableau 27. Environnement réglementaire et normatif exogène de l'entreprise S. et la stratégie d'intégration des normes mise en œuvre

Environnement réglementaire et normatif exogène		**Stratégie offensive d'intégration des normes de l'entreprise S.**
Norme	**Impacts de la norme**	
Règlement 745 Sur la fabrication et la commercialisation des Dispositifs Médicaux (DM) (obligation légale)	Obligation du marquage CE dans le processus de fabrication des DM (procédure très lourde) Obligation de désigner un correspondant local Matériovigilance (CLMV) pour alerter les cas de DM défectueux et dangereux pour la santé	**Contournement** : sous-traitance de la fabrication des DM et se concentrer sur l'activité de distribution **Conformité** : désignation d'un CLMV en interne pour assurer l'alerte et le suivi des matériovigilances
ISO 11 137 Sur la stérilisation de DM (norme technique obligatoire)	Obligation de stériliser les DM dans leur processus de fabrication	**Conformité anticipée** : stérilisation de produits de suremballage n'entrant pas dans la catégorie de DM pour anticiper une évolution réglementaire
ISO 9001 Système de Management de la Qualité (norme privée facultative)	Mise en place d'un système de management de la qualité répondant aux exigences de la norme ISO 9001 avec possibilité de certification par un organisme externe agréé	**Conformité** : mise en place et certification d'un système de management conforme à la norme ISO 9001 pour structurer l'entreprise et en faire un argument de vente
Code social Entreprises de plus de 10 salariés (obligation légale)	Obligation de désigner un délégué du personnel et de constituer un Comité Social et Économique (CSE) Obligation de s'acquitter du versement de transport Obligation de s'acquitter du forfait social de 8% sur les contributions patronales de prévoyance complémentaire Perte d'une partie des exonérations de cotisations sociales sur la rémunération des apprentis pour les employeurs non-inscrits au répertoire des métiers	**Contournement** : sous-traitance du conditionnement des produits de suremballage auprès d'un ESAT* comportant 10 équivalents temps plein
Directive 2014/24/UE Sur l'établissement du Document Unique de Marché Européen (DUME) dans les procédures d'achats de marché public (obligation légale)	Dématérialisation des procédures de passation des marchés publics	**Conformité** : utilisation du service dématérialisé (service DUME) pour répondre aux appels d'offres publics

*Établissement et service d'aide par le travail

4.1.2.3. Les choix stratégiques par rapport aux normes

L'étude conjointe de l'environnement réglementaire et normatif a permis de relever des choix stratégiques effectués par le dirigeant, notamment en cas de normes contradictoires. Pour comprendre ces choix, il est nécessaire en premier lieu de synthétiser l'environnement réglementaire et normatif endogène informel de l'entreprise (i). Nous présentons ensuite les choix stratégiques réalisés dans le cadre de la dialectique entre les normes exogènes et les normes endogènes (ii).

i. État de l'environnement réglementaire endogène informel

L'étude conjointe de l'environnement réglementaire et normatif nous a permis d'identifier les normes endogènes informelles qui influençaient les décisions et pratiques professionnelles internes. Rappelons qu'une norme informelle guide et influence les comportements individuels et collectifs sans être inscrit sur un support matériel. Il peut s'agir des traditions, des coutumes, des valeurs (Sherif, 1936 ; North, 1990). Les normes endogènes peuvent se confondre avec des objectifs stratégiques. Nous prenons ainsi parti de formuler les normes endogènes informelles comme des *exigences* qui guident les décisions et pratiques des acteurs internes, tels que « améliorer la qualité des produits », « enrichir le travail des collaborateurs » etc. Aussi, une norme endogène informelle sociale nous semble être prépondérante dans les préoccupations du dirigeant : stabiliser l'équipe. En effet, l'histoire de l'entreprise S. est marquée par une forte rotation du personnel : en 2015, 18 personnes sont entrées et sorties de l'entreprise pour occuper 6 postes différents. Ce dysfonctionnement a d'ailleurs incité le dirigeant de l'entreprise S. à se faire accompagner dans le cadre d'un programme d'amélioration des méthodes de management (cf. 2.4.1.2. - ii).

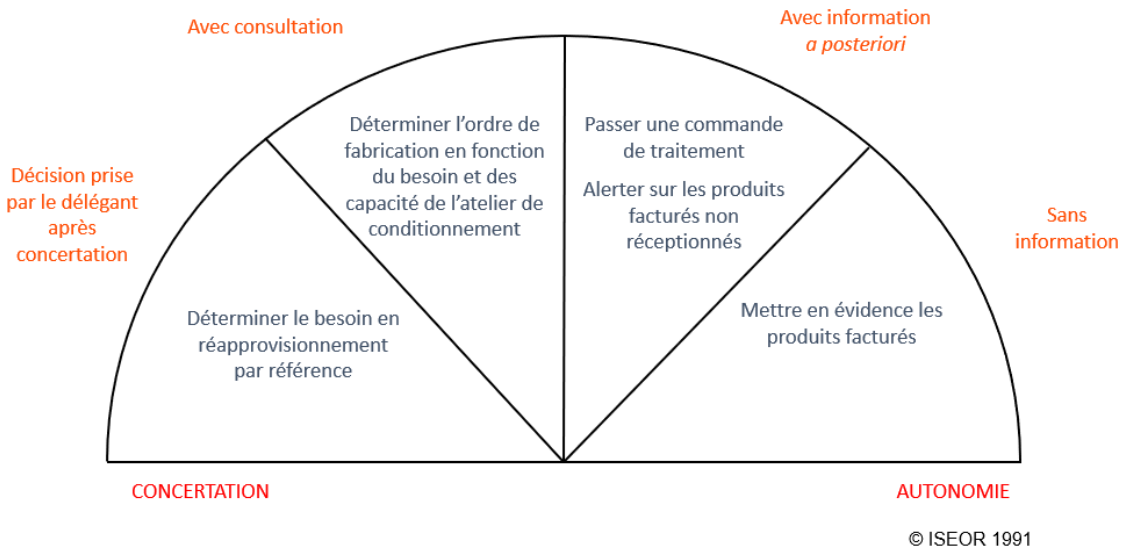
Le tableau 28 ci-après expose l'environnement réglementaire normatif exogène formel et endogène informel, défini conjointement avec le dirigeant et le Responsable Administratif et Financier - Affaires Réglementaires - Matériovigilance, lors de deux entretiens ouverts. Nous proposons de présenter ces normes selon les quatre pôles de la Tétranormalisation pour représenter la diversité de leur nature.

Tableau 28. Environnement réglementaire normatif exogène et endogène de l'entreprise S. selon le prisme des pôles de la Tétranormalisation

Normes comptables et financières	Normes sociales	Normes de management
Assurer l'autonomie et la pérennité économique de l'entreprise	Stabiliser l'équipe	Limiter les tâches à faible valeur ajoutée
Augmenter la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables	Assurer la formation et l'intégration des nouveaux entrants	Démultiplier la mise en œuvre stratégique à tous les niveaux de l'entreprise
Code général des impôts	Développer la polyvalence des collaborateurs	Faire de la pédagogie interactive
	Favoriser la coopération transversale entre toutes les équipes	Éviter les facteurs perturbateurs de la gestion du temps (glissement de fonction, interruption)
	Reconnaître financièrement les efforts individuels, semi-collectif et collectifs	Prévenir les dysfonctionnements
	Code social	Écouter les besoins des parties prenantes internes et externes
Normes commerciales	**Normes Qualité-Sécurité-Environnement**	Améliorer continuellement l'organisation du travail
Acquérir de nouveaux clients par appel d'offres ou de gré à gré	Améliorer la fiabilité et les délais de livraison	Autocontrôler son travail
Fidéliser les clients existants	Améliorer la qualité des produits	
Développer de nouveaux produits	**Directive 90/385/CEE**	Légende :
Pérenniser le partenariat avec l'ESAT	**Directive 98/79/CE**	**Normes exogènes formelles**
Code des marchés publics	**Règlement 745**	Normes endogènes informelles
Code du commerce	**ISO 9001 version 2015**	
	ISO 11 137	

Par ailleurs, il est apparu que des normes endogènes informelles étaient transversales à l'ensemble des pôles de la Tétranormalisation : ce sont les normes endogènes informelles de management. Elles concernent **l'ortho-fonctionnement général souhaité** pour l'entreprise. Ainsi, **diminuer les tâches à faible valeur ajoutée** est une norme reconnue au sein de l'entreprise S. : "*Le dirigeant préfère que les personnes qui s'occupent des appels d'offres fassent autre chose que de la saisie. En plus, il y aurait moins de risques d'erreurs si c'était automatisé* "(RC). De la même manière, la régulation de dysfonctionnements représente des tâches inintéressantes pour les collaborateurs et un détournement des ressources de l'entreprise. La **prévention de dysfonctionnements** est une préoccupation générale au sein de l'entreprise S. Elle se matérialise à la fois par des tâches de contrôle à différents niveaux d'un processus mais aussi par la stimulation de **l'autocontrôle** de chaque personne. Selon ce principe, chacun est responsable de la qualité de sa production, qu'elle soit physique (commandes, échantillons, bon de livraison) ou informatique (factures, éléments comptables, virements fournisseurs). Le collaborateur contrôle lui-même la réalisation de son travail, qui est ensuite validé par le manager si besoin. Ce degré de responsabilisation convenu entre deux personnes est d'ailleurs formalisé dans des éventails de délégation concertée : "*Chacun doit faire un contrôle du travail de l'autre. Par exemple, avant d'envoyer un prix à un client, on demande validation. C'est une règle interne formalisée dans nos éventails de délégation concertée*" (COLLAB). L'objectif est que les collaborateurs ne se reposent pas sur un contrôle par une tierce personne. La figure 27 présente un exemple d'éventail de délégation concertée entre le responsable commercial et son collaborateur.

Figure 27. *Éventail de délégation concertée entre un manager et un collaborateur sur la procédure de gestion des approvisionnements (exemple tiré des documents de l'entreprise S.)*



Pour terminer avec des exemples de normes endogènes informelles de management, l'entreprise S. fait de **l'amélioration continue** un enjeu central. Dans cet objectif, des mini-diagnostics de dysfonctionnements sont organisés semestriellement avec les collaborateurs. Le dirigeant réunit ses collaborateurs et les invitent à exprimer ouvertement les dysfonctionnements observés. Les dysfonctionnements peuvent être de plusieurs sortes : soit il s'agit de dysfonctionnements sus et reconnus par tous qui donneront lieu à des actions d'amélioration, soit il s'agit de malentendus qui sont clarifiés pendant la séance de mini-diagnostic. Ces séances permettent notamment d'ouvrir un dialogue professionnel sur l'adaptation ou non d'une norme endogène (règle, procédure, processus) : "*Une règle de fonctionnement peut être obsolète ou "optimisable". Ici, tout le monde le sait et le gérant est ouvert à un nouveau mode de fonctionnement* "(COLLAB). Cette souplesse dans l'actualisation des normes endogènes est d'ailleurs source de satisfaction sociale pour les collaborateurs : "*On évolue mieux dans une entreprise où on peut ajuster. C'est mieux que d'appliquer bêtement*" (COLLAB).

Ces séances de mini-diagnostic représentent également un moyen de veille pour satisfaire une norme endogène informelle : l'écoute des **besoins des parties prenantes internes** (cf. tableau 29). La veille interne de ces besoins passe également par les entretiens individuels de Contrat d'Activité Périodiquement Négociable que nous expliquons dans la section 4.2.1.- iii. Ainsi, l'entreprise S. s'emploie à identifier périodiquement aussi bien les besoins des parties prenantes externes que les besoins des parties prenantes internes. Nous montrons dans la section 4.2.1.- i comment ces besoins sont intégrés dans les dispositifs de management de l'entreprise S.

Tableau 29. Synthèse des besoins des collaborateurs et dispositifs de veille de ces besoins

Besoins des collaborateurs	Dispositif de veille
Développer les compétences progressivement **Mettre à disposition des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs** **Travailler dans des conditions de travail agréables** **Avoir un système informatique performant** **Limiter les tâches à faible valeur ajoutée (régulation de dysfonctionnements, tâches inintéressantes)**	Entretien individuel de Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (semestriel) Mini-diagnostic collectif des dysfonctionnements (semestriel)

ii. Les choix stratégiques relatifs aux normes

Compte tenu de son environnement réglementaire et normatif exogène (section 4.1.2.1.) et endogène (4.1.2.3. – i), le dirigeant effectue des choix stratégiques pour préserver la performance socio-économique de l'entreprise S.

De manière générale, nous notons que le dirigeant **priorise les normes prioritaires à intégrer** : "*Il me semble qu'il faut faire contrôler les équipements de climatisation à une certaine fréquence. Je crois que je ne respecte pas cette norme et j'estime que ce n'est pas une priorité"* (DG). Le risque de pénalité est assumé compte tenu du faible impact de la non-conformité normative et de la faible probabilité de sanction.

L'entreprise S. peut être confrontée à des exigences normatives contradictoires entre ses fournisseurs et ses clients. En 2018, un fournisseur fait preuve d'immobilisme face à une non-conformité normative relevée par le client final de l'entreprise S. Malgré de nombreuses négociations, ce fournisseur n'a pas voulu améliorer son produit pour répondre au besoin du client final. Les besoins des parties prenantes externes étaient contradictoires. L'entreprise S. a donc fait le choix de privilégier les exigences du client et de développer sa propre gamme de produits. Ce choix stratégique a permis de **transformer une contradiction normative en avantage concurrentiel**, bien que cela ait mis fin à sa relation commerciale avec un fournisseur.

Une norme exogène formelle peut également être **contradictoire** avec une norme endogène informelle. Par exemple, le processus de réponse à un appel d'offre public génère des opérations à faible valeur ajoutée : "*Dans l'administration, les normes sont tellement poussées que ça en devient ridicule. Par exemple, pour faire un appel d'offre, il faut remplir les mêmes documents à chaque fois alors que c'est toujours la même information mises à part les en-têtes*" (RC). Cette lourdeur administrative des candidatures est contradictoire avec la norme endogène informelle de réduire les tâches à faible valeur ajoutée. Le dirigeant **espère que l'évolution réglementaire permettra de réduire cette lourdeur** :

"*On va vérifier s'il s'agit de simplifier ou de complexifier le remplissage des dossiers pour répondre aux appels d'offre publics* " (Dirigeant).

Également dans l'objectif de diminuer les tâches à faible valeur ajoutée, l'entreprise S. a également **revu son organisation pour diminuer le temps de gestion** de la norme qualité ISO 9001 (cf. encadré 26).

Encadré 26. Témoignage du responsable qualité – administratif et financier (Colloque ISEOR 2019)

"*Avant 2016, il existait un poste complet de responsable qualité-production qui allouait 30% de son temps à la résolution de problèmes qualité et à l'entretien du système de management de la qualité. L'ISO 9001 représentait un coût de gestion total d'environ 50 000 € pour une Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables (CHVACV) de 86 € à l'époque.*

J'ai repris cette mission sur un poste polyvalent de responsable administratif-financier-qualité et le temps de gestion de la norme ISO 9001 concerne désormais 5% de mon temps de travail. L'ISO 9001 représente 20 000 € pour une CHVACV de 139 € en 2019. Nous faisons en sorte de ne produire que ce qui est utile pour l'entreprise. "

Avant 2016, la gestion de la norme ISO 9001 représentait environ 581 heures de travail et un poste à part entière : "*L'ISO m'a « poussé » à embaucher une personne à temps plein pour le management du système qualité*" (DG). Lorsque l'animateur qualité est parti de l'entreprise, le dirigeant a choisi non seulement de remplacer ce poste par **une fonction polyvalente** (Responsable Administratif et Financier - Affaires Réglementaires – Matériovigilance) mais aussi de **toiletter le système de management qualité** pour réduire les tâches à faible valeur ajoutée. Ce toilettage repose sur plusieurs facteurs : le passage à l'ISO 9001 version 2015, moins exigeante en termes de production documentaire, et la décentralisation synchronisée de l'animation de la qualité que nous expliquons dans la prochaine section.

Selon l'entreprise S., cette décentralisation synchronisée est facilitée par les outils du management socio-économique (cf. encadré 27), qui répondent en grande partie aux exigences de la norme ISO 9001. Ainsi, l'entreprise S. « ne superpose pas » deux systèmes de management, **elle les adapte** pour qu'ils se conjuguent.

Encadré 27. Complémentarité entre les outils du management socio-économique et l'ISO 9001

"*On a réorganisé le traitement de la qualité en intégrant les éléments du management socio-économique et ça nous a permis d'être certifiés ISO 9001 version 2015 sans problème*."

"*On a des outils du management socio-économique qui aident vraiment à faire vivre le management de la qualité sans être des outils de l'ISO*."

En effet, le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable, le Plan d'Actions Prioritaires, le Plan d'Actions Stratégies INTernes-Externes et la Grille des Compétences sont autant d'outils qui **coexistent harmonieusement** avec le système de management de la qualité. Les outils du management socio-économique en place répondent à une grande partie des exigences de l'ISO 9001 comme l'illustre le tableau 30 ci-après. Ils semblent même faciliter sa maintenance. "*On a moins de mal à faire vivre notre système de manag ement de la qualité avec le management socio-économique*"(RAQ).
Le temps récupéré est alloué pour des tâches à plus forte valeur ajoutée (production, développement commercial etc.), ce qui participe notamment à l'augmentation importante de la CHVACV entre 2016 et 2019 qui passe de 86 € à 139 €. Si l'entreprise S. avait maintenu l'organisation antérieure à 2016 pour piloter l'ISO 9001, elle allouerait environ 80 800 € en 2019 pour la maintenance de ce système de management (581 heures x CHVACV de 139 € à fin 2019).

Nous avons mis en lumière la stratégie normative du dirigeant et les choix d'infraction, de conformité ou d'adaptation de l'organisation effectués pour préserver la performance socio-économique de l'entreprise S. Nous montrons dans la prochaine section l'organisation mise en place par l'entreprise S. pour animer l'intégration des normes dans les pratiques.

Tableau 30. Tableau de convergences et spécificités entre les dispositifs et outils de la norme ISO 9001 et ceux du management socio-économique, par rapport aux exigences de la norme ISO 9001

Thèmes	Exigences ISO 9001	Synergie ISO 9001 / Management socio-économique	Spécificités dispositifs et outils de l'ISO 9001	Spécificités dispositifs et outils du Management socio-économique
4. Contexte de l'entreprise	4.1. Identifier les risques et opportunités stratégiques		Outil analyse des risques et opportunités	Méthode d'évaluation des coûts et performances cachés
			SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats) : Forces, faiblesses, opportunités	
	4.2. Identifier les parties intéressées et surveiller leurs besoins		Outil analyse des besoins des parties prenantes	Principe d'écoute des signaux faibles de l'environnement externe
	4.3. Animer le système de management par processus	Cartographie des processus pour formaliser la décentralisation synchronisée et éventail de délégation concertée par processus	Outil cartographie des processus	Principe de décentralisation synchronisée Outil éventail de délégation concertée
5. Leadership	5.1. Leadership et engagement (politique qualité, promotion de l'amélioration continue, implication de la direction)	- Évaluation du Plan d'Action Prioritaires et des indicateurs du Tableau de bord stratégique en Revue de Direction	Revue de Direction	- Plan d'Actions Stratégiques Internes / Externes et Plan d'Actions Prioritaires (3 ans) - Plan d'Actions Prioritaires (semestriel) - Indicateur stratégiques et opérationnels du Tableau de bord de pilotage stratégique (mensuel)
	5.2. Formaliser la politique Qualité de l'entreprise		Poltique Qualité	
	5.3. Formaliser les responsabilités	Cartographie des processus pour formaliser la décentralisation synchronisée et éventail de délégation concertée par processus		Principe de décentralisation synchronisée Outil éventail de délégation concertée
6. Planification	6.1. Planifier des actions pour maîtriser les risques			- Plan d'Actions Stratégiques Internes / Externes et Plan d'Actions Prioritaires (3 ans) - Plan d'Actions Prioritaires (6 mois) - Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (6 mois) - Agenda (quotidien) - Fiche d'Activités Polyvalentes réalisées et prévisionnelles (mensuel) - Tableau de bord stratégique (mensuel)
	6.2. Formaliser les objectifs qualité			
	6.3. Prendre en compte les modifications			- Évaluation de la Grille des Compétences (semestriel) - Évaluation et mise à jour du Plan d'Actions Prioritaires (semestriel) - Évaluation et mise à jour Plan d'Actions Stratégiques Internes / Externes et Plan d'Actions Prioritaires (annuel)

Thèmes	Exigences ISO 9001	Synergie ISO 9001 / Management socio-économique	Spécificités dispositifs et outils de l'ISO 9001	Spécificités dispositifs et outils du Management socio-économique
7. Support	7.1. Ressources (fournir les ressources adaptées pour atteindre les objectifs cblés)			- Négociation des moyens en entretien Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (semestriel) - Évaluation des besoins de moyens en mini-diagnostic (semestriel)
	7.2. Compétences			Utilisation de la Grille de compétences pour : 1) Identifier les opérations vulnérables, notamment en cas d'absence d'un collaborateur 2) Identifier les besoins de formation des collaborateurs pour accroître leur polyvalence 3) Identifier les formateurs internes potentiels pour faire de la formation intégrée 4) Établir un plan de formation intégrée
	7.3. Sensibilisation (sensibiliser les collaborateurs à l'amélioration continue)	Indicateur de pilotage des non-conformités valorisés en coûts cachés, inclus dans le tableau de bord de pilotage stratégique	Indicateur de pilotage des non-conformités	- Évaluation des coûts cachés liés aux non-conformités - Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (6 mois) - Tableau de bord de pilotage stratégique (mensuel)
	7.4. Communication			
	7.5. Informations documentées		Manuel Qualité	
8. Réalisation	Réalisation de l'activité opérationnelle et stratégique avec les parties prenantes internes et externes			Ensemble du système de management socio-économique : agenda, fiche d'activités polyvalentes, éventail de délégation concertée, grille de compétences, plan d'actions stratégiques internes / externes, plan d'actions prioritaires, tableau de bord de pilotage stratégique, contrat d'activité périodiquement négociable
9. Évaluation des performances	Surveillance, mesure et analyse des performances du système de management qualité		- Audit interne - Enquête satisfaction client	- Évaluation de la Grille des Compétences (semestriel) - Évaluation et mise à jour du Plan d'Actions Prioritaires (semestriel) - Évaluation et mise à jour Plan d'Actions Stratégiques Internes / Externes et Plan d'Actions Prioritaires (annuel) - Tableau de bord de pilotage stratégique (mensuel)

4.2. L'animation des normes au sein de l'entreprise S.

Cette deuxième sous-section met en perspective les outils et dispositifs de l'entreprise S. pour animer l'intégration des normes exogènes et endogènes dans les pratiques professionnelles internes. Nous expliquons dans un premier temps l'organisation, les outils et les dispositifs en place au sein de l'entreprise S. selon le principe de décentralisation synchronisée (4.2.1.). Dans un deuxième et dernier temps, nous présentons les coûts et performances cachés liés à la gestion des normes (4.2.2.).

4.2.1. *L'organisation, les outils et les dispositifs d'intégration des normes dans les pratiques professionnelles selon le principe de décentralisation synchronisée*

Dans cette sous-sous-section, nous présentons l'organisation, les outils et les dispositifs d'intégration des normes dans les pratiques professionnelles selon le principe de décentralisation synchronisée. Nous expliquons tout d'abord la démultiplication stratégique de l'intégration des normes exogènes et endogènes de l'entreprise S. (i). Puis, nous présentons la décentralisation synchronisée opérationnelle de l'intégration des normes dans les pratiques (ii). Enfin, nous exposons le système de contractualisation d'objectifs pour favoriser l'intégration des normes dans les pratiques professionnelles internes (iii).

i. La démultiplication stratégique de l'intégration des normes exogènes et endogènes de l'entreprise S.

Nous avons expliqué la stratégie offensive d'intégration des normes exogènes de l'entreprise S. dans la section 4.1.2. La démultiplication de cette stratégie normative se matérialise dans les outils du système de management socio-économique (Savall & Zardet, 1987), tels que le Plan d'Actions Stratégiques Internes et Externes (PASINTEX) et le Plan d'Actions Prioritaires (PAP).

Un PASINTEX formalise la stratégie de l'entreprise à moyen et long termes (trois à cinq ans). Ce plan d'actions se présente sous forme d'arborescence à trois niveaux : les axes stratégiques, les objectifs prioritaires et les actions prioritaires. Les axes stratégiques représentent l'ambition de développement de l'entreprise à long terme. Ils se décomposent en objectifs stratégiques intermédiaires plus concrets, qui, eux-mêmes, se déclinent en actions prioritaires planifiées sur un à plusieurs semestres.

Chaque semestre, le dirigeant reprend les actions prioritaires du PASINTEX concernées par la période. Il les reporte dans un outil de pilotage de la mise en œuvre stratégique : le Plan d'Actions Prioritaires. Il s'agit d'un plan d'actions qui permet de préciser sur une durée de six mois des actions concrètes pour mettre en œuvre les actions prioritaires à long terme du PASINTEX. Le principe de démultiplication du PASINTEX en PAP permet de laisser « l'espace » aux collaborateurs pour participer à la définition de la mise en œuvre stratégique en proposant plus précisément des actions prioritaires à court terme. Le dirigeant répartit ensuite les actions du plan d'actions prioritaires entre différents pilotes qui organisent la mise en œuvre de ces actions tout au long d'un semestre. À la fin de la période, le dirigeant et les

pilotes évaluent le degré de réalisation des actions prioritaires et transfèrent celles inachevées sur le plan d'actions prioritaires du semestre suivant. Avec ce système de démultiplication stratégique, les enjeux sont portés par la direction tout en impliquant l'ensemble des acteurs internes.

Dans le cas de la stratégie offensive d'intégration des normes exogènes, nous relevons que l'entreprise S. réalise cette démultiplication stratégique, comme l'illustre le tableau 31. En effet, le PASINTEX et les PAP (cf. Annexe XVII) réunissent les enjeux stratégiques globaux de l'entreprise S. et les enjeux propres à l'intégration des normes exogènes. Ces outils permettent ainsi d'**intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise la stratégie d'intégration des normes**.

Tableau 31. Axes stratégiques, objectifs prioritaires et actions prioritaires relatifs à la stratégie normative issus du Plan d'Actions Prioritaires de semestre 2 de l'année 2019

AXE STRATÉGIQUE	OBJECTIFS PRIORITAIRES	ACTIONS PRIORITAIRES
Améliorer la qualité des produits « L1 »	Se mettre en conformité par rapport à l'ISO 11 137 pour la stérilisation de ses produits « L1 »	Réaliser la qualification de performance validation de dose tests microbiologiques
Qualité affaire règlementaires – gérer les risques inhérents au développement de l'activité	Être en conformité avec les normes, règlementaires et directives en vigueur	Se mettre en conformité avec la règlementation 745
		Être certifié ISO 9001 version 2015

S'il est vrai que l'entreprise S. s'applique à réaliser une veille des besoins des parties prenantes externes, nous avons expliqué dans la section 4.1.2.3.- i qu'elle s'employait également à réaliser une veille similaire auprès de ses parties prenantes internes. Par exemple, une action prioritaire du PASINTEX est d'intégrer et former les nouveaux collaborateurs entrants.

Les mini-diagnostics représentent un dispositif de veille des insatisfactions des collaborateurs vis-à-vis des dysfonctionnements qu'ils observent. Les actions d'amélioration convenues avec les collaborateurs à l'issue de ces séances semestrielles s'incorporent ensuite aux actions prioritaires du PAP. Cet outil formalise ainsi la contribution des collaborateurs dans l'amélioration de l'organisation. *In fine*, ce système de démultiplication stratégique responsabilise les acteurs de l'entreprise dans la mise en œuvre stratégiques relative aux normes.

En somme, l'intégration des normes dans l'organisation **fait partie de la stratégie de l'entreprise**. Il s'agit également d'un moyen pour veiller périodiquement à la **prise en compte des besoins des parties prenantes internes** pour les incorporer dans les objectifs stratégiques.

ii. Décentralisation synchronisée opérationnelle de l'intégration des normes exogènes et endogènes dans les pratiques

Au niveau de l'activité opérationnelle, l'intégration des normes endogènes[5] se traduit par une organisation selon le principe de la décentralisation synchronisée (Savall & Zardet, 1987). Cette organisation consiste à rapprocher le processus de prise de décisions par rapport à l'endroit où la décision s'applique. L'enjeu est ainsi d'**éviter incohérences** entre l'objectif d'intégration d'une norme endogène et son intégration effective dans les pratiques.

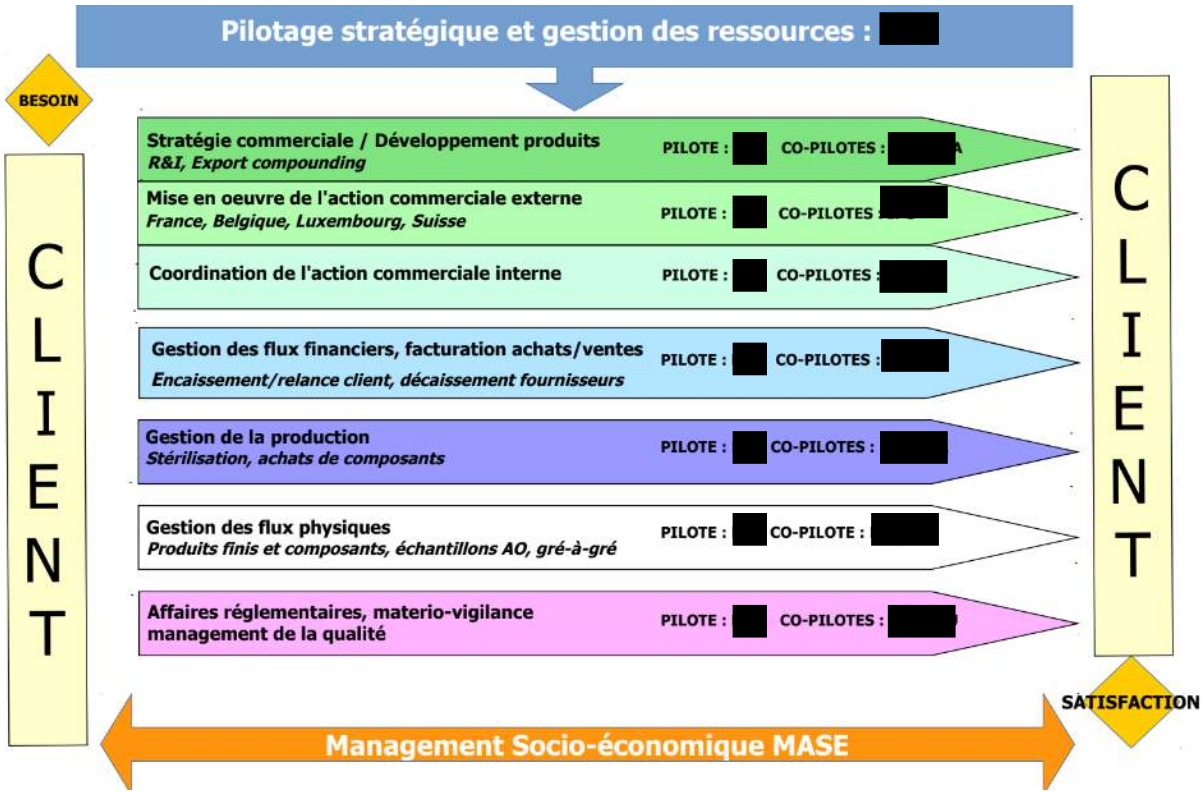
Par ailleurs, ce dispositif nécessite une **responsabilisation des collaborateurs** en termes de pilotage de l'intégration des normes dans les pratiques. Dans le cas de l'entreprise S., cette décentralisation des responsabilités est illustrée par la cartographie de pilotage (cf. figure 29 ci-après). Chaque pilote est en charge de coordonner les ressources pour garantir la réalisation de l'activité du processus qui lui est confié, dans les délais, en qualité et selon un coût prédéfini. Selon ce cahier des charges, un pilote est entouré de coopérants pour accomplir cette mission. Le pilote a également pour rôle d'**accompagner** les coopérants d'un processus dans la réalisation des opérations **conformément aux normes endogènes de l'entreprise** (règles, procédures, normes informelles). Il peut également proposer des améliorations de l'organisation du travail pour rester en adéquation avec la réalité du terrain. Cette délégation des responsabilités fait l'objet d'une convention entre chaque pilote et le dirigeant qui pilote l'ensemble du système. Cette délégation se matérialise par des éventails de délégation concertée.

Dans cette perspective, l'animation de la qualité n'est pas centralisée sur une fonction support « Qualité ». Nous notons d'ailleurs que l'entreprise S. adapte l'outil pour l'intituler « cartographie de pilotage ». Dans les faits, le contrôle qualité est décentralisé : l'**autocontrôle individuel** est une norme endogène informelle pour l'entreprise S., comme nous l'avons expliqué précédemment. Certains processus à risques ne sont pas exemptés d'une étape de validation par une tierce personne.

Le **pilotage des indicateurs est également décentralisé** : "*La mise à jour des indicateurs qualité est décentralisée. Ça génère un gain de temps et ça responsabilise les collaborateurs puisqu'ils sont à l'origine de l'indicateur qu'ils suivent. Ils produisent et évaluent leur travail*" (RAQ). Autrement dit, les pilotes des processus **autoévaluent leur performance** dans l'intégration des normes et l'animateur qualité a un rôle de synchronisation des non-conformités détectées et traitées par les acteurs.

[5] Rappelons qu'une norme endogène inclut la traduction des normes exogènes dans l'organisation et les normes créées à l'initiative de l'entreprise pour encadrer les pratiques professionnelles.

Figure 28. *Cartographie de pilotage par l'entreprise S. pour formaliser l'organisation de la décentralisation synchronisée*



Enfin, nous relevons que la performance globale de cette organisation est pilotée à travers plusieurs indicateurs réunis dans un tableau de bord de pilotage (cf. annexe XVIII). Ils sont quantitatifs (retards clients, non-conformités, matériovigilances, heures travaillées) et financiers (chiffres d'affaires, marge sur coûts variables, trésorerie, CHVACV). Ce tableau de bord **inclut des indicateurs normatifs** (qualité, matériovigilance) et est piloté mensuellement par le dirigeant.

Dans le cadre de l'intégration des normes dans les pratiques, nous relevons ainsi que la décentralisation synchronisée repose sur deux leviers : la responsabilisation des collaborateurs dans le pilotage de l'intégration des normes et l'autoévaluation de leur performance. Cette organisation est pérennisée par un dernier dispositif : la contractualisation d'objectif d'intégration des normes endogènes dans les pratiques, que nous présentons dans la prochaine section.

iii. La contractualisation d'objectifs d'intégration des normes exogènes et endogènes dans les pratiques

Parmi les outils du management socio-économique, l'entreprise S. a souhaité mettre en place le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN ; Savall & Zardet, 1987). Il s'agit d'un système de prime par objectif qui repose à la fois sur un outil formel (CAPN) et un entretien entre le manager et son collaborateur.

Le CAPN est un **contrat managérial** entre les deux parties puisqu'il permet de **négocier**, d'un côté, les efforts supplémentaires attendus de la part d'un collaborateur pour l'entreprise et, de l'autre, les moyens alloués par l'entreprise. Par exemple, dans le cas de l'entreprise S., pour atteindre les objectifs de productivité sur différentes opérations, l'assistant de marchés s'appuie sur la formation du responsable commercial. Cet outil repose sur le principe que l'absence de dialogue autour de solutions réalisables et acceptées favorise l'émergence de comportements résistants, par l'activation de pouvoirs formels et informels (Savall, 1979). Ainsi, la négociation et la contractualisation entre le manager et le collaborateur se substitue à l'imposition d'une norme.

Les objectifs concernent différentes activités stratégiques et opérationnelles. Ils formalisent les attendus d'un collaborateur en termes de **résultats immédiats** (résultats à court terme) et de **création de potentiel** (résultats à moyen et long terme). Cette combinaison d'objectifs à court, moyen et long termes permet d'assurer la capacité de survie et développement de l'organisation à travers la contribution de chaque acteur. Ces objectifs sont à la fois économiques (augmentation de la productivité, du portefeuille de commandes etc.) et sociaux (formation, responsabilisation, intégration des méthodes de travail etc.). Il s'agit d'objectifs collectifs (communs à tous les acteurs de l'entreprise), semi-collectifs (communs aux membres d'une équipe hiérarchique ou d'une équipe projet) et individuels (personnalisés par rapport à la marge de progrès du collaborateur). Par exemple, dans le cas de l'entreprise S., l'objectif de l'entreprise est que les coûts des non-conformités normatives évaluées ne dépassent pas 1% du chiffre d'affaires. En 2019, ils représentent 0,06% du chiffre d'affaires. Cette déclinaison d'objectifs permet de mobiliser le **potentiel humain individuel et collectif** de l'entreprise pour améliorer la performance socio-économique de manière coordonnée.

Les objectifs sont définis pour un semestre. Ils peuvent ainsi se **synchroniser avec des actions prioritaires** du PAP définis chaque semestre et permettre la démultiplication stratégique jusqu'à l'échelle d'une personne grâce aux objectifs individuels. En contrepartie des efforts collectifs, semi-collectifs et individuels fournis, le collaborateur perçoit **une prime additionnelle autofinancée** par l'atteinte des objectifs collectifs économiques collectifs sur la période. Les entretiens CAPN représentent un instant de dialogue entre le manager et le collaborateur pour discuter des priorités et des marges de progrès attendues pour la période. C'est l'opportunité de dialoguer autour des normes formelles et informelles de l'entreprise. Le tableau 32 ci-après représente les objectifs CAPN individuels liés à l'intégration des normes dans les pratiques professionnelles au sein de l'entreprise S. Nous analysons que la définition de ces objectifs est influencée par les normes informelles de l'entreprise S.

Le CAPN représente ainsi un moyen d'insuffler les normes endogènes informelles pour guider les comportements individuels et collectifs.

De manière globale, les CAPN permettent d'impliquer et de responsabiliser tous les acteurs de l'entreprise dans la mise en œuvre de la stratégie d'intégration des normes. Le CAPN représente ainsi **un levier d'intégration des normes endogènes dans les pratiques**.

Tableau 32. Objectifs CAPN individuels liés à l'intégration des normes (CAPN semestre 1 - 2019)

	Objectifs CAPN	Influence supposée des normes informelles
Responsable commercial	Diminution du temps passé avec un collègue pour réaliser une réponse à un appel d'offres	Augmenter la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables
	Diminution du temps moyen d'exploitation des rendez-vous commerciaux de gré à gré.	
	Utiliser les outils du management socio-économique et anticiper les besoins de formation interne pour limiter les interactions non programmées	Développer la polyvalence des collaborateurs Diminuer les interruptions dans la gestion du temps
Assistant de marchés	Participer à la réalisation des audits interne	Certifier le système de management de la qualité ISO 9001 version 2015
	Diminution du temps passé en phase d'appel d'offres	Augmenter la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables
Assistant commercial – chargé de production	Mettre en place avec un collègue des tests microbiologiques pour répondre aux exigences de la norme ISO 11 137	Se distinguer de la concurrence en stérilisant des produits non soumis à l'ISO 11 137
	Diminuer le nombre de non-conformités lors des préparations de commandes	Améliorer la fiabilité et les délais de livraison
	Intégrer l'éventail de délégation concertée "management du pilotage d'un processus" dans ses pratiques	Favoriser la coopération transversale entre toutes les équipes et la montée en responsabilisation individuelle
Préparateur de commandes Magasinier	Déclarer précisément les heures passées par activité dans la fiche d'activités polyvalente	Avoir des outils de management performants
	Diminution du temps passé pour la gestion de l'inventaire	Augmenter la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables
	Avoir le minimum de non-conformités sur son périmètre lors de l'audit de suivi	Améliorer la fiabilité et les délais de livraison
	Diminution du taux de non-conformités sur les expéditions de commandes clients	
	Diminution du taux de non-conformités sur les flux sortants de produits	
	Réaliser un support d'informations destiné aux nouveaux personnels entrants	Assurer la formation et l'intégration des nouveaux entrants
Responsable Administratif et Financier - Affaires Réglementaires – Matériovigilance	Limiter les non-conformités de flux sortants de produit	Améliorer la fiabilité et les délais de livraison
	Intégrer l'éventail de délégation concertée "management du pilotage d'un processus" dans les pratiques	Favoriser la coopération transversale entre toutes les équipes et la montée en responsabilisation individuelle
	Réaliser deux audits internes et leur rapport	Certifier le système de management de la qualité ISO 9001 version 2015
	Diminuer les en-cours retard clients	Augmenter la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables

Dans la prochaine section, nous mesurons le coût de fonctionnement et de dysfonctionnement de cette organisation.

4.2.2. *Les coûts et performances cachés associés à la gestion des normes au sein de l'entreprise S.*

Dans cette section, nous présentons les coûts et performances cachés liés à l'intégration des normes au sein de l'entreprise S. Tout d'abord, nous rappelons la méthode d'évaluation des coûts et performances cachés. Ensuite, nous étudions d'une part les coûts affiliés à la gestion ortho-fonctionnelle des normes (4.2.2.2.) et, d'autre part, les coûts engendrés par des dysfonctionnements normatifs (4.2.2.3.).

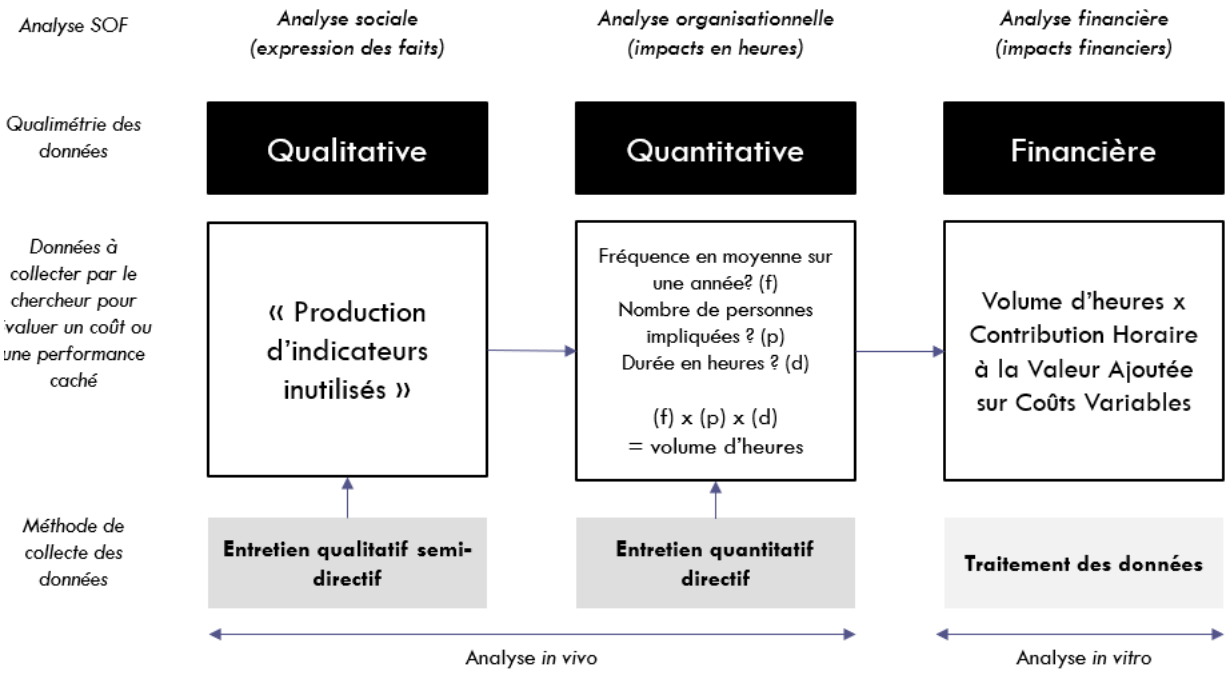
4.2.2.1. Rappel méthodologique

Dans cette section, nous rappelons la méthode d'évaluation des coûts et performances cachés (Savall & Zardet, 1987).

Les coûts et performances cachés sont les coûts qui ne sont pas mesurés dans les systèmes d'information comptables classiques et qui impactent la performance d'une entreprise. Ils peuvent alourdir le compte de charges pour l'entreprise (coûts historiques) ou alléger les produits dans le cas de manques à gagner (coûts d'opportunité). Un coût caché représente le coût de régulation d'un dysfonctionnement ou l'écart entre un fonctionnement effectif et un fonctionnement alternatif préférable. Selon la méthode d'évaluation des coûts et performances cachés (Savall & Zardet, 1987), il existe plusieurs indicateurs de dysfonctionnements qui génèrent des coûts et performances cachés. Pour notre objet de recherche, nous nous intéressons à deux types d'indicateurs en particulier qui illustrent des écarts normatifs : les défauts qualité et les écarts de productivité. Il existe différents composants de coûts et performances cachés : les sursalaires (temps engagé par un responsable hiérarchique pour réaliser les tâches d'un collaborateur), les surtemps (temps supplémentaire engagé à défaut de travailler normalement), les surconsommations (ressources supplémentaires engagées de manière anormale), les non-productions (temps passés à ne rien produire ou perte de marge à moins d'un an), les non création de potentiel (perte d'opportunité à plus d'un an) et les risques.

Durant quatre entretiens quantitatifs, nous nous sommes intéressée aux temps dédiés à la gestion des normes (ortho fonctionnement) et aux temps alloués à la régulation des écarts normatifs (dysfonctionnements) pour avoir une vision globale de l'impact des normes. La figure 20 rappelle la méthode d'évaluation des coûts et performances cachés. L'impact en heures des pratiques normatives, ortho-fonctionnelles ou dysfonctionnelles, est converti en euros grâce à la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée de l'entreprise S. En 2018, elle s'élevait à 117 €.

Figure 20. Méthode d'évaluation des coûts et performances cachés



Nous analysons dans les prochaines sections les coûts et performances cachés globaux (4.2.2.2.), ceux liés à la gestion ortho-fonctionnelle des normes (4.2.2.3.) et ceux liés à la gestion dysfonctionnelle des normes (4.2.2.4.).

4.2.2.2. Les coûts et performances cachés liés à l'intégration des normes

Les résultats de nos entretiens quantitatifs nous ont permis d'évaluer 1 217 200 € de coûts et performances cachés liés au fonctionnement ou aux dysfonctionnements normatifs pour l'année 2018 (cf. tableau 33). Nous précisons que ce montant inclut les coûts cachés historiques observés dans les pratiques internes et les coûts cachés prévisionnels, compte tenu des risques que l'entreprise ne maîtrise pas encore à ce jour. Ce montant représente **55 % du chiffre d'affaires** (2 206 999 € en 2018) et **108,5% de la marge sur coûts variables** de l'entreprise S. (1 112 847 € en 2018).

Tableau 33. Récapitulatif des coûts et performances cachés liés à l'intégration des normes

Indicateur	Composant / Ortho-fonctionnement / Dysfonctionnement	SUR-SALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM--MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
DÉFAUTS QUALITÉ	Ortho-fonctionnement	N.E.*	N.E.	500 €	N.E.	N.E.	N.E.	500 €
	Dysfonctionnement	N.E.	5 580 €	2 140 €	N.E.	N.E.	98 930 €	106 650 €
	Sous-total 1	N.E.	**5 590 €**	**2 650 €**	N.E.	N.E.	**98 930 €**	**107 150 €**
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE	Ortho-fonctionnement	N.E.	24 370 €	7 020 €	N.E.	N.E.	N.E.	31 390 €
	Dysfonctionnement	N.E.	34 280 €	N.E.	N.E.	N.E.	377 490 €	411 770 €
	Sous-total 2	N.E.	**59 720 €**	**7 920 €**	N.E.	N.E.	**1 042 650 €**	**1 108 260 €**
	TOTAL (1 + 2) Arrondi à la centaine	**N.E.**	**65 200 €**	**10 500 €**	**N.E.**	**N.E.**	**1 141 500 €**	**1 217 200 €**

*N.E. : Non évalué

Nous remarquons que les **risques normatifs** de pénalités ou de pertes d'opportunités liés à un écart normatif s'élèvent à 1 141 500 €. Ce poste de coûts et performances cachés représente **94%** des impacts socio-économiques des normes. Si l'on exclut les risques, le montant des **coûts et performances cachés liés à l'intégration** des normes représente 75 700 € en 2018 pour l'entreprise S., soit **3,4 % de son chiffre d'affaires**. 31 900 € concernent les **coûts ortho-fonctionnels** liés l'intégration des normes, soit **1,44% du chiffre d'affaires** en 2018. 43 810 € portent sur les **dysfonctionnements normatifs** et représentent 1**,98% du chiffre d'affaires** en 2018. Ces résultats nous donnent une indication sur l'impact socio-économique de l'intégration d'une norme pour une entreprise qui s'inscrit dans une stratégie offensive d'intégration des normes.

Nous développons notre analyse sur les coûts et performances cachés, ortho-fonctionnels et dysfonctionnels, dans les deux prochaines sections.

4.2.2.3. Le coût ortho-fonctionnel de l'intégration des normes

Dans cette section, nous présentons la quote-part de ce montant correspondant au coût ortho-fonctionnel de l'intégration des normes.

Le tableau 34 ci-dessous expose les coûts cachés liés à l'intégration des normes. En premier lieu, nous soulignons que l'intégration des normes représente l'investissement annuel de 31 890 €, ce qui est non négligeable pour une PME. Aussi, ce résultat ne comprend que les coûts et performances cachés concernant l'année 2018. L'entreprise S. a par ailleurs investi en 2017 12 900 € pour des formations externes spécifiques pour intégrer des normes exogènes, comme en témoigne le Responsable Administratif et Financier - Affaires Réglementaires – Matériovigilance : "*Le management des normes, c'était tout nouveau pour moi. Je me suis formé à à l'AFNOR pour l'ISO 9001 et à l'Institut de formation des industries de santé pour ce qui concerne la norme sur les dispositifs médicaux*. " Aussi, la mise en conformité par rapport à la norme ISO 11 137 ou pour la maintenance préventive des installations électriques représente un coût pour l'entreprise S. Ces montants confirment la théorie selon laquelle les normes constituent un **fonds de commerce** pour de multiples acteurs (Savall & Zardet, 2005).

Tableau 34. Évaluation de l'impact socio-économique de l'ortho-fonctionnement autour de l'intégration des normes en 2018

Pratiques normatives	Impact socio-économique
Mise en conformité pour la maintenance préventive des installations électriques : porte sectionnelle	500 €
Veille réglementaire	3 790 €
Pilotage du système de management de la qualité – ISO 9001	19 460 €
Pilotage des matériovigilances - Règlementation 745	2 340 €
Sous-traitance auprès d'un laboratoire pour la stérilisation des produits de suremballage (cf. ISO 11 137)	5 800 €
TOTAL	**31 890 €**

À titre d'exemple, nous présentons dans le tableau 35 les coûts cachés liés au pilotage du système de management de la qualité, conformément à la norme ISO 9001.

Tableau 35. Coûts et performances cachés liés au pilotage du système de management de la qualité

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DE DÉVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MÉDICAUX
Évaluation des pratiques relatives aux normes – Juillet 2019

10/19

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Management de la qualité (1/4)	Norme ISO 9001	2018	Le contrat de prestation des audits de renouvellement et de suivi représente 3 667 €, soit 1 222 € par an.			1 222 €				1 220 €
			Le travail préparatoire d'un audit représente 45 heures pour l'animateur qualité.							
			1 pers x 45 h x 117 €		5 265 €					5 260 €
			La revue de direction représente 15 heures de travail pour le gérant.							
			1 pers x 15 h x 117 €		1 755 €					1 750 €
					7 020 €	1 220 €				8 240 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DE DÉVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MÉDICAUX
Évaluation des pratiques relatives aux normes – Juillet 2019

11/19

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS

ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES

ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Management de la qualité (2/4)	Norme ISO 9001	2 fois par an	Le travail préparatoire d'un audit interne représente 1 heure pour l'animateur qualité.							
			1 pers x 2 fois x 1 h x 117 €		234 €					230 €
			Un audit interne représente 2 heures de travail pour deux personnes.							
			2 pers x 2 fois x 2 h x 117 €		936 €					930 €
			La gestion d'un audit représente 8 heures pour le dirigeant et 9 heures pour l'animateur qualité.							
			((1 pers x 2 fois x 8 h) + (1 pers x 2 fois x 9 h)) x 117 €		3 978 €					
					5 140 €					5 140 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DE DÉVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MÉDICAUX
Évaluation des pratiques relatives aux normes – Juillet 2019

12/19

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Management de la qualité (3/4)	Norme ISO 9001	2018	L'animateur qualité passe 8 heures à réaliser des tâches diverses pour répondre aux exigences de la norme. 1 pers x 8 h x 117 €		936 €					930 €
			Le dirigeant passe 15 heures pour réaliser des tâches afférant au système de management de la qualité. 1 pers x 15 h x 117 €							
			Le responsable commercial passe 24 heures pour réaliser des tâches afférant au système de management de la qualité. 1 pers x 24 h x 117 €		2 808 €					2 800 €
					3 740 €					3 740 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS

ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES

ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Management de la qualité (4/4)	Norme ISO 9001	2018	L'assistant de marché passe 20 heures pour réaliser des tâches afférant au système de management de la qualité. 1 pers x 20 h x 117 €		2 340 €					2 340 €
					2 340 €					2 340 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

L'impact économique du pilotage du système de management de la qualité représente 19 460 € en 2018. Nous avons expliqué dans la section 4.1.2.3. – ii comment l'entreprise S. avait réduit le coût de fonctionnement de la norme ISO 9001.

Comme expliqué dans la section 4.1.2.3. - ii, l'entreprise effectue **un toilettage des outils inutilisés** : "*On essaye de nettoyer nos outils. Est-ce que celui-ci est toujours utile ? Est-ce qu'il permet de prévenir des dysfonctionnements ? Si non, on ne le garde pas*" (RAQ). L'analyse des normes, en amont de leur intégration dans l'organisation, repose également sur ce principe d'optimisation du temps de gestion d'une norme : « *Il n'y a pas de norme inutile mais il y a de l'inutilité dans chacune des normes. Il faut réussir à détecter cette part compressible et travailler dessus pour optimiser la gestion de ces normes* » (RAQ, Colloque Automne ISEOR 2019). Évaluer périodiquement la pertinence des normes et leurs influences sur les structures organisationnelles et les pratiques professionnelles internes permet ainsi de décider de changer de dispositif.

Nous avons étudié l'impact socio-économique de la gestion des normes. Nous analysons dans la prochaine section les coûts dysfonctionnels liés à la régulation d'écarts normatifs ou à des alternatives préférables et les risques normatifs.

4.2.2.4. Les coûts dysfonctionnels par rapport aux normes

Dans cette section, nous analysons l'impact économique liés à la régulation de dysfonctionnements ou les alternatives préférables et les risques normatifs. Nous distinguons les coûts cachés provoqués par des parties prenantes externes (i) ou des parties prenantes internes (ii) et expliquons les moyens préventifs mis en place.

i. Les coûts cachés dysfonctionnels liés aux pratiques des parties prenantes externes

Dans cette section, nous mettons en lumière les coûts cachés provoqués par les parties prenantes externes. Nous différencions deux catégories de dysfonctionnements : les régulations de dysfonctionnements ou alternatives préférables (coûts cachés avérés) et les risques de coûts cachés.

- *Les régulations de dysfonctionnements ou alternatives préférables liées aux parties prenantes externes*

Dans son analyse stratégique SWOT (*Strenght, Weaknesses, Opportunities, Threats*, cf. annexe XIX), l'entreprise identifie une menace stratégique avec le livreur C. qui offre un service dont la fiabilité est variable. Dans nos entretiens quantitatifs, nous relevons également que les fournisseurs pouvaient être défaillants. Par exemple, en 2018, un fournisseur a livré des produits différents de la commande initiale et de moins bonne qualité. L'écart de prix entre les deux types de produit a été compensé par des remises commerciales réalisées auprès de l'entreprise S. Néanmoins, l'entreprise S. a payé 1 224 € pour une prestation de nettoyage de ces produits non-conformes (cf. tableau 36). En l'occurrence, l'impact commercial et financier d'une rupture de stock de produits pour répondre à un client public dans les délais est non négligeable pour l'entreprise S. : "*En cas de rupture de stocks, le client public peut se fournir chez un concurrent et l'entreprise doit dédommager la différence de prix. C'est pourquoi on s'assure d'avoir 3 à 4 mois d'avance sur nos stocks*" (RC). Dans l'hypothèse d'une rupture de stocks de 2 000 unités, il est par exemple estimé par le Responsable Commercial que l'entreprise S. devrait dédommager son client public de 32 000 € pour compenser la différence de prix avec un concurrent (cf. tableau 36 ci-après).

Tableau 36. Coûts et performances cachés liés à des erreurs sur composants d'un fournisseur

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DE DÉVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MÉDICAUX
Évaluation des pratiques relatives aux normes - Juillet 2019

5/14

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
DÉFAUTS DE QUALITÉ

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Erreurs sur composants livrés par le fournisseur : commandes de produits en grade médical, réception de produits différents (1/2)	Commande de composants avec un grade médical et livraison de composants standards de moins bonne qualité	2018	L'entreprise a payé 3 169 € en trop par rapport aux produits finalement livrés. Ce montant est dédommagé par la suite grâce à des remises. L'entreprise fait nettoyer les composants standards par l'E. (sous-traitant) pour atteindre le niveau de qualité attendu, ce qui représente un surcoût de 1 224 € Le temps de gestion par le responsable commercial pour se coordonner avec l'E. (sous-traitant) représente 8 heures. 1 pers x 8 h x 130 €		936 €	1 224 €				1 220 € 930 €
					930 €	1 220 €				2 150 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DE DÉVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MÉDICAUX
Évaluation des pratiques relatives aux normes - Juillet 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
DÉFAUTS DE QUALITÉ

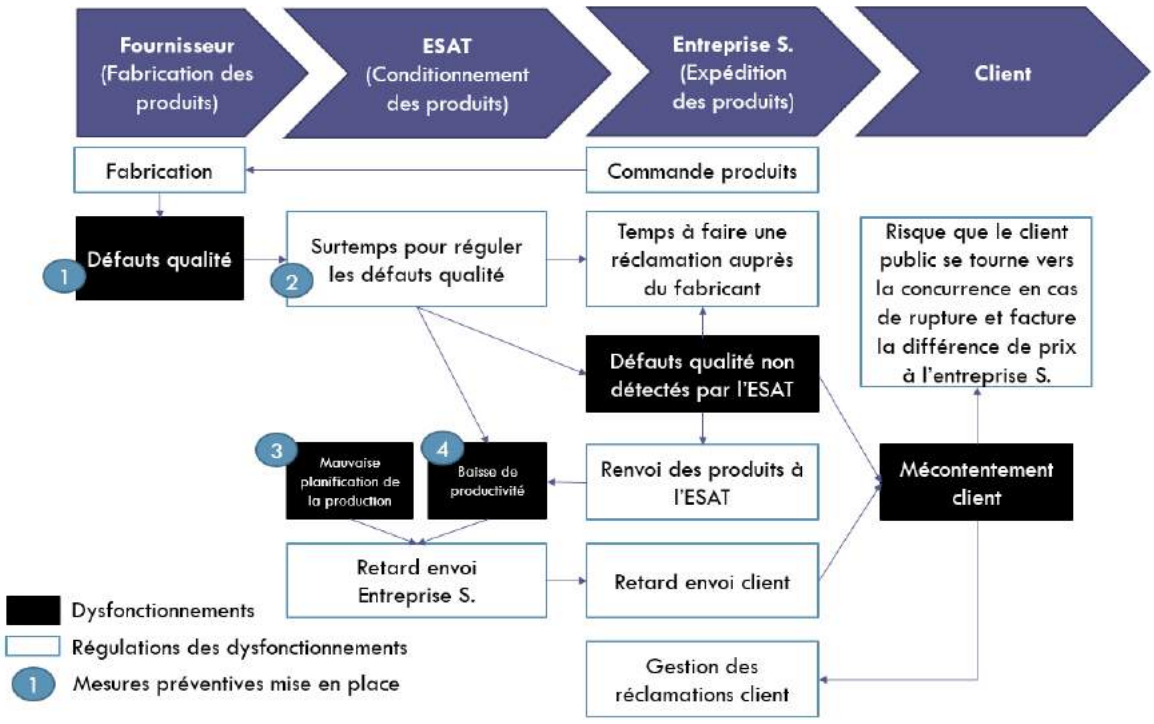
FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Erreurs sur composants livrés par le fournisseur : commandes de produits en grade médical, réception de produits différents (2/2)	Commande de composants avec un grade médical et livraison de composants standards de moins bonne qualité	2018	Risque de retard de livraison des composants avec un grade médical dû à la sous-productivité de l'E. (sous-traitant) non évaluée. En cas de rupture de stocks, le client public risque de se fournir chez un concurrent et l'entreprise devra dédommager la différence de prix. Estimation : 2 000 unités sont en rupture de stock et la différence de prix est de 16 € par unité. 2 000 unités x 16 €					N.E.	N.E. 32 000 €	N.E. 32 000 €
									32 000 €	32 000 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Pour ces raisons, l'entreprise S. pilote activement ses parties prenantes externes afin de prévenir ces dysfonctionnements. Nous expliquons les moyens préventifs mis en place à partir de la figure 30 qui illustre l'enchaînement des dysfonctionnements et leur incidence sur les différentes parties prenantes de la chaîne de valeur.

Figure 29. *Coûts cachés externés entre parties prenantes sur la chaîne de valeur de production*



1/ Pilotage des fournisseurs pour réduire les défauts qualité ou les retards d'envoi

La première mesure préventive mise en place par l'entreprise S. est d'affiner ses exigences dans le cahier des charges qui la lie avec son fournisseur de sachets zippés neutres et anti-UV. L'objectif est d'atteindre une qualité supérieure (niveau de "grade médical") pour ces produits et réduire ainsi le temps de régulation des défauts qualité pour l'ESAT (rebuts). Le dirigeant fait ainsi le choix stratégique de payer son fournisseur pour un niveau de qualité supérieur sur certains produits afin de limiter les coûts cachés dans le processus de production au niveau de l'ESAT. L'entreprise programme également avec un fournisseur une livraison bimestrielle pour optimiser la logistique et éviter les ruptures.

2/ Coordination avec l'ESAT pour mesurer les défauts qualité imputables au fournisseur

Les défauts de qualité imputables au fournisseur sont mesurés par l'ESAT et communiqués à l'entreprise S. Le responsable commercial de l'entreprise S. s'assure ainsi du respect du cahier des charges avec le fournisseur amont et réclame une régulation en cas d'écart.

3/ Amélioration de la planification de la production avec l'ESAT

Le Responsable Commercial de l'entreprise S. structure la coordination avec l'ESAT pour améliorer la planification de la production : "*On a mis en place des choses avec l'ESAT pour pallier les risques de dysfonctionnements : un éventail de délégation concertée et un ordre de priorité de fabrication par rapport aux commandes. Avant, sans ça, on avait des retards*". En l'occurrence, les dispositifs mis en place sont des règles formelles, comme l'éventail de délégation concertée ou des règles informelles de fonctionnement : "*Par exemple, tous les mois, on lui transmet les documents pour lancer des productions*." Le responsable commercial entretient également un dialogue tous les mois avec le responsable de l'ESAT pour faciliter la coordination et écouter les éventuels besoins de ce partenaire.

4/ Anticipation de la baisse de productivité au niveau de l'ESAT

Enfin, l'entreprise S. analyse la productivité de l'ESAT en fonction des périodes de l'année (unités produites par jour travaillé) comparée au taux de rebuts (cf. annexe XX). Cette analyse représente un indicateur de pilotage de l'ESAT puisqu'il permet au responsable commercial d'anticiper la sous-productivité de ce partenaire qui, de par sa mission sociale, ne vise pas la même productivité qu'une entreprise à but lucratif classique. Ainsi, l'entreprise S. peut anticiper les délais de production à annoncer au client.

Suite à l'audit interne du 30/03/218 (cf. annexe XXI), il est relevé que l'écoute des besoins de l'ESAT (cf. tableau 37) et les moyens préventifs mis en place pour en tenir compte ont amélioré la relation avec l'ESAT. Bien que l'entreprise ne s'approprie pas l'outil « évaluation des fournisseurs » comme le souligne l'auditeur qualité externe dans son rapport d'audit (cf. annexe XXII), elle prend pour autant des décisions stratégiques pour renforcer la collaboration avec ces partenaires et satisfaire le client final.

Tableau 37. Synthèse des besoins de l'ESAT et dispositifs de veille de ces besoins

Besoins de l'ESAT	Moyens préventifs mis en place
Limiter les défauts qualité des fournisseurs en amont de la chaîne de valeur	Pilotage des fournisseurs de l'ESAT quant à la qualité des produits livrés
Ajuster le flux de commandes en fonction des périodes de vacances	Coordination mensuelle avec la responsable de l'ESAT

- *Les risques normatifs liés aux parties prenantes externes*

En termes de mise en application du Règlement 745, les dispositifs médicaux peuvent être certifiés sous la directive 93/42 jusqu'en Mai 2020. À partir du 26 Mai 2020, le nouveau règlement est mis en application. À partir de 2024, les dispositifs médicaux ayant un marquage CE selon la directive 93/42/CEE ne pourront plus être commercialisés. Selon cette norme, les dispositifs médicaux marqués CE et commercialisés entre Juin 2020 et Juin 2024 et ayant connu des modifications substantielles (*change control*, changement de fournisseur, etc.) devront être réévalués par les Organismes Notifiés pour modifier le dossier de marquage CE selon le nouveau règlement. Ainsi, l'entreprise S. doit s'assurer que tous ses fournisseurs disposent d'un certificat valable pour commercialiser les produits vendus. Ce certificat est une pièce exigée dans les candidatures aux appels d'offre.
L'évaluation des coûts et performances cachés a permis de mettre en évidence un risque stratégique en cas de non-conformité d'un fournisseur par rapport aux nouvelles exigences du Règlement 745. Si les fournisseurs de DM perdent leur marquage CE, cela représenterait une perte de marge sur coûts variable de 66 930 € pour l'entreprise S. Ce risque probable est géré dans le groupe d'innovation mené avec l'entreprise S. et présenté dans le chapitre 5.

Nous présentons les coûts et performances cachés liés aux pratiques dysfonctionnelles des parties prenantes internes dans la prochaine section.

ii. Les coûts cachés dysfonctionnels liés aux pratiques des parties prenantes internes

Dans cette section, nous analysons l'impact économique des dysfonctionnements liés à la régulation d'écarts normatifs internes. Nous différencions deux catégories de dysfonctionnements : les régulations de dysfonctionnements ou alternatives préférables (coûts cachés avérés) et les risques de coûts cachés.

- *Les régulations de dysfonctionnement ou alternatives préférables liées aux parties prenantes internes*

Au niveau de la **qualité**, l'entreprise S. s'emploie à mesurer le nombre d'écarts normatifs (cf. figure 31) et les coûts cachés liés affiliés (cf. figure 32). À chaque non-conformité, un bon est formalisé et le coût caché lié à la régulation du dysfonctionnement est calculé par l'acteur qui remplit le bon de non-conformité. Pour **renforcer la norme endogène informelle sur l'autocontrôle**, le remplissage des bons de non-conformité est délégué à l'acteur qui détecte le dysfonctionnement. Cette méthode **d'autoévaluation** sensibilise chaque acteur à la notion de coûts et performances cachés générés par les défauts qualité de chacun. Des ordres de fabrication sont également mis en place et facilitent l'autocontrôle du travail effectué : "*Les ordres de fabrications permettent de s'assurer qu'une fois le carton fermé on n'a pas à se demander si ce qu'il y a à l'intérieur est conforme*" (Collaborateurs).

Les différents lieux où sont détectés les non-conformités sont précisés : au sein de l'entreprise S. (interne), chez le client ou par le transporteur. Ces données alimentent un indicateur piloté mensuellement pour améliorer la qualité du fonctionnement (cf. annexe XXIII).

Figure 30. *Évolution du nombre de non-conformités d'origine interne ou externe*

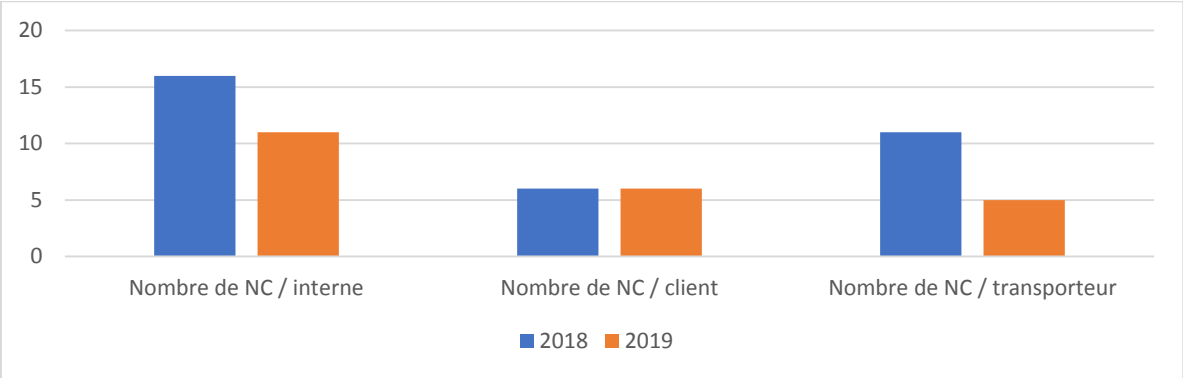
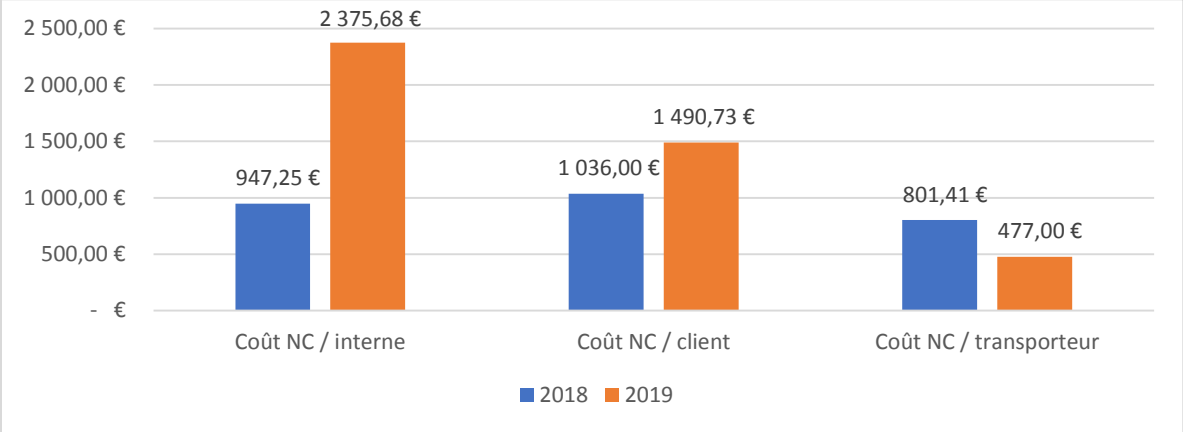


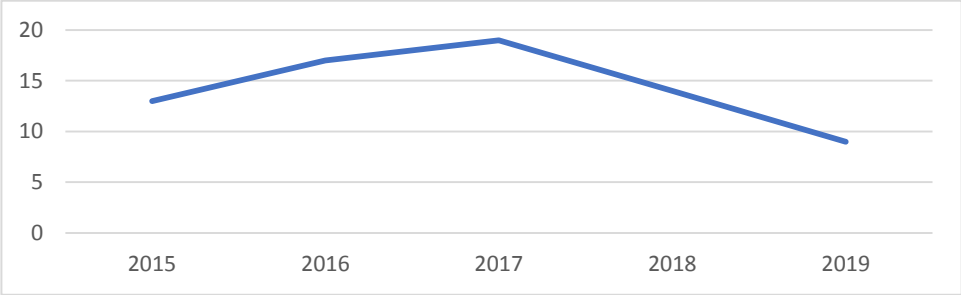
Figure 31. *Évolution des coûts cachés liés à la régulation de non-conformités par lieu de détection*



Si la fréquence d'apparition des non-conformités diminue de manière générale entre 2018 et 2019 (cf. figure 31), nous soulignons que les coûts de régulation des non-conformités augmentent entre 2018 et 2019 (cf. figure 32). Par exemple, le coût de régulation des non-conformités internes détectées augmente de 255% entre 2018 et 2019. Selon le Responsable Commercial, cet accroissement est lié au renforcement de la vigilance par rapport aux dysfonctionnements : « *Nous avons fait un travail avec l'ESAT pour renforcer les contrôles qualité chez eux et à notre niveau. Nous détectons plus de choses. C'est notre niveau d'exigence qui a augmenté aussi* ». En effet, l'entreprise S. renforce son **contrôle** dans le processus de lancement et de suivi de la production. Elle effectue des audits internes ciblés sur des processus pour détecter des points faibles à améliorer. Les audits internes représentent également un moyen pour évaluer les améliorations générées par les actions initiées.

S'il est vrai que l'entreprise S. pilote méticuleusement les non-conformités qualité, elle pilote également la **réduction des matériovigilances**, comme l'illustre la figure 33 issue de l'indicateur de pilotage des matériovigilances (cf. annexe XXIV).

Figure 32. *Évolution du nombre de matériovigilances entre 2015 et 2019*



Concernant les alternatives préférables au niveau du pilotage de la norme ISO 9001, malgré un **toilettage important des tâches à faible valeur ajoutée** et le passage à la version 2015, les exigences de la norme ISO 9001 semblent encore contraignantes : "*L'ISO 9001 est dure à faire vivre, on pourrait passer notre temps à mettre à jour des procédures et documents. Pour changer trois phrases sur une procédure, il faut renommer le fichier, imprimer le nouveau, archiver l'ancien… c'est un coût caché*" (RAQ). L'analyse de la procédure de maîtrise documentaire (cf. annexe XXV) illustre en effet en quoi la mise à jour documentaire alourdit le fonctionnement interne, ce qui est également relevé en entretien : "*Dès qu'un collaborateur entre dans l'entreprise, il faut lui transmettre la politique qualité et tenir une feuille d'émargement pour qu'il y ait une preuve d'avoir eu connaissance de cette politique*" (RAQ).
Au niveau du code des marchés publics, la norme exogène sur les conditions de réponse aux appels d'offres représente également des tâches à faible valeur ajoutée : "*Dans l'administration, les normes sont tellement poussées que ça en devient ridicule. Par exemple, pour faire un appel d'offre, il faut remplir les mêmes documents à chaque fois alors que c'est toujours la même information mises à part les en-têtes*" (RC). Les réponses en doublon aux candidatures d'appels d'offres représentent 5 260 € de coûts cachés pour l'entreprise S. L'évolution réglementaire (DUME) est censée diminuer les opérations à faible valeur ajoutée. Nous présentons le retour d'expérience de l'entreprise S. à ce sujet dans le chapitre 5.

- *Les risques normatifs liés aux parties prenantes internes*

En 2018, un contrôle de l'entreprise S. est effectué par **l'ANSM qui relève une non-conformité** : "*Suite à un contrôle de l'ANSM, on s'est rendu compte qu'on ne pouvait pas tracer un produit par rapport à son lot d'origine. On doit se mettre en conformité et on est coincé par rapport à notre logiciel informatique*"(RAQ). Cette non-conformité est relevée par l'ANSM, notamment par anticipation avec l'évolution réglementaire de la directive 93/42 sur les DM qui devient le Règlement 745. Ce règlement durcit les exigences en termes de traçabilité : chaque DM devra être codé par un « UDI » (Unique Device Identification) répertorié au sein de la nouvelle base de données européenne EUDAMED. L'objectif est de suivre le déplacement de chaque DM sur tout la chaîne de valeur. Seulement, l'entreprise S. **manque de moyens** pour intégrer cette évolution réglementaire : "I*l faut que l'on puisse tracer le lot d'origine d'un produit et notre gestion des stocks ne le permet pas aujourd'hui, informatiquement ou*

physiquement"(DG). Le **risque de pénalité** par l'ANSM est non évalué. Nous expliquons dans le groupe d'innovation comment l'entreprise S. a traité cette non-conformité.

Parallèlement, les entretiens coûts cachés nous ont permis de détecter d'autres risques liés à des écarts normatifs internes. Si la réglementation sur les dispositifs médicaux qui impose le marquage CE s'étend aux produits de suremballage (hors dispositifs médicaux), l'écart normatif entraînerait un **retrait de ces produits du marché**. En l'occurrence, ces produits représentent **366 960 €** de marge sur coûts variables pour l'entreprise S.

Enfin, le projet de loi voté en 2019 pour répondre à la stratégie de transformation du système de santé (STSS) réforme les acquis professionnels des visiteurs médicaux et impose une **validation des acquis de l'expérience** pour certains professionnels. "*Avec la nouvelle loi sur les VAE, on aura des vendeurs motivés pour vendre des dispositifs médicaux, formés dans cet objectif. Ça va rassurer les hôpitaux* "(RC). S'il est vrai que cette loi conforte la stratégie de différenciation de l'entreprise S. par une expertise technique de ses produits, ne pas avoir cette validation d'acquis d'expériences pour la promotion des DM représenterait une perte de marge annuelle de **666 060 €.**

Nous avons exposé les résultats qualimétriques concernant le diagnostic sur les décisions stratégiques et les pratiques relatives à l'intégration des normes au sein de l'entreprise S. Nous présentons dans la prochaine section notre interprétation de ces résultats par rapport au concept de stratégie d'intégration raisonnée des normes que nous avons développé dans le chapitre 3.

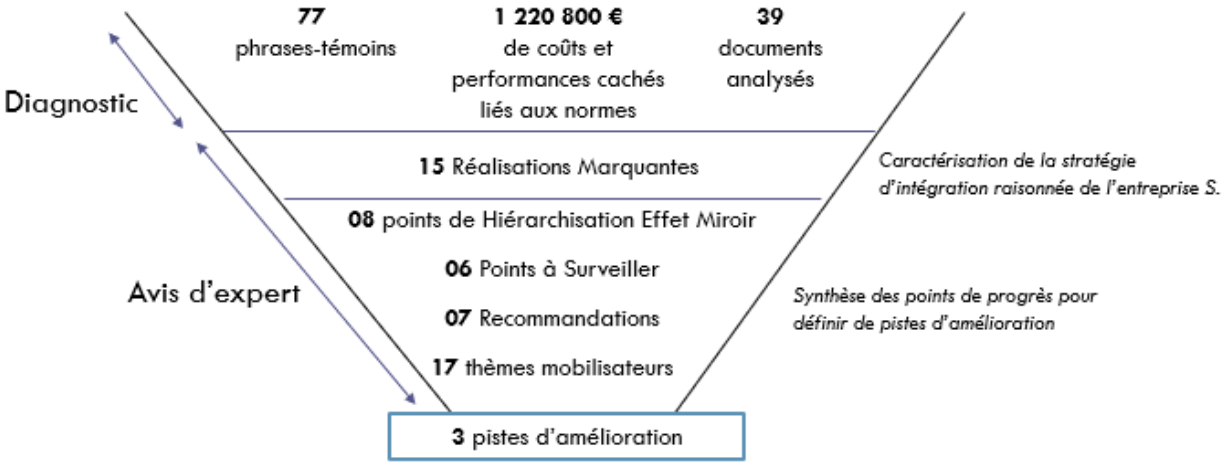
4.3. Interprétation : la stratégie d'intégration raisonnée des normes de l'entreprise S.

Nous avons réalisé le diagnostic des décisions et pratiques normatives au sein de l'entreprise S. À partir de ces résultats, nous avons formulé l'« avis d'expert » (cf. annexe XIII) c'est-à-dire l'interprétation de la stratégie d'intégration des normes de l'entreprise S. (cf. figure 33).

En termes de méthodologie, nous avons tout d'abord identifié les réalisations marquantes d'après notre analyse de la stratégie d'intégration raisonnée de l'entreprise S. Ces réalisations marquantes ont servi à caractériser la stratégie d'intégration raisonnée de l'entreprise S. Ensuite, nous avons synthétisé l'aspect perfectible de cette stratégie en différents points : les points de hiérarchisation d'effet miroir, les points à surveiller et les recommandations. La « hiérarchisation d'effet miroir » est la synthèse des pratiques dysfonctionnelles exprimées par les acteurs. Les pratiques dysfonctionnelles non exprimées par les acteurs mais observées depuis notre position extérieure à l'entreprise forment les points à surveiller. Nous avons également formulé des recommandations précises. Enfin, la concaténation des points de hiérarchisation d'effets miroir, des points à surveiller et des recommandations nous a permis de déduire des thèmes mobilisateurs regroupés et, finalement, de formuler trois pistes d'amélioration.

Nous présentons dans cette section notre interprétation en deux parties : dans un premier temps (4.3.1.), nous caractériserons la stratégie d'intégration des normes de l'entreprise S. à la lumière du concept d'intégration raisonnée. Dans un deuxième temps (4.3.2.), nous expliquerons les pistes d'amélioration proposées à l'entreprise S. pour le processus de transformation de la recherche-intervention.

Figure 33. *Méthode d'interprétation de la stratégie d'intégration raisonnée des normes*



4.3.1. *Caractérisation de la stratégie d'intégration raisonnée de l'entreprise S. à partir de l'expression des acteurs et de l'analyse documentaire*

Dans cette sous-section, nous caractérisons l'intégration raisonnée de l'entreprise S. selon les trois principes développés dans le chapitre 3 : la stratégie offensive d'intégration des normes et la décentralisation synchronisée de celle-ci (4.3.1.1.), le toilettage périodique du fonctionnement interne pour entretenir la capacité d'intégration des normes exogènes (4.3.1.2.) et, enfin, le cadre d'analyse des choix préférentiels relatifs aux normes (4.3.1.3.).

4.3.1.1. Stratégie offensive de l'intégration des normes et décentralisation synchronisée de celle-ci au sein de l'organisation

Cette section est dédiée à caractériser la stratégie offensive de l'intégration des normes (i). Nous expliquons également l'organisation de la décentralisation synchronisée de cette stratégie d'intégration des normes (ii).

i. Stratégie offensive d'intégration des normes

Force est de constater que l'entreprise S. perçoit les normes exogènes comme une source d'innovations et d'**opportunités stratégiques**. Elle dépasse les exigences réglementaires obligatoires et choisit des normes non obligatoires pour en faire un **avantage concurrentiel**. Par exemple, elle choisit de répondre partiellement aux exigences de la norme ISO 11 137 sur la stérilisation des DM alors qu'elle n'y est pas soumise pour certains produits (hors catégorie DM). L'objectif est de **rassurer les parties prenantes** tout en étant **précurseur sur l'évolution réglementaire** pressentie.

De plus, l'entreprise S. s'inscrit dans une démarche **d'équilibration active** des normes. François Perroux définit l'équilibration active comme « *un enchaînement de décisions et d'actes dans une suite de temps. L'état d'équilibre est la persistance plus ou moins durable de séquences traduisant, sous les contraintes explicitées des structures, l'inter-compatibilité des projets et des activités des agents* » (1975, p. 71). Dans le cas des normes, **la recherche d'inter-compatibilité entre les normes endogènes et exogènes** se reflète par l'appropriation des normes formelles exogènes dans les outils et dispositifs internes (Savall & Zardet, 2005). L'entreprise vise également l'inter-compatibilité entre ses normes endogènes et les normes exogènes informelles que nous représentons par les **besoins des parties prenantes externes**. Par exemple, l'écoute des besoins de l'ESAT a permis l'amélioration de la prévention des dysfonctionnements sur toute la chaîne de valeur. Cette stratégie fait ainsi le lien entre l'entreprise et son environnement externe (Grant, 2007).

La mise en œuvre de cette stratégie offensive d'intégration des normes semble possible grâce au pilotage proactif **du dirigeant** (Zardet et Bonnet dans Bessire et *al.*, 2010). À travers les outils du management

socio-économique, il cherche à **impliquer l'ensemble des parties prenantes internes** dans cette démultiplication stratégique. Le tableau 38 caractérise la stratégie offensive d'intégration des normes de l'entreprise S.

Plus généralement, l'entreprise S. investit des ressources pour générer de la valeur ajoutée à moyen et long termes grâces aux normes. Elle anticipe les évolutions réglementaires et développe une stratégie offensive d'intégration des normes, en parallèle de son activité opérationnelle. Autrement dit, elle **concilie des actions de résultats immédiats avec des résultats de création de potentiel**, conformément à la théorie socio-économique de management (Savall, 1975).

Tableau 38. La stratégie offensive d'intégration des normes de l'entreprise S.

	Stratégie offensive d'intégration des normes	Cas entreprise S.
Perception norme	Source d'innovation / Opportunité stratégique	Source de différenciation sur le marché
Rapport à la norme	Équilibration active	Recherche d'inter-compatibilité entre : - les normes endogènes et les normes exogènes (intégration du règlement 745, de l'ISO 9001 etc.) - les normes endogènes et les normes des parties prenantes externes (pilotage de l'ESAT, des fournisseurs)
Choix d'intégration	Dépasse la responsabilité légale : anticipation des lois par l'analyse de la tendance générale du législateur	Intégration partielle des exigences de la norme ISO 11 137 en vue d'anticiper une évolution réglementaire
Implication managériale	Forte implication des managers de ses personnels et des principales parties-prenantes	Implication via le PASINTEX, le PAP et les CAPN

ii. Décentralisation synchronisée

Il semble que l'« acclimatation » des normes exogènes aux normes endogènes est facilitée par **la décentralisation synchronisée** de l'animation des normes.

Au niveau de l'activité stratégique, nous relevons tout d'abord que la stratégie d'intégration des normes s'intègre aux outils PASINTEX, PAP et CAPN. L'intégration des normes fait ainsi partie des enjeux stratégiques de l'entreprise. Aussi, ce système de démultiplication stratégique permet d'impliquer les acteurs de l'entreprise dans la définition d'actions et de modalités d'intégration des normes dans les

pratiques professionnelles internes. Déplacer la conception de l'action vers le niveau de responsabilité où la mise en œuvre sera déclenchée favorise son acceptation. En effet, de nombreux auteurs s'accordent pour expliquer que les acteurs adhérèrent aux objectifs et actions stratégiques s'ils sont associés à leur formalisation et à leur mise en œuvre : Lewin (1947, 1952, 1975), Likert (1961 ; Likert et al., 1974), Schein (1987 ; 1992), Argyris (1995), Senge (1990). De manière générale, nous remarquons que l'adaptation rythmée (semestrielle) des outils stratégiques aux évolutions de l'environnement réglementaire et normatif génère une certaine sérénité dans le pilotage des personnes et activités (Le Flanchec, Uzan, & Doucin, 2012).

Au niveau de l'activité opérationnelle, cette décentralisation synchronisée se matérialise par une responsabilisation des acteurs sur l'intégration des normes dans leurs pratiques professionnelles sous forme de conventions avec les parties prenantes internes (Gilormini, 2009). Ainsi, les **Contrats d'Activités Périodiquement Négociables** (CAPN) et les **éventails de délégation concertée** représentent une forme de **performance contractualisée** entre les parties prenantes. Ce sont également des outils qui mettent en avant le rôle pédagogique des managers de proximité (Bonnet, Zardet, Savall, & Peron, 2016). En effet, les entretiens entre un manager et son collaborateur sur la base de ces outils sont l'opportunité pour clarifier les attendus d'un manager envers son collaborateur, de lui transmettre le sens les normes formelles et informelles de l'entreprise. Il s'agit d'un moyen pour tendre vers une **vision partagée de l'ortho-fonctionnement**. Dans la théorie socio-économique des organisations, il est reconnu que les collaborateurs sont détenteurs d'un pouvoir de résistance au changement (Savall, 1974 ; Mitchell, Agle, & Wood, 1997) et qu'il est plus efficace de **négocier le changement** plutôt que de l'imposer. Cette approche s'oppose à la conception bureaucratique du management par Weber (1921), où le manager rationnel-légal met en place des procédures standardisées et des règles auxquelles chaque individu se conforme automatiquement (Péron, 2016).

L'organisation selon la décentralisation synchronisée s'appuie enfin sur un **système d'indicateurs normatifs et stratégiques**. De manière générale dans les entreprises, des auteurs relèvent un manque de cohérence entre le pilotage des normes et le pilotage stratégique, qui se matérialise par la dissociation des indicateurs de performances sociales et économiques (Capron & Quairel, 2006 ; Angelini, Lombardo, & Pignatel, 2013). Dans l'optique d'intégrer le pilotage des normes à la stratégie, des auteurs recommandent la *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC), version spécifique de la BSC pour la RSE (Hockerts, 2001 ; Bieker, 2002 ; Zingales & Hockerts, 2003 ; Naro & Noguera, 2008 ; Naro & Travaillé, 2011). Au sein de l'entreprise S., le tableau de bord de gestion (cf. annexe XVIII) réunit des indicateurs présentant la performance socioéconomique de l'entreprise et la performance par rapport aux normes (non-conformités qualité, matériovigilances). Ce tableau de bord mélange des indicateurs à la fois quantitatifs (retards clients, non-conformités, matériovigilances, heures travaillées) et financiers (chiffres d'affaires, marge sur coûts variables, trésorerie, CHVACV). Les indicateurs décentralisés sont alimentés quotidiennement par les différents acteurs de l'entreprise dans un souci de responsabilisation

sur ces enjeux. Les données sont ensuite synchronisées mensuellement dans le tableau de bord qui est piloté par le dirigeant. Cette présentation reflète **l'intégration du pilotage des normes dans le pilotage stratégique**.

Dans la prochaine section, nous caractérisons l'intégration raisonnée de l'entreprise S. par rapport au toilettage périodique du fonctionnement interne.

4.3.1.2. Toiletter périodiquement le fonctionnement interne pour entretenir la capacité d'intégration des normes exogènes et endogènes

Nous présentons dans cette section notre analyse des dispositifs de toilettage du fonctionnement interne que met en place l'entreprise S. et qui contribuent à une intégration raisonnée des normes exogènes.

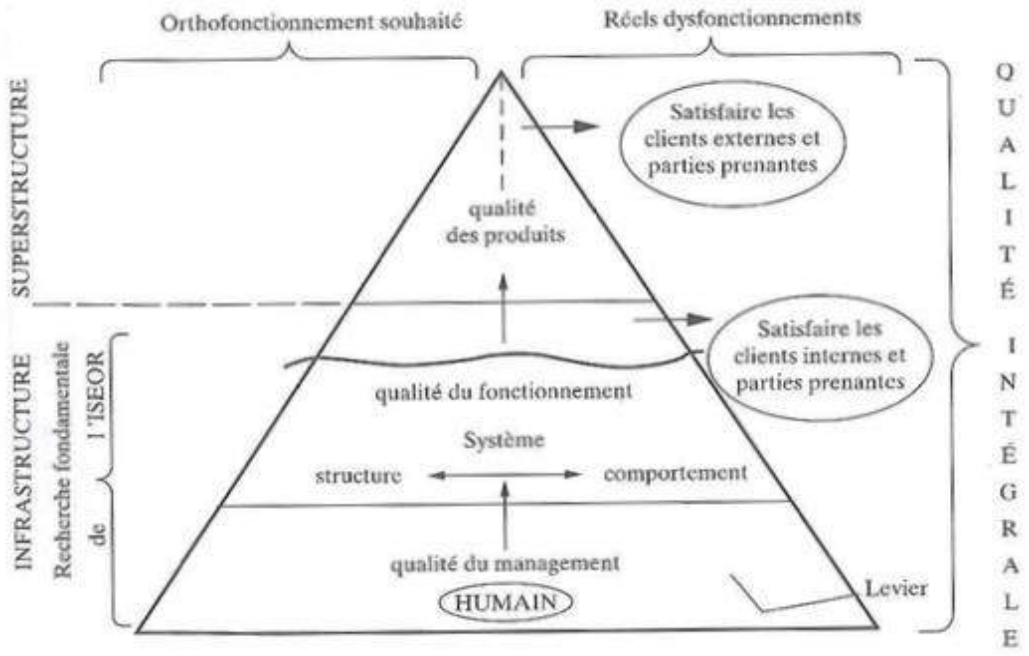
Dans l'entreprise S., le toilettage du fonctionnement interne se caractérise par la veille interne des coûts et performances cachés liés à des dysfonctionnements normatifs (non-conformités, risques) ou à des alternatives préférables. Le **toilettage** peut être défini comme la « *maintenance ou remise en état de fonctionnement des objets matériels ou immatériels d'une organisation, tels que structures, procédures et comportements, qui subissent des dégradations au fils du temps* » (Ocler, 1999, p. 2).

Feldman et Pentland (2003) expliquent que la norme peut être considérée selon deux dimensions : la dimension « ostensible » de la norme qui forcent à une démarche à suivre (conformités à la norme) et la dimension « performative », c'est-à-dire le résultat de cette mise en œuvre. Pour illustrer ce propos, Becker et al. (2005) proposent que la norme s'apparente à une partition musicale (niveau ostensible) qui est interprétée par des musiciens pour fournir une performance musicale (niveau performatif). Autrement dit, la performance musicale dépend de l'interprétation de la partition par les musiciens. Ils peuvent d'ailleurs prendre des libertés dans cette interprétation en effectuant des ajustements mineurs, voire même réinventer la partition.

Les **audits internes** et les **mini-diagnostics** semestriels permettent d'évaluer le niveau performatif des normes. En effet, les audits internes permettent d'analyser en profondeur les normes endogènes formelles pour identifier « la part d'inutilité » pour l'entreprise qui réside dans les exigences normatives. Les mini-diagnostics favorisent la mobilisation des collaborateurs pour identifier les dysfonctionnements ou alternatives préférables. Les actions d'amélioration alimentent les Plans d'Actions Prioritaires et les Contrats d'Activités Périodiquement Négociables. Nous pensons que ce toilettage est possible grâce à **l'amélioration du management des parties prenantes internes et externes** (dialogue, prise en compte des besoins).

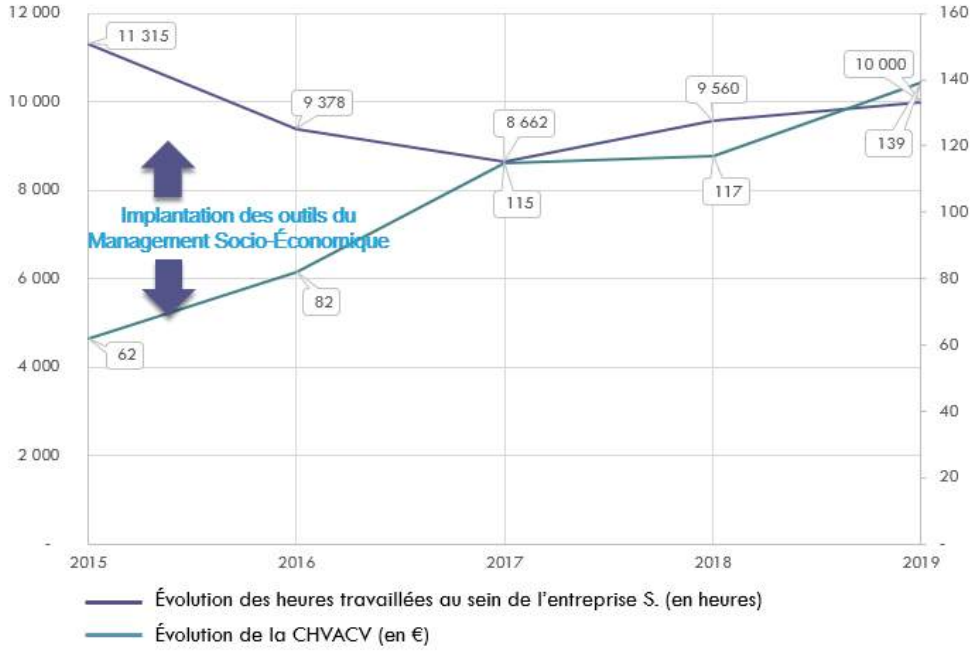
Finalement, l'entreprise vise le cercle vertueux de la qualité intégrale (Savall, 1979 ; Savall, Bonnet, & Zardet, 1987) comme l'illustre la figure 7 : l'amélioration du management permet l'amélioration du fonctionnement, lequel favorise l'amélioration des produits (réduction des non-conformités, des matériovigilances, augmentation de la qualité de certains produits).

Figure 7. La qualité intégrale (Savall et Zardet, 1987, p.20)



Nous remarquons que l'intégration du management socio-économique au sein de l'entreprise S. corrèle avec l'augmentation de la productivité représentée par l'indicateur de la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables (cf. figure 17). Aussi, la stratégie offensive d'intégration des normes est mise en œuvre tandis que la CHVACV augmente parallèlement depuis 2015. **Il est donc possible d'intégrer de multiples normes tout en maintenant la performance socio-économique de l'entreprise**.

Figure 17. Évolution de la CHVACV entre 2015 et 2019



Nonaka (1999, p. 35) souligne que « *dans une économie où la seule certitude est l'incertitude, la seule source d'avantage concurrentiel durable est le savoir* ». Nous pensons que la capacité de l'entreprise S. à **recycler les coûts et performances cachés en valeur ajoutée** représente un avantage concurrentiel. Sa démarche d'amélioration continue permet ainsi de contenir le caractère coûteux et contraignant des normes et d'**entretenir sa capacité d'intégration de nouvelles normes exogènes**, compte tenu de l'environnement très normalisé dans lequel l'entreprise S. se trouve. Ce constat nous amène à penser que l'autofinancement de la Responsabilité Sociale Durablement Supportable est possible (Savall & Zardet, 1987 ; Savall, Bonnet & Zardet, 1987 ; Bessire, Cappelletti, & Pigé, 2010 ; Safi, 2012).

Dans la prochaine section nous présentons notre interprétation de la stratégie d'intégration raisonnée des normes de l'entreprise, au regard du principe du cadre d'analyse des choix d'intégration des normes.

4.3.1.3. Définir le cadre d'analyse des choix préférentiels relatifs aux normes

Dans cette dernière section, nous étudions le cadre d'analyse de l'infraction préférée pour une stratégie d'intégration raisonnée des normes.

Nous avons relevé que le dirigeant effectuait des choix stratégiques pour préserver la performance socio-économique de l'entreprise S. En effet, il priorise les normes prioritaires à intégrer, compte tenu des **impacts prévenus** par la norme pour les usagers et pour l'entreprise. Si l'impact de la non-conformité normative est jugé faible pour les parties prenantes internes ou externes, le risque de pénalité est assumé. Cette observation rejoint la notion de **hiérarchisation des normes exogènes**, faute de ne pouvoir

satisfaire toutes les normes (Mansouri et Peretti, 2007). De plus, il **privilégie les exigences du client** en cas de besoin contradictoire avec un fournisseur, ce qui peut d'ailleurs représenter une opportunité stratégique. Il **toilette l'organisation du travail** pour diminuer le temps de gestion d'une norme, quitte à décentraliser l'animation de celle-ci, comme ce fût le cas avec la norme qualité ISO 9001. Enfin, il **conjugue des outils existants avec les exigences d'une norme exogène** pour ne pas multiplier les dispositifs. Les outils du management socio-économiques en place répondent par exemple à une grande partie des exigences de l'ISO 9001. Ainsi, l'entreprise S. ne crée par de nouveaux dispositifs et outils pour répondre à cette norme exogène et présente la complémentarité de cette norme avec le management socio-économique auprès de son auditeur externe.

Une des préoccupations du dirigeant est ainsi de veiller sur la **compatibilité entre la performance socio-économique de l'entreprise et l'intégration de normes exogènes**. La revue de direction représente un moyen de veille de cette compatibilité, puisque ce dispositif s'appuie sur une veille à la fois interne et externe des normes :

1. Les résultats d'audit interne (toilettage des normes, revue de la performance des processus) ;
2. Les retours du personnel sur le fonctionnement des processus de l'activité (mini-diagnostic) ;
3. Les nouvelles exigences règlementaires.

Finalement, nous pourrions schématiser la dialectique entre les normes exogènes et les normes endogènes comme ceci : les normes exogènes représentent les pressions institutionnelles (« ce que la société veut de l'entreprise ») et les normes endogènes représentent **l'identité assumée et défendue** par l'entreprise (« ce que le dirigeant veut que l'entreprise soit »).
Les résultats du diagnostic ne nous permettent pas de qualifier l'argumentation auprès d'un contrôleur ou auditeur externe en cas de non-conformité normative assumée. Nous étudions cet aspect dans le chapitre 5.

Dans la prochaine section, nous mettons en lumière les pistes d'amélioration que nous avons proposées à l'entreprise S. pour améliorer sa stratégie d'intégration raisonnée des normes endogènes et exogènes.

4.3.2. *Pistes d'amélioration de la stratégie d'intégration raisonnée des normes de l'entreprise S.*

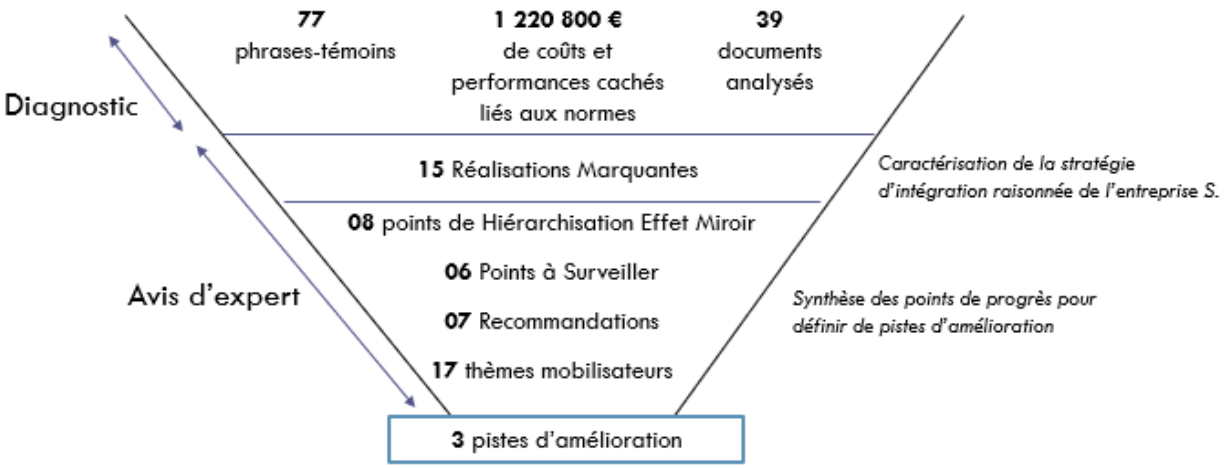
Dans cette section, nous expliquons dans un premier temps la méthode pour définir des pistes d'amélioration de la stratégie d'intégration raisonnée de l'entreprise S (section 4.3.2.1.). Nous présenterons ensuite le contenu de chacune de ces pistes d'amélioration (section 4.3.2.2.).

4.3.2.1. Méthode de définition des pistes d'amélioration générique pour mener des actions d'innovation dans une perspective de transformation

Nous présentons dans cette section la méthode de définition des pistes d'amélioration pour entamer la transformation de l'objet observé.

L'élaboration de pistes d'amélioration pourrait s'apparenter à un « entonnoir » qui comprime les résultats de diagnostic pour en extraire l'essentiel (cf. figure 34). Cette synthèse s'articule en quatre parties (cf. annexe XIII) : les réalisations marquantes (développées dans la section 4.3.1. pour caractériser la stratégie d'intégration raisonnée de l'entreprise S.), la hiérarchisation de l'effet miroir, les points à surveiller et les recommandations. La hiérarchisation de l'effet miroir résume les points de progrès sur l'intégration des normes exprimés par les acteurs de l'entreprise qui nous semblent prioritaires (d'où le terme « hiérarchisation »). Il s'agit d'un effet miroir dans le sens où cette synthèse présente une image déformante de la stratégie d'intégration des normes en ne montrant que les pratiques dysfonctionnelles. Les pratiques dysfonctionnelles non exprimées par les acteurs mais observées par l'intervenant-chercheur forment les points à surveiller. Enfin, nous formulons des recommandations pour aiguiller l'entreprise S. dans la recherche de solutions d'amélioration.

Figure 34. *Méthode d'interprétation de la stratégie d'intégration raisonnée des normes*



Enfin, la concaténation des points de hiérarchisation d'effets miroir, des points à surveiller et des recommandations nous a permis de déduire 17 thèmes mobilisateurs. Ils ont été regroupés ensemble

pour former trois pistes d'amélioration (cf. tableau 39). Elles sont formulées de manière assez générique pour permettre aux acteurs d'imaginer par eux-mêmes des actions d'innovation spécifiques et adaptées à leurs enjeux, conformément au principe de contingence générique (Savall & Zardet, 2004). Ces pistes d'amélioration ont été validées par le dirigeant à la fin de la présentation du diagnostic et de l'avis d'expert. Elles servent de base pour entamer la phase transformative de notre processus de recherche-intervention.

Tableau 39. Thèmes mobilisateurs et pistes d'amélioration affiliées

THÈMES MOBILISATEURS	PISTES D'AMÉLIORATION
Ambigüité et complexité des normes	1. POURSUIVRE LA STRATÉGIE PROACTIVE D'INTÉGRATION DES NORMES STRATÉGIQUES
Contrôles externes accrus sur la matériovigilance	
Stratégie d'intégration proactive de l'ISO 11 137	
Dépendance vis-à-vis de fournisseurs de produits certifies CE	
Non-conformité matériovigilance	
Analyse de risques avérés pour l'entreprise et les parties prenantes externes	
Transgression de norme	2. INTENSIFIER LE PILOTAGE DES PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES
Dialogue entre les parties prenantes internes autour des normes	
Management des parties prenantes	
Veille réglementaire et dialogue autour des normes	
Management des parties prenantes	
Risques sécurité	
Toilettage indicateurs	3. « AUDITER » LA CERTIFICATION ISO 9001
Remarques de l'auditeur qualité	
Auditeur externe et recommandation	
Valeur ajoutée norme iso 9001	
Auditeur externe et exigences entreprise	

Nous expliquons en détail la déduction de ces pistes d'amélioration dans la prochaine section.

4.3.2.2. Les pistes d'amélioration de la stratégie d'intégration raisonnée de l'entreprise S.

Nous expliquons dans cette dernière section l'analyse qui nous a conduit à formaliser les pistes d'amélioration proposées au dirigeant de l'entreprise S. Nous étayons notre analyse avec des phrases témoins et coûts et performances cachés issus du diagnostic.

Nous développons cette section selon les trois pistes d'amélioration proposées à l'entreprise S. : poursuivre la stratégie proactive d'intégration des normes stratégiques (1), intensifier le pilotage des parties prenantes internes et externes (2), auditer la certification ISO 9001 (3).

1. <u>Poursuivre la stratégie proactive d'intégration des normes stratégiques</u>

Les acteurs interviewés relèvent que le logiciel informatique de gestion des stocks n'est pas adapté pour répondre à une exigence du Règlement 745 sur les matériovigilances. S'il est vrai que le risque de pénalité par l'ANSM demeure non évalué, ce logiciel de gestion des stocks représente des insatisfactions pour les collaborateurs de manière générale. En effet, la lenteur de réponse informatique et les pannes récurrentes représentent des coûts cachés évalués à 15 960 €. La mise en conformité par rapport au Règlement 745 représente ainsi une **opportunité pour étudier un fonctionnement alternatif préférable**.

Notre objectif est également d'aider l'entreprise S. à poursuivre sa stratégie offensive d'intégration des normes exogènes de manière plus générale. Nous recommandons ainsi d'étudier les **dispositifs et outils restant à construire** pour satisfaire les exigences de l'ISO 11 137 sur la stérilisation des DM.

Enfin, s'il est vrai que l'outil d''analyse des risques exigé par l'ISO 9001 ne stimule pas suffisamment leur hiérarchisation pour prendre des décisions ("*L'ISO préconise des outils qui ne servent à rien comme l'étude des risques ou l'évaluation des parties intéressées. On ne s'en sert pas, on a mis des chiffres dans des cases pour remplir les exigences de la norme*", RAQ), l'**analyse des risques** liés aux normes reste pour autant un point à surveiller par l'entreprise S., compte tenu des coûts cachés non négligeables qu'ils représentent : 1 141 500 € (cf. 4.2.2.4.). En-dehors de la probabilité d'apparition des risques, nous recommandons d'étudier les impacts socio-économiques internes et externes des écarts normatifs pour orienter la prise de décisions.

2. <u>Intensifier le pilotage des parties prenantes internes et externes</u>

Parmi les résultats du diagnostic, nous relevons que la norme sécurité est transgressée pour gagner en productivité : "*Ça peut arriver qu'on ne respecte pas une norme. Par exemple, une personne monte sur les deux palettes pour compter les cartons en hauteur et aller plus vite*" (COLLAB). Au-delà de la norme sécurité en elle-même, cette observation nous montre une indication : la transgression des normes par les collaborateurs est bien réelle, même s'il semble s'agir d'un sujet tabou dans les entreprises. Nous pensons que les risques, comme les non-conformités qualité, peuvent faire l'objet d'une vigilance

collective et partagée. Nous souhaitons ainsi aider l'entreprise S. à trouver des méthodes de management pour faciliter l'intégration des normes endogènes dans les pratiques professionnelles internes.

Au niveau du pilotage des parties prenantes externes, le suivi mensuel de la performance des fournisseurs (cf. annexe XXVI) ou la liste des parties prenantes (cf. annexe XXVII) ne semblent pas stimuler la prise de décision ou la concertation. Nous recommandons d'utiliser les coûts visibles et cachés imputables à des parties prenantes externes comme indicateur de pilotage ou de sensibilisation auprès des principaux intéressés.

3. « Auditer » la certification ISO 9001

La synthèse des outils et indicateurs relatifs à une norme et l'évaluation de leur degré d'intégration dans les pratiques (cf. annexe IX) met en lumière que 8 indicateurs semblent exister uniquement pour satisfaire l'auditeur externe : "*L'ISO 9001 nous pousse à la formalisation de la gestion des risques ou des fournisseurs mais on n'attend pas l'audit pour prendre des décisions. On fait ces outils une fois et après on n'y touche plus*.". Par exemple, "*L'évaluation des fournisseurs est imposée par l'ISO 9001 version 2015. Quelle est l'utilité de ce document à part satisfaire l'auditeur qualité* ?" (RAQ). Le coût caché lié à la **production d'indicateurs inutilisés** représente 1 160 € par an. S'il est vrai que l'impact économique est faible, ces tâches à faible valeur ajoutée sont sources de frustration pour les collaborateurs.

Parallèlement, l'analyse du « bilan d'audit externe 2017-2018 » (cf. annexe XXII) montre que l'auditeur se concentre davantage sur *la lettre* de la norme (exigences formelles) plutôt que sur *l'esprit* de la norme (sens, exigences informelles). Par exemple, l'auditeur externe note que la politique qualité est distribuée aux collaborateurs ou que les fiches de poste sont à jour. Il considère que l'absence de rapport d'audit interne est une non-conformité mineure, même si des actions d'amélioration ont été entreprises et formalisés dans le compte-rendu de direction ou des CAPN. Il notifie en point à surveiller le fait que l'indicateur sur les besoins et attentes des parties intéressées ne soit pas en corrélation avec l'indicateur recensant les parties intéressées pertinentes.

Finalement, comme l'illustre l'encadré 28, la **valeur ajoutée de l'auditeur qualité externe** est remise en question. Nous souhaitons accompagner l'entreprise S. pour argumenter les choix d'organisation auprès de son auditeur qualité externe.

Encadré 28. Les remarques de l'auditeur ont peu d'intérêt pour l'entreprise

"*On a eu un audit qualité fin 2018. Ce qui en est ressorti, c'est qu'on a dû produire des indicateurs."*

"L'auditeur qualité me dit si une menace ou une opportunité est pertinente ou pas. Enfin bon, on connaît notre boutique quand même."

"L'auditeur qualité a reconnu que l'on était organisé et que les risques étaient maîtrisés. Il a relevé que des outils de la norme n'étaient pas utilisés mais c'était histoire de faire une remarque."

Enfin, « être certifié ISO 9001 » est un objectif stratégique formulé dans le PASINTEX de l'entreprise S. Pour autant, obtenir la certification ISO 9001 version 2015 ne semble pas être une fin en soi. Seulement, l'impact de la norme ISO 9001 est difficilement mesurable : "*Aujourd'hui, je suis incapable de mesurer l'impact de la perte de l'ISO 9001. Il me semble que les clients regardent plutôt la quantité, le prix, la fidélisation et en dernier lieu l'ISO*" (RC). Compte tenu des dysfonctionnements précédemment évoqués, il semble pertinent de réévaluer « le mandat » de cette norme au sein de l'entreprise S. Nous souhaitons ainsi accompagner l'entreprise S. pour évaluer le **retour sur investissement** de cette certification. Nous participons ainsi au processus de décision stratégique quant au maintien de l'ISO 9001.

Conclusion chapitre 4

Ce quatrième chapitre présente les premiers résultats de la recherche-intervention qualimétrique menée au sein de l'entreprise S. Plus précisément, il s'agit de la synthèse des résultats de l'étude conjointe de l'environnement réglementaire et normatif et du diagnostic des décisions et pratiques normatives. Ces résultats nous ont permis de mettre en lumière la stratégie d'intégration raisonnée des normes de l'entreprise S.

Au niveau de l'environnement réglementaire et normatif exogène, force est de constater que le dirigeant de l'entreprise S. s'inscrit dans une **stratégie offensive d'intégration** des normes exogènes, aussi bien formelles (lois, normes techniques) qu'informelles (besoins de parties prenantes externes). Une **veille proactive** de l'environnement réglementaire et des besoins des parties prenantes externes est réalisée pour identifier les opportunités et menaces stratégiques. Par exemple, la norme ISO 13645 conditionne l'obtention du marquage CE et la fabrication et la vente de DM. Elle est difficile à mettre en place pour une petite structure et représente des risques stratégiques considérables en cas de non-conformité. L'entreprise S. décide donc de **reporter l'intégration de cette norme** sur ses fabricants auprès desquels elle se fournit. Par ailleurs, pour **limiter la vulnérabilité** en cas de perte du marquage CE d'un fournisseur, l'entreprise S. diversifie son offre commerciale et développe des produits qui n'entrent pas dans le champ de cette norme. Le dirigeant cherche pour autant à ne pas dépasser le seuil de 10 équivalents temps plein pour **contourner les normes sociales** qui s'appliquent aux entreprises dépassant ce seuil. Il fait ainsi le choix de collaborer avec un ESAT pour renforcer sa capacité de production et contribuer au développement d'une activité médico-sociale. Concernant, le Règlement 745 sur la matériovigilance, l'entreprise S. se **conforme** à cette norme exogène obligatoire et met en place un dispositif de coordination entre le client final et le fabricant d'un DM. L'entreprise S. fait également le choix d'**anticiper une évolution réglementaire** et intègre partiellement les exigences de l'ISO 11 137 pour les produits qui pourraient entrer dans son champ d'application. L'objectif est ainsi de **transformer une menace normative en opportunité stratégique.** En effet, intégrer ces exigences normatives renforce la force de conseils technique de l'entreprise S. auprès de ses clients et lui permet d'être précurseur de l'évolution réglementaire à moyen ou long terme. Choisir des normes non obligatoires rassure ainsi les parties prenantes et peut représenter un **avantage concurrentiel**. À côté des plus gros concurrents, dotés de moyens conséquents pour gérer leur environnement normatif, l'entreprise S. semble avoir réussi à faire des normes un facteur de différenciation stratégique.

Au niveau de l'environnement réglementaire et normatif endogène, les résultats de nos entretiens avec le dirigeant et le Responsable Administratif et Financier - Affaires Réglementaires – Matériovigilance nous ont permis d'identifier une liste non exhaustive des normes endogènes informelles. La prévention des dysfonctionnements, l'autocontrôle ou la diminution les tâches à faible valeur ajoutée sont des exemples de normes informelles. D'après notre analyse, le dirigeant **insuffle ces normes endogènes**

informelles pour guider les comportements individuels et collectifs, notamment à travers les Contrat d'Activité Périodiquement Négociable.

L'implication du dirigeant dans l'intégration des normes se reflète également par les **choix stratégiques** qu'il effectue pour préserver la performance socio-économique de l'entreprise. En effet, il **priorise** les normes prioritaires à intégrer en fonction du risque avéré pour les parties prenantes internes et externes. Si l'entreprise S. est confrontée à des **exigences normatives contradictoires** entre ses fournisseurs et ses clients, le choix est de privilégier les besoins du client, surtout si le fournisseur ne montre aucun effort pour trouver un consensus. Ce choix stratégique a permis de **transformer une contradiction normative en avantage concurrentiel** puisque l'entreprise S. a développé sa propre gamme de produits pour répondre aux besoins du client. Aussi, le dirigeant recherche l'équilibration active de son organisation par rapport à l'environnement réglementaire et normatif, c'est-à-dire l'**inter-compatibilité entre les normes endogènes et les normes exogènes**.

L'entreprise met en place les outils et dispositifs de négociation et d'implication des acteurs pour mettre en œuvre sa stratégie d'intégration des normes. Au niveau opérationnel, l'intégration des normes se concrétise par la **décentralisation synchronisée** de cet enjeu. Il s'agit d'impliquer les acteurs afin d'éviter incohérences absurdes entre l'objectif d'intégration d'une norme et son intégration effective dans les pratiques. Cette décentralisation synchronisée s'appuie sur la **responsabilisation** des acteurs sur les enjeux normatifs, la **contractualisation** d'objectifs semi-collectifs et individuels de performance et le **pilotage d'indicateurs normatifs stratégiques**. Au niveau stratégique, la stratégie d'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes se démultiplie à tous les niveaux de l'organisation dans des objectifs court, moyen et long termes via le PASINTEX, PAP et CAPN. Les outils du management socio-économique favorisent une organisation selon le principe de décentralisation synchronisée.

Avec cette organisation, l'entreprise s'efforce de développer une véritable agilité organisationnelle grâce à l'écoute et l'implication de ses parties prenantes internes et externes pour prévenir les dysfonctionnements sur toute la chaîne de valeur d'un produit. En effet, les audits internes permettent d'**évaluer le niveau performatif des normes** et de réduire « la part d'inutilité » qui réside dans les exigences normatives. Les mini-diagnostics favorisent la mobilisation des collaborateurs pour identifier les dysfonctionnements ou alternatives préférables et **toiletter l'organisation interne**. Sa démarche d'amélioration continue permet ainsi de contenir le caractère coûteux et contraignant des normes et d'**entretenir sa capacité d'intégration de nouvelles normes exogènes**, compte tenu de l'environnement très normalisé dans lequel l'entreprise S. se trouve. Finalement, l'animation et la mise en œuvre d'une norme représentent un investissement estimé à 31 890 € de coûts cachés par an (soit 1,44% de son chiffre d'affaires). Ce montant est spécifique au cas étudié, c'est-à-dire une PME qui s'emploie à mettre en œuvre une stratégie offensive et qui pilote la réduction de ses coûts et performances cachés de manière proactive. Nous faisons l'hypothèse que ce montant indicatif pourrait être beaucoup plus élevé pour une entreprise qui ne pilote pas l'intégration des normes.

Néanmoins, l'évaluation des coûts et performances cachés relatifs aux normes a mis en exergue un gisement de productivité inexploité. En effet, les régulations de dysfonctionnements normatifs et les alternatives représentent 43 810 € en 2018. Aussi, des risques stratégiques menacent la capacité de survie et de développement de l'entreprise S. et sont estimés à 1 141 500 €.

L'expression des acteurs et notre interprétation des résultats font apparaître des marges de progrès que nous avons formulées selon trois pistes d'amélioration. La première consiste à poursuivre la stratégie proactive d'intégration des normes stratégiques, c'est-à-dire à construire les outils et dispositifs restant pour répondre aux normes stratégiques. La deuxième piste d'amélioration réside dans l'intensification du pilotage des parties prenantes internes et externes. Enfin, la troisième piste d'amélioration concerne la réévaluation du « mandat » de la norme ISO 9001, compte tenu des dysfonctionnements soulevés par les acteurs.

L'ensemble de cette analyse nous a permis de valider un certain nombre de sous-hypothèses de notre corps d'hypothèses (cf. tableau 40). Ces résultats contribuent à mettre en lumière des moyens pour mettre en œuvre le concept de **stratégie d'intégration raisonnée des normes endogènes et exogènes** : mener une stratégie offensive d'intégration des normes, la décentralisation synchronisée de celle-ci, la contractualisation d'objectif court, moyen et long terme ; toiletter périodiquement le fonctionnement interne ; définir le cadre d'analyse des choix d'intégration des normes.

Dans le prochain chapitre, nous allons analyser les actions d'innovation mises en œuvre pour améliorer l'intégration raisonnée des normes, dans une perspective de transformation de l'objet observé.

Tableau 40. Hypothèses validées par la recherche-intervention

Code	Fonction	Hypothèses validées dans le chapitre 4
HE 5	Explicative	Les normes constituent un fonds de commerce pour de multiples acteurs
HD 6	Descriptive	Des normes non obligatoires ont un impact positif sur la perception des clients.
HE 6.1	Explicative	Certaines normes rassurent les parties prenantes.
HP 6.1	Prescriptive	Choisir des normes non obligatoires représente un avantage concurrentiel.
HE 6.2 (nouvelle)*	Explicative	Les clients ne maîtrisent pas les critères qualité d'un produit.
HP 6.1 (nouvelle)*	Prescriptive	L'entreprise rassure d'autant plus le client en étant force de conseils et d'avis d'expert sur les critères qualité d'une norme technique.
HP 8, 9 et 10	Prescriptive	Une norme devient un outil de gestion stratégique si son intégration au sein de l'organisation est pilotée.
HP 13	Prescriptive	Piloter la prévention des risques de non-conformité permet d'éviter des coûts et performances cachés importants.
HP 14.3	Prescriptive	Le dirigeant peut faire le choix de hiérarchiser les normes prioritaires à respecter selon des critères divers (stratégie, valeurs, …).
HP 14.5	Prescriptive	Face à des injonctions contradictoires, le dirigeant a le choix entre se conformer à la norme, l'enfreindre ou adapter son organisation pour respecter la norme sans pénaliser sa performance.
HE 17	Explicative	L'animation et la mise en œuvre d'une norme nécessitent un investissement temps pour l'adapter au contexte et aux enjeux de l'entreprise.
HP 16 et 17	Prescriptive	Organiser et animer la Décentralisation synchronisée de la mise en œuvre des normes, tout en confiant le pilotage au pôle expert, favorise l'intégration de la norme dans les pratiques stratégiques des acteurs.
HP 19	Prescriptive	Évaluer périodiquement la pertinence des normes et leurs influences sur les structures/comportements de l'entreprise permet de décider de changer de dispositifs
HD 21	Descriptive	Les écarts normatifs entrainent des coûts et performances cachés et visibles.
HP 21 .1	Prescriptive	Co-construire la démarche avec les managers afin de concilier les impératifs terrains, normatifs et légaux permet de prendre conscience du coût d'intégration d'une norme (temps humain, moyens financiers etc.).
HP 21.3	Prescriptive	Intégrer un objectif sur le respect des normes dans les systèmes d'objectifs semi-collectifs et individuels favorisent l'intégration de la norme dans les pratiques.
HD 22	Descriptive	L'intégration d'une norme entraine des coûts et performances cachés et visibles

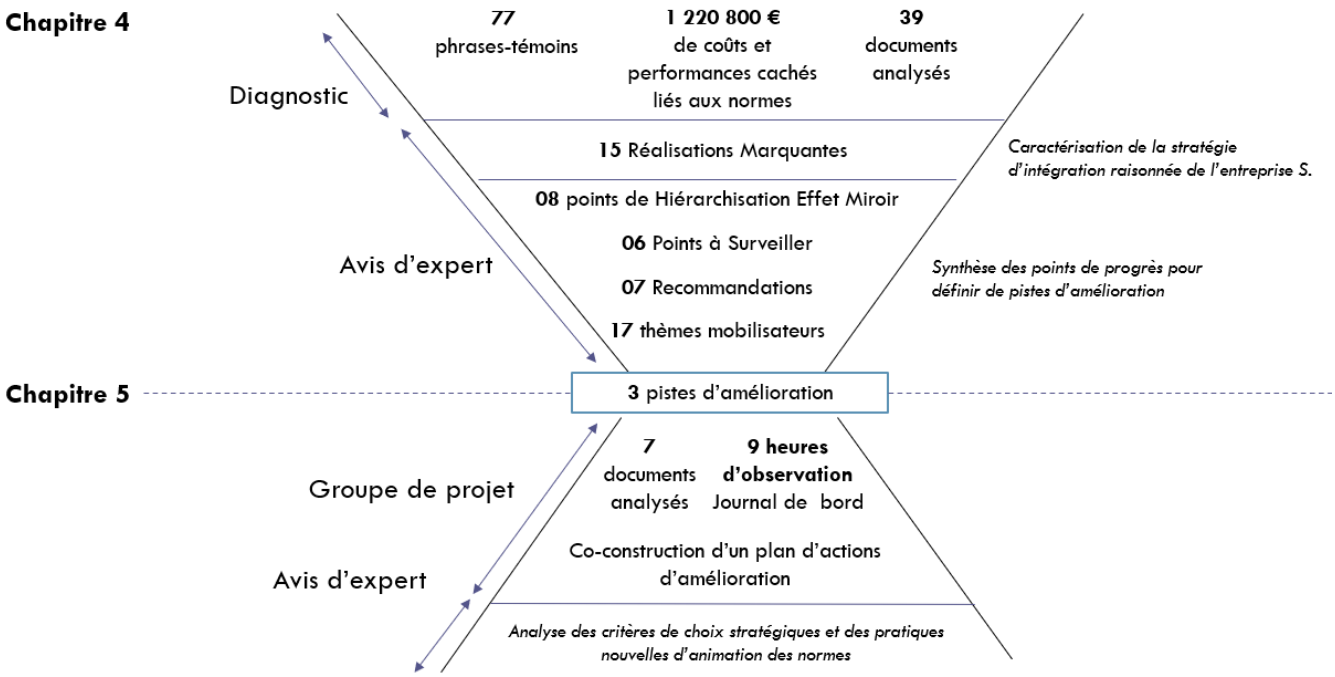
* Certaines hypothèses sont nées au moment de la conceptualisation de notre recherche (rédaction de la thèse) et nous les signalons de manière explicite pour matérialiser l'évolution de notre réflexion (« nouvelle »).

Chapitre 5. Actions d'innovation pour renforcer l'intégration raisonnée des normes dans l'entreprise S.

Dans le chapitre 4, nous avons diagnostiqué les décisions et pratiques relatives aux normes de l'entreprise S. Nous avons ensuite caractérisé sa stratégie d'intégration raisonnée pour une Responsabilité Sociale Durablement Supportable (cf. chapitre 3). De ces deux analyses, nous avons déduit des pistes d'amélioration pour entamer la phase transformative de cette recherche-intervention (cf. figure 35).

Dans ce cinquième chapitre, nous présentons le groupe de projet qui a permis de mettre en œuvre des nouvelles décisions et pratiques relatives aux normes dans un objectif d'amélioration de la stratégie d'intégration raisonnée. Nous expliquons dans une première section la méthodologie employée pour mener ce groupe de projet (5.1.). Puis, nous présentons les actions mises en œuvre par les acteurs pour améliorer l'intégration raisonnée des normes (5.2.). Enfin, nous exposons notre analyse des critères et pratiques nouvelles pour choisir l'intégration des normes (5.3.).

Figure 35. *Processus d'amélioration mis en œuvre dans la recherche-intervention*



5.1. La méthodologie de conduite du projet d'amélioration et étude de sa dynamique

Cette première section présente la méthodologie de conduite du groupe d'innovation. Nous avons emprunté des méthodes de la recherche-intervention socio-économique dans la conduite de groupe de projet (Savall & Zardet, 1987). Dans un premier temps, nous présentons en quoi consiste un groupe de projet dans une intervention socio-économique (5.1.1.), puis nous mettons en lumière les méthodes empruntées et mises en œuvre au sein de l'entreprise S. (5.1.2.).

5.1.1. *Organisation d'un groupe de projet dans une recherche-intervention socio-économique*

Nous présentons dans cette sous-section en quoi consiste un groupe de projet dans une intervention socio-économique. Cette méthode nous a en effet inspirée pour conduire le projet d'amélioration au sein de l'entreprise S.

Dans une recherche-intervention socio-économique (Savall & Zardet, 1987), un groupe de projet a pour mandat de trouver des actions d'amélioration pour réduire les dysfonctionnements et recycler les coûts et performances cachés en valeur ajoutée. La « créativité » du groupe de projet est canalisée par les axes d'actions d'amélioration génériques formulées à l'issue d'un diagnostic de dysfonctionnements. Dans notre cas, la présentation du diagnostic et de l'avis d'expert a stimulé l'envie du dirigeant de travailler sur les trois axes d'amélioration présentées dans le chapitre 4. Le dirigeant a néanmoins défini un ordre de priorité :

1. Poursuivre la stratégie proactive d'intégration des normes stratégiques
2. « Auditer » la certification ISO 9001
3. Intensifier le pilotage des parties prenantes internes et externes

Selon l'approche socio-économique, la conception de solutions d'amélioration ambitieuses, concrètes et durables est conditionnée par la contribution active de différentes catégories d'acteurs : la direction, l'encadrement et les collaborateurs. Cette démarche participative s'articule en plusieurs dispositifs distincts : les groupes de travail, le groupe plénier, le groupe restreint et le tête-à-tête avec le chef de projet. Les groupes de travail sont composés de collaborateurs et ont pour mission de proposer des actions d'amélioration pour répondre à l'axe d'amélioration qui leur a été respectivement attribué. Chaque groupe de travail est orchestré par un pilote qui a la charge de s'assurer que le groupe de travail se rencontre périodiquement pour mener cette réflexion collective. Il a également la responsabilité de remonter la synthèse des propositions d'amélioration de son groupe de travail au chef de projet. Ce dernier étudie la synthèse des propositions de chaque groupe de travail et les expose dans différents organes de concertation. Le premier est le groupe restreint : il se compose de fonctions spécialistes et

souvent de membres de la direction. Son rôle est d'analyser les propositions et de veiller à une cohérence par rapport à la stratégie de l'entreprise. Il formule un certain nombre de commandes : approfondir des actions, les mettre en œuvre ou les abandonner. Ensuite, les décisions du groupe restreint sont transmises par le chef de projet au groupe plénier qui réunit les pilotes des différents groupes de travail. Ils étudient ensemble les commandes du groupe restreint pour aiguiller au mieux les groupes de travail. Le groupe restreint et le groupe plénier constituent les deux instances du groupe de projet où participe l'intervenant-chercheur. Assister à ces séances permet de contribuer au processus de décision tout en laissant la liberté aux groupes de travail l'initiative de proposer des actions. L'ensemble de cette architecture (cf. tableau 41) est orchestré par le chef du groupe de projet. En préambule de chaque session de groupe de projet, l'intervenant-chercheur se concerte avec le chef de projet sur l'avancement du processus, les difficultés rencontrées et les points à aborder dans les différents dispositifs de concertation. Les membres du groupe de projet se donnent pour objectif de réaliser cet ascenseur stratégique *bottom up* (ascendant) et *top down* (descendant) avec les groupes de travail au cours de quatre séances, afin de ne pas retarder la mise en œuvre d'actions qui pourraient résoudre des dysfonctionnements rapidement.

Tableau 41. Dispositifs de travail du groupe de projet d'intervention socio-économique

Dispositifs	Sous-Dispositifs	Composition	Missions	Fréquence
Groupe de projet	**Tête à tête**	Chef de projet Intervenant-chercheur (2 personnes)	- Évaluer l'avancement du groupe de projet, les difficultés rencontrées et les objectifs de la séance pour progresser dans la définition d'actions d'amélioration socio-économique	4 séances
	Groupe restreint	Responsable du chef de projet, chef de projet, des fonctions spécialistes Intervenant-chercheur (4 à 6 personnes)	- Veiller à l'avancement des travaux du groupe plénier, - Veiller à la cohérence des solutions proposées par rapport à la stratégie de l'entreprise, - Préparer l'ordre du jour du groupe plénier	4 séances
	Groupe Plénier	Chef de projet, Pilotes des groupes de travail thématiques (en général des membres de l'encadrement actuels ou en devenir) Intervenant-chercheur (8 personnes)	- Étudier les propositions de solutions et les implications qu'elles représentent pour le reste de l'entreprise - Remonter les propositions des groupes de travail thématiques au groupe restreint - Recueillir l'avis du groupe restreint pour canaliser la créativité des groupes de travail thématique	4 séances
Groupes de travail thématiques		Pilotes et personnel non hiérarchique (5 personnes par groupe)	- Proposer des solutions d'amélioration entre deux séances de groupe de projet	8 séances à l'intervalle des séances de groupe de projet

Le groupe de projet d'une recherche-intervention socio-économique repose sur le principe de décentralisation synchronisée : les actions d'amélioration sont conçues au plus proche du lieu où elles vont être mises en œuvre pour faciliter leur appropriation et éviter des incohérences de fonctionnement. Ces actions sont également synchronisées par rapport aux enjeux stratégiques de l'organisation, grâce à l'implication du groupe restreint. Les managers gardent ainsi la légitimité des décisions. Le groupe de projet a enfin pour vertu de créer des synergies entre des acteurs qui n'avaient pas l'habitude de collaborer ensemble. Plus largement, ce dispositif participe à la montée en responsabilisation des acteurs de l'entreprise et au développement de compétences en termes de pilotage et de communication-coordination-concertation.

Nous présentons dans la prochaine section l'architecture du groupe de projet de l'entreprise S. et sa dynamique.

5.1.2. *Architecture et dynamique du groupe de projet de l'entreprise S.*

Cette deuxième sous-section expose l'architecture et la dynamique du groupe de projet conduit au sein de l'entreprise S. pour améliorer sa stratégie d'intégration raisonnée des normes endogènes et exogènes. Nous codifions les fonctions des acteurs de l'entreprise S. par des abréviations (cf. tableau 24).

Tableau 24. Abréviations des fonctions au sein de l'entreprise S.

Catégories	**Fonctions**	**Abréviations**
Direction	Dirigeant	DG
Encadrement	Responsable Administratif et Financier - Affaires Réglementaires – Matériovigilance	RAQ
	Responsable Commercial	RC
Collaborateurs	Préparateur de commande – magasinier Assistant commercial – chargé de production Assistante – chargée d'affaire (en alternance)	COLLAB

Conformément à la méthode de groupe de projet socio-économique, nous avions la conviction que l'implication des collaborateurs apporterait une valeur ajoutée dans la recherche de solutions et favoriserait leur sensibilisation à la gestion des normes. Seulement, le dirigeant explique au cours du premier tête-à-tête que de nouveaux enjeux stratégiques entrent en jeu : "*On est en train de négocier la reprise de la filiale française d'un fabricant en Corée du Sud* ". Il s'agissait d'un sujet à aborder dans le groupe de projet : "*Une augmentation des non-conformités* [par rapport au Règlement 745] *sur les produits de la ligne 1 sera inévitable avec le rachat de la filiale coréenne*." Cette information devant rester confidentielle vis-à-vis des collaborateurs, le dirigeant a décidé d'organiser un débat constructif autour de l'intégration raisonnée des normes en faisant collaborer deux acteurs compétents et pertinents : le Responsable Commercial et le Responsable Administratif et Financier - Affaires Réglementaires – Matériovigilance. La répartition des responsabilités a été définie conformément au tableau 42 ci-dessous.

Tableau 42. Répartition des responsabilités par piste d'amélioration prioritaire.

PISTES D'AMELIORATION	**PILOTES (P) ET COOPÉRANTS (C)**		
	Dirigeant	RC	RAQ
1. POURSUIVRE LA STRATEGIE PROACTIVE D'INTEGRATION DES NORMES STRATEGIQUES	**P**	**C**	**C**
3. « AUDITER » LA CERTIFICATION ISO 9001	**C**	**C**	**P**
2. INTENSIFIER LE PILOTAGE DES PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES	**P**	**C**	**C**

RC : Responsable commercial

RAQ : Responsable Administratif et Financier - Affaires Réglementaires – Matériovigilance

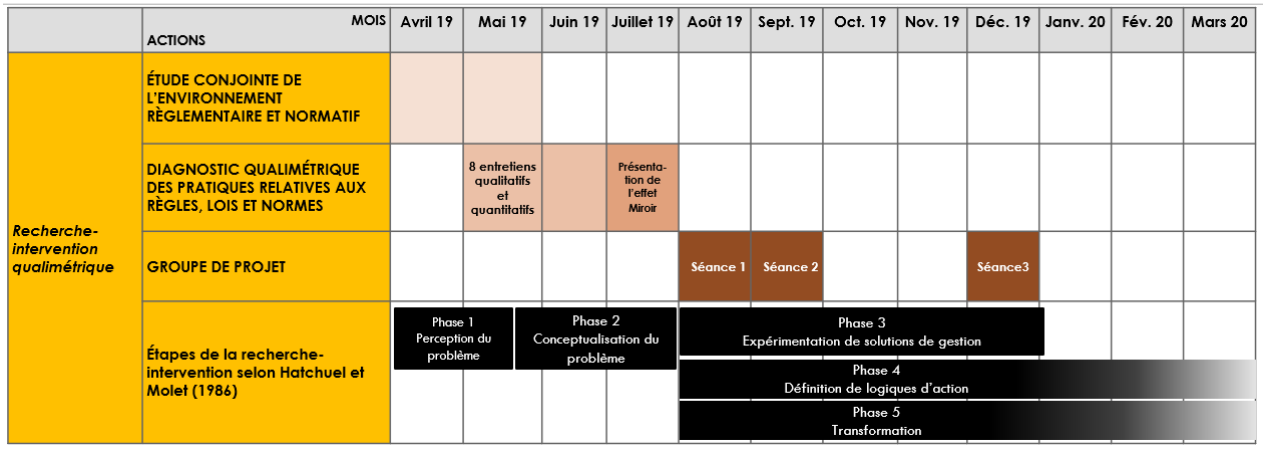
Le tableau 43 ci-dessous illustre l'architecture du groupe de projet avec les différents dispositifs de concertation finalement retenus. Le dirigeant en qualité de chef de projet était concerté en préambule de chaque séance de groupe de projet. Nous discutions de l'actualité de l'entreprise et des actions prioritaires à mener pour répondre aux enjeux stratégiques. Nous veillions de manière plus générale à construire l'ordre du jour du groupe plénier. Dans cette deuxième instance, les pilotes remontaient leurs propositions d'actions ou présentaient l'avancement des actions initiées. Cette réunion était l'occasion pour le dirigeant de valider des actions ou de demander des approfondissements. Chaque décision faisait l'objet d'une résolution formalisée par son auteur dans l'outil « fiche de résolutions » (Savall & Zardet, 1987). Il résolution résumait « qui fait quoi quand ». La réalisation de l'ensemble des résolutions et le retour d'expérience de leur auteur étaient abordés au commencement de la session suivante par le chef de projet. Cette méthode favorisait la responsabilisation des acteurs et stimulait l'expérimentation de solutions entre deux séances de groupe de projet.

Tableau 43. Dispositifs de travail du groupe de projet validés par le dirigeant pour l'amélioration de l'intégration raisonnée des normes de l'entreprise S.

Dispositifs	Sous-Dispositifs	Composition	Missions	Fréquence
Groupe de projet	**Tête à tête**	Chef de projet (dirigeant) Intervenant-chercheur (2 personnes)	- Évaluer l'avancement du groupe de projet, les difficultés rencontrées et les objectifs de la séance pour progresser dans la définition d'actions d'amélioration socio-économique - Veiller à la cohérence des solutions proposées par rapport à la stratégie de l'entreprise,	3 séances
	Groupe Plénier	Chef de projet et pilote, 2 pilotes des groupes de travail thématiques L'intervenant-chercheur (5 personnes)	- Étudier les propositions de solutions et les implications qu'elles représentent pour le reste de l'entreprise - Recueillir l'avis du chef de projet pour canaliser la créativité	3 séances

En termes de planning, le groupe de projet s'est réuni au cours de trois séances entre août et décembre 2019 (cf. tableau 13), ce qui représente environ neuf heures en présence des acteurs de l'entreprise S.

Tableau 13. Calendrier de notre recherche-intervention



Nos observations au cours des trois séances de groupe de projet étaient formalisées dans des fiches idées forces (cf. annexe XIV), qui pourraient s'apparenter à un journal de bord. Nous y notions les échanges entre les acteurs au cours des séances d'un côté et notre interprétation de l'autre. Nous avons également collecté et analysé sept documents pendant ce processus pour enrichir notre analyse (cf. tableau 44).

Tableau 44. Liste documents collectés et analysés pendant les séances de groupe de projet

.Code Thèse	Outils et indicateurs relatifs à une norme	Données secondaires		
		Qualitatives	Quantitatives	Financières
DOC.40	Plan d'Actions Prioritaires (PAP) semestre 2 2019	x	x	x
DOC.41	Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN) COLLAB S1-2020	x	x	x
DOC.42	CAPN RAQ S1-2020	x	x	x
DOC.43	CAPN RC S1-2021	x	x	x
DOC.44	CAPN COLLAB S1-2022	x	x	x
DOC.45	Balance économique 1 : mise en place d'un logiciel		x	x
DOC.46	Balance économique 2 : investissement système informatique		x	x

Après la dernière séance de groupe de projet, nous avons maintenu le contact avec le dirigeant de l'entreprise S. pour suivre l'évolution des actions mises en œuvre. Nous n'avons pas effectué une évaluation qualimétrique des actions menées mais nous avons recueilli son avis sur les principaux changements stimulés par le groupe de projet.

Nous expliquons dans la prochaine section le contenu des actions proposées par le groupe de projet pour améliorer la stratégie d'intégration raisonnée des normes de l'entreprise S.

5.2. Les actions d'innovation mises en œuvre et les premiers résultats recensés au sein de l'entreprise S.

Dans cette section, nous analysons les réflexions développées par le groupe de projet sur les trois axes d'amélioration présentés précédemment :

- Poursuivre la stratégie proactive d'intégration des normes stratégiques (5.2.1.)
- « Auditer » la certification ISO 9001 (5.2.2.)
- Intensifier le pilotage des parties prenantes internes et externes (5.2.3.)

Cette analyse se base sur les fiches idées forces de nos observations (ou journal de bord) que nous avons alimentées au cours des trois séances de groupe de projet (cf. annexe XIV).

5.2.1. *Poursuivre la stratégie proactive d'intégration des normes stratégiques*

Dans cette section, nous présentons les concertations et les décisions stimulées par le groupe de projet concernant l'axe d'amélioration « poursuivre la stratégie proactive d'intégration des normes stratégiques ». Le groupe de projet a exploré deux principaux objectifs : le toilettage de l'organisation pour intégrer une nouvelle charge normative (5.2.1.1.) et la poursuite de la stratégie d'intégration de l'ISO 11 137 (5.2.1.2.). Le tableau 45 représente le plan d'action conduit tout au long des séances de groupe de projet.

Tableau 45. Plan d'actions prioritaires pour poursuivre la stratégie d'intégration des normes stratégiques

PISTES D'AMELIORATION	OBJECTIFS PRIORITAIRES	ACTIONS CONCRÈTES	PILOTES (P) ET COOPÉRANTS (C) DES ACTIONS		
			Dirigeant	RC	RAQ
1. POURSUIVRE LA STRATEGIE PROACTIVE D'INTEGRATION DES NORMES STRATEGIQUES	Toiletter les outils internes pour absorber la nouvelle charge d'activité (170 matériovigilances annuelles) et répondre aux exigences du règlement 745	Moderniser les outils informatiques	C	C	P
		Tester et valider la méthode d'inventaire par lot pour répondre au règlement 745	C	C	P
	Intégrer des exigences de la norme ISO 11 137 (stérilisation) pour se différencier de la concurrence sur les produits de suremballage	Qualifier la stérilité des produits de suremballage en collaboration avec le laboratoire sous-traitant	C	P	C
		Étudier les offres de formation sur l'ISO 11 137	C	P	C

5.2.1.1. Le toilettage de l'organisation pour intégrer une nouvelle charge normative exogène

Le premier objectif identifié par le groupe de projet pour poursuivre la stratégie proactive d'intégration des normes était le toilettage de l'organisation pour intégrer une nouvelle charge normative exogène.

i. Contexte et enjeux

Lors de la première séance de groupe de projet, le dirigeant rappelle le nouvel enjeu stratégique : le rachat d'une filiale coréenne fabricant des dispositifs médicaux. Cette acquisition représente une opportunité commerciale : « *distribuer ces produits nous permettrait de toucher toute l'offre du marché* » (DG). Cette filiale vendait 100 000 diffuseurs portables en 2018 avec un taux de matériovigilance de 0,17%, soit 170 cas par an. Habituellement, l'entreprise S. gère 15 matériovigilances par an. Avec l'**augmentation du volume de matériovigilances** à gérer s'ajoute la nécessité de **se mettre en conformité** au niveau de la gestion des inventaires par lot. Le dirigeant souligne ainsi : « *la réglementation 745 est relativement importante dans cette transaction.* » Le rachat pourrait être l'opportunité d'imiter les modalités d'intégration du règlement 745 sur la gestion des matériovigilances de ce futur partenaire, expérimenté pour piloter l'intégration de cette norme. Néanmoins, l'augmentation du nombre de matériovigilances générerait inévitablement des surtemps au sein de l'entreprise S par rapport au fonctionnement actuel.

L'évaluation de l'impact de l'intégration d'une norme selon la méthode de calcul des coûts et performances cachés (Savall & Zardet, 1987) permet d'**imaginer des *scénarii* pour prendre des décisions stratégiques**. En effet, dès le premier groupe de projet, le dirigeant fait la projection du temps de gestion de cet accroissement de matériovigilances : « *Aujourd'hui, nous passons 2 heures à gérer chaque matériovigilance. Si nous passons devons traiter 170 matériovigilances supplémentaires par an avec une CHVACV à 120 €, cela représenterait un coût de fonctionnement de 40 800 € à absorber* ».

S'il est vrai que l'intégration de cette charge normative représente un coût supportable, il se peut que d'autres tâches soient à gérer et soient difficiles à prévoir. Par exemple, l'efficacité de la future stratégie commerciale de l'entreprise S. avec ces produits était inconnue, tout comme le flux de marchandises à stocker et à distribuer. Aussi, la coordination avec la filiale générerait probablement de **nouveaux dysfonctionnements** pendant les premiers temps de la collaboration. Compte tenu de cette charge de travail prévisionnelle incertaine, le dirigeant choisit de saisir ce nouvel enjeu stratégique pour **améliorer l'organisation interne** : « *on a la capacité en termes d'heures pour absorber cette nouvelle charge d'activité mais on cherche des gains de productivité* ». En effet, dans le diagnostic des coûts et performances cachés, des alternatives préférables avait été identifiées, notamment concernant le logiciel de gestion des stocks : il ne répondait pas aux exigences du Règlement 745 pour tracer les DM par lot d'origine (risque de pénalité non évalué), il était lent (13 160 € de surtemps par an) et tombait parfois en panne (2 800 € de surtemps par an). Plus largement, le groupe de projet a étudié la mise en place

d'outils informatique pour fluidifier le fonctionnement interne. Nous présentons cette étude dans la prochaine section.

ii. Toilettage de l'organisation interne pour un fonctionnement alternatif préférable

Le groupe de projet a réalisé une étude pour moderniser les outils informatiques et fluidifier le fonctionnement interne. Pour ses prévisions d'investissements, le groupe de projet a utilisé l'outil de la balance économique (Savall, 1974) qui permet de mettre en perspectives l'évolution prévisionnelle des charges et des produits entraînés par un investissement donné.

Les acteurs ont analysé la mise en place d'un logiciel pour envoyer automatiquement les factures aux clients privés mais aussi aux clients publics. En effet, le logiciel (que l'on intitulera « logiciel A ») pourrait reconnaître automatiquement les factures à déposer sur la plateforme dédiée aux clients publics. Ce logiciel permettrait de récupérer un temps considérable dédié à la saisie informatique des factures sur cette plateforme. Le tableau 46 présente la prévision d'investissement dans le logiciel A.

Tableau 46. Balance économique pour l'investissement dans le logiciel A pour la saisie et l'envoi factures dématérialisées

Charges		**Produits**	
Augmentation de charges		Augmentation de produits	
• Projection du fonctionnement futur avec l'envoi dématérialisé des factures (dont saisie automatique sur la plateforme publique) et l'affranchissement papier maintenu pour de rares clients : 1 personne x 0,25h / jour x 240 jours travaillés x 140 € CHVACV	8 400 €	• Recyclage d'heures allouées à des tâches à faible valeur ajoutée pour enrichir le travail des collaborateurs • Absorption la croissance du flux de facturation • Réponse aux besoins exprimés par les clients (envoi des factures par mail) • Augmentation de la fréquence d'envoi des factures	
• Coût de la prestation d'affranchissement par voie dématérialisée : 17 factures / jour x 0,90 € coût direct x 240 jours	3 600 €		
Sous-total 1	*12 000 €*	*Sous-total 1*	Non évalué
Diminution de charges		Diminution de produits	
• Temps actuel pour saisir 60% des factures sur une plateforme publique et les affranchir : 1 personne x 1h / jour x 240 jours travaillés x 140 € CHVACV	33 600 €		
• Coût d'affranchissement actuel : 8 factures / jour x 1 € coût direct x 240 jours	1 920 €		
Sous-total 2	*35 520 €*	*Sous-total 2*	Non évalué
TOTAL (*Sous-total 1 - Sous-total 2*)	**23 520 €**	**TOTAL** (*Sous-total 1 - Sous-total 2*)	Non évalué
		SOLDE POSITIF (Produits – Charges)	**23 520 €**

Il apparaît que le projet d'investissement pour le logiciel A est rentable : le temps récupéré par le recyclage des coûts cachés permettrait d'**absorber le nouveau flux de factures** liés à l'accroissement de l'activité. De plus, envoyer des factures dématérialisées permettrait de répondre à un **besoin exprimé** par les clients. Enfin, l'augmentation de la fréquence d'envoi des factures améliorerait **le taux d'encaissement** des factures. Bien que l'augmentation de ces produits n'ait pas été évaluée à ce jour, la perspective de ce fonctionnement paraît préférable compte tenu du solde positif de la balance

économique estimé à 23 520 €. La saisie des factures avec le précédent système est réalisée par un collaborateur, l'assistant commercial – chargé de production. Compte tenu de la réduction des tâches à faible valeur ajoutée que va générer le nouveau logiciel, le dirigeant décide lors de la première séance de groupe de projet de responsabiliser ce collaborateur sur le co-pilotage d'une action d'amélioration d'autres outils informatiques. Le toilettage de l'organisation interne représente ainsi l'occasion de faire évoluer un collaborateur. Celui-ci a mené une étude pour poursuivre la modernisation des outils informatiques et améliorer le fonctionnement de certaines opérations. D'après les concertations lors de la troisième séance de groupe de projet, **contribuer à l'évolution d'une norme de fonctionnement** semblait être une source de satisfaction sociale pour ce collaborateur.

Les membres du groupe de projet ont également étudié la mise en place d'un serveur distant pour externaliser intégralement une partie du système d'information, l'installation de la fibre et la mise en place d'un nouveau système de téléphonie (« système B »). Le tableau 47 ci-après présente la balance économique pour l'investissement dans le système B avec un retour sur investissement de 8 840 €.

Tableau 47. Balance économique pour l'investissement dans le système B

Charges		**Produits**	
Augmentation de charges		Augmentation de produits	
• Coût futur des logiciels informatiques, téléphonie, Saas	7 200 €	• Travail à distance plus facile grâce au serveur à distance (mobilité accrue) • Téléphonie : standard automatique, renvoi d'appel, matériel neuf, messagerie • Sécurité de la sauvegarde des données sur un serveur à distance	
Sous-total 1	*7 200 €*	*Sous-total 1*	Non évalué
Diminution de charges		Diminution de produits	
• Coût actuel du système informatique, téléphonie	4 400 €		
• Diminution des pannes informatiques de logiciel 3 personnes x 0,5 h / semaines x 44 semaines x 140 € CHVACV	9 240 €		
• Diminution des interruptions téléphoniques pour toute l'équipe et du temps de relance dans la tâche interrompue 0,25 h / jour x 240 jours x 140 € CHVACV	2 400 €		
Sous-total 2	*16 040 €*	*Sous-total 2*	Non évalué
TOTAL (*Sous-total 2 - Sous-total 1*)	**8 840 €**	**TOTAL** (*Sous-total 1 - Sous-total 2*)	Non évalué
		SOLDE POSITIF (Produits – Charges)	**8 840 €**

Enfin, l'entreprise S. devait mettre en conformité sa gestion des stocks pour permettre la réalisation d'inventaires par lots (cf. Règlement 745). Cette mise en conformité était prioritaire compte tenu de l'augmentation prévisionnelle du volume de matériovigilances avec le rachat de la filiale coréenne. Le dirigeant choisit de mettre en place progressivement la gestion par lot. En effet, ce changement organisationnel nécessite une véritable refonte du système de gestion des stocks. Il choisit d'adapter son système uniquement pour les produits relevés par l'ANSM dans un premier temps :"*Compte tenu de la lourdeur que représente la mise en conformité par rapport à la traçabilité par lot, nous allons mettre la gestion par lots sur les diffuseurs et nous le déploierons sur les autres produits pas encore soumis à la norme a posteriori*." Ce nouveau système de gestion des stocks a été testé en week-end par le RAQ et

un collaborateur sur les produits d'un fournisseur ciblé pour éviter de perturber la production en semaine. Une fois fiabilisé, ce système de gestion des stocks a été intégré dans la gestion courante de l'organisation.

L'entreprise S. a ainsi toiletté son organisation interne pour répondre à la fois à une norme exogène formelle et absorber une nouvelle charge normative. Nous présentons la décision finale dans la prochaine section.

iii. Décision finale quant au projet de rachat

Finalement, les investissements étudiés précédemment ont été validés mais le dirigeant de l'entreprise S. s'est rétracté dans le rachat de la filiale coréenne. Plusieurs facteurs ont motivé sa décision. Premièrement, l'analyse approfondie des informations comptables de la filiale soulevait des **risques financiers importants** puisque cette entreprise cumulait 600 K € de pertes. Elle comptait également une dette fournisseurs de 1,2 millions d'euros. Elle connaissait également une chute de la marge commerciale passée de 43% en 2018 à 25% en 2019. Deuxièmement, les marchés publics avec la filiale ne pouvaient pas être transférés à l'entreprise S. car ces contrats liaient la filiale à un groupement avec un autre logisticien. Il était impossible de se détacher de cet acteur économique au regard des termes du contrat d'achat public. L'intégration d'un troisième partenaire représentait des **nouveaux dysfonctionnements prévisionnels** en termes de communication, coordination et concertation : « *L'idée de départ était de faire du volume à bas prix mais cette organisation allait à contre-courant de ce qu'on voulait faire au départ. Si on avait signé dans ces conditions, on aurait passé notre temps à faire le pompier* ». En conséquence, la découverte de ces nouveaux facteurs en fin de négociation a entravé la confiance de l'entreprise S. dans la viabilité du projet de rachat. Le dirigeant de l'entreprise S. a préféré maîtriser la chaîne de valeur d'un produit et préserver la qualité du fonctionnement de son organisation actuelle, plutôt que prendre le risque de dépendre d'un partenaire inconnu. Par ailleurs, la décision a été de **construire une relation de confiance** avec cette entreprise via un partenariat commercial. L'entreprise S. devient ainsi le distributeur français de cette filiale, ce qui représente 220 K € par an sur le secteur privé. C'est également un moyen pour apprendre à connaître les produits de la filiale, leurs modes de vente et d'après-vente, pour envisager une nouvelle organisation du travail : « *Ces produits nous demandent plus de service après-vente. Il faudra probablement recruter un profil infirmier pour gérer les matériovigilances* ». À moyen terme, le dirigeant envisage de réétudier le projet de rachat.

Nous avons montré les réflexions, décisions et le toilettage entrepris pour évaluer les impacts de l'intégration d'une nouvelle charge normative dans le fonctionnement de l'entreprise S. Nous présentons dans la prochaine section les actions menées pour poursuivre la stratégie d'intégration de la norme ISO 11 137 sur la stérilisation de certains produits.

5.2.1.2. La poursuite de la stratégie d'intégration de la norme ISO 11 137

Le groupe de projet a été l'occasion de poursuivre la stratégie d'intégration de la norme ISO 11 137 sur la stérilisation de certains produits. Comme l'illustre l'encadré 28, adopter partiellement les exigences de cette norme prépare l'entreprise l'extension du champ d'application de la norme mais renforce également les arguments commerciaux. En effet, le responsable commercial (RC) explique que les conseils techniques représentent un véritable argument de vente puisqu'ils rassurent les clients sur des risques qu'ils ne maîtrisent pas.

Encadré 28. Concertation sur l'intégration partielle de la norme ISO 11 137 lors de la séance de groupe de projet n°1

Dirigeant : *La norme ISO 11 137, même si elle n'est pas obligatoire a un impact important sur la perception des clients, comme a pu l'observer [nom du RC].* ***Ça montre notre sérieux*** *et en même temps ça met un coup de pieds dans la fourmilière par rapport à nos concurrents qui n'intègrent pas cette norme.*

RC : *C'est en effet* ***des aspects que nos clients pharmaciens maîtrisent peu****. Plus le fournisseur leur apprend, plus ils sont rassurés sur la stérilité des produits.*

Dirigeant : *Quand on voit toutes les exigences de la norme ISO 11 137,* ***on doute que les concurrents l'appliquent sur leurs produits****.*

RC : *C'est un système lourd rien que pour les emballages, alors dispositifs médicaux… Je me demande même si c'est fait concrètement sur les dispositifs médicaux puisqu'ils doivent se dire « de toute façon, les clients ne regardent pas trop ». Sauf que quand l'ANSM passe, ça ne pardonne pas. [Nom de l'assistant commercial – chargé de production] a* ***un objectif CAPN pour que les tests soient mis en place au 30/09****. Il nous reste à contacter le laboratoire pour l'interprétation et l'analyse des tests de bio charge. On est en attente des résultats.*

Les séances de groupes de projet étaient l'occasion de piloter l'avancement de la mise en œuvre de différentes actions pour répondre aux exigences normatives ciblées. Ainsi, une qualification sur la stérilité des produits de suremballage a été réalisée en collaboration avec le laboratoire sous-traitant : « *Le risque serait que les micro-organismes contaminent la solution pharmaceutique contenue par le produit* » (RC). Enfin, pour assurer la mise en œuvre des tests microbiologiques sur ces produits, un objectif CAPN a été formalisé pour l'assistant commercial – chargé de production. L'objectif était ainsi de reconnaître la contribution à l'intégration de cette norme exogène stratégique.

La troisième action étudiée pour la poursuite de la stratégie offensive d'intégration des normes concerne la veille des évolutions réglementaires. Cette action fait l'objet de la prochaine section.

5.2.1.3. Les actions à suivre par rapport aux évolutions réglementaires en cours et à venir

Le groupe de projet a abordé des actions à mener par rapport aux évolutions réglementaires en cours et à venir. Conformément à la loi du 13 août 2004 relative à l'Assurance maladie (art. L.162-17-4 et L.162-17- 8 du Code de la sécurité sociale), une charte est définie par le Comité économique des produits de santé (CEPS) et Les entreprises du médicament (LEEM) pour encadrer la promotion de produits de santé (dont les dispositifs médicaux). Cette charte sert de document de référence pour la Haute Autorité de Santé (HAS) afin d'élaborer la procédure de certification de la visite médicale des entreprises qui assurent la promotion d'au moins un produit de santé. À partir de cette procédure, des organismes certificateurs, accrédités par le Comité français d'accréditation (COFRAC), certifient les entreprises. Actuellement, de nombreux acteurs n'ont pas de diplôme spécifique pour faire la promotion de produits de santé. En 2016 à l'issue des travaux de la HAS pour mettre à jour le référentiel de certification, il serait établi que ces personnes, exerçant une activité d'information par démarchage ou prospection, devraient satisfaire aux conditions de formation initiale définies par la réglementation et de formation continue prévues par la charte qualité de la visite médicale (art. L.162-17-4 et L.162-17- 8 du Code de la sécurité sociale). Ainsi, lorsqu'une personne se voit confier une activité d'information promotionnelle, elle doit posséder l'un des diplômes, titres ou certificats définis par la liste établie par l'autorité administrative[6], ou satisfaire aux dispositions dérogatoires prévues par l'article L5122-1212[7]. La formation comprend la formation initiale, la formation d'intégration à l'arrivée du collaborateur dans l'entreprise et la formation continue (validation d'acquis d'expériences).

Le manque de validation d'acquis d'expériences pour la promotion de produits de santé concerne les dispositifs médicaux. Si cette nouvelle réglementation empêchait l'entreprise S. de vendre des dispositifs médicaux, la menace serait une perte de marge annuelle de 679 590 €. Lorsque le groupe de projet analyse les coûts et performances cachés et perçoit à nouveau ce risque, la décision est d'approfondir la veille réglementaire pour cerner les exigences normatives formelles auxquelles l'entreprise S. doit se conformer et anticiper l'échéance butoir pour obtenir la validation d'acquis d'expériences. La question du champ de la norme en-dehors des dispositifs médicaux est également évoquée : « *cela ne concerne que les dispositifs médicaux mais je vais vérifier le statut obligatoire des commerciaux des produits qui ne sont pas considérés comme des dispositifs médicaux* » (RC). Nous remarquons ainsi que les coûts et performances cachés normatifs prévisionnels mettent en perspective les risques en cas de non-conformité par rapport à une évolution réglementaire, ce qui **stimulait la prise de décision et le passage à l'action**.

---

[6] Arrêté du 17 septembre 1997 fixant les conditions de formation des personnes qui font de l'information par démarchage ou de la prospection pour des médicaments

[7] Art. L. 5122-12. - Par dérogation aux dispositions de l'article L. 5122-11, peuvent également exercer les activités définies au premier alinéa de cet article : 1° Les personnes qui exerçaient de telles activités pendant au moins trois ans dans les dix années précédant le 19 janvier 1994 ; 2° Les personnes autres que celles mentionnées au 1° qui exerçaient ces activités au 19 janvier 1994, à condition de satisfaire dans un délai de quatre ans à compter de la même date aux conditions fixées par le premier alinéa de l'article L. 5122-11 ou à des conditions de formation définies par l'autorité administrative.

Parallèlement, l'article 59 de la directive 2014/24/UE sur l'établissement du document unique de marché européen connaît une évolution en 2016. À compter du 1er octobre 2018, les achats supérieurs à 25 000€ qui seront sujets à une réponse dématérialisée (par voie électronique) aux appels d'offres via le service Document Unique de Marché Européen (service DUME). Compte tenu de la lourdeur administrative actuelle pour établir des candidatures aux appels d'offres (coût d'intégration de ces exigences normatives estimé à 5 260 €), le dirigeant et le responsable commercial espéraient que cette loi apporterait une simplification du processus de candidature aux appels d'offres. Seulement, d'après le retour d'expérience du responsable commercial, il s'avère que l'évolution réglementaire ne remplit pas son objectif de simplification : « *on misait sur le DUME pour réduire le coût caché mais nous ne nous en servons pas finalement. Chaque plateforme a ses particularités, il faut remplir à chaque fois des documents spécifiques. C'est plus rapide de remplir manuellement finalement* ». **L'évolution réglementaire entraîne ainsi une nouvelle charge de travail** au lieu de la réduire et l'entreprise S. doit s'y conformer pour continuer à répondre aux appels d'offres publics.

Le toilettage de l'organisation pour intégrer une nouvelle charge normative, la poursuite de la stratégie d'intégration de la norme ISO 11 137 et les actions à suivre par rapport aux évolutions réglementaires en cours et à venir étaient les sujets abordés pour répondre au premier axe d'amélioration du groupe de projet. Dans la prochaine section, nous présentons le plan d'actions conduit pour répondre à l'axe d'amélioration « auditer » la certification ISO 9001.

5.2.2. *« Auditer » la certification ISO 9001*

Les résultats du diagnostic sur les décisions et pratiques relatives aux normes montrent que certains outils qui répondent aux exigences de l'ISO 9001 sont peu intégrés dans l'organisation : ils ne servent ni à appuyer des concertations, ni à stimuler la prise de décision ou le passage à l'action. En réalité, selon les acteurs du groupe de projet, ces outils génèrent des tâches à faible valeur ajoutée uniquement pour satisfaire les attentes de l'auditeur externe. Compte tenu des tâches à faible valeur ajoutée que génèrent cette norme, nous proposons ainsi de « renverser » l'audit, c'est-à-dire que l'entreprise S. évalue la compatibilité de l'ISO 9001 par rapport à son propre référentiel : ses normes endogènes. Un travail de toilettage des outils et indicateurs normatifs est ainsi entrepris par le groupe de projet pour favoriser la compatibilité entre la norme exogènes et les normes endogènes.
De plus, s'il est vrai que la certification de la norme ISO 9001 rassure les parties prenantes externes, son retour sur investissement semble difficilement perceptible : "*Aujourd'hui, je suis incapable de mesurer l'impact de la perte de l'ISO 9001. Il me semble que les clients regardent plutôt la quantité, le prix, la fidélisation et en dernier lieu l'ISO*" (RAQ). Les acteurs de l'entreprise S. et plus particulièrement l'animateur-même de la norme se posent ainsi la question de la valeur ajoutée de cette norme exogène.

La question de la valeur ajoutée de la norme ISO 9001 est une question qui anime de nombreux travaux de recherche (Savall & Zardet, 1996 ; Igalens, 1998 ; Cochoy, Garel, & De Terssac, 1998 ; (Bénézech, Lambert, Lanoux, Lerch, & Loos-Baroin, 2001 ; Boiral, 2003 ; Lambert et Ouédraogo, 2006). En effet, après l'engouement des entreprises et organisations pour cette norme dans les années 2000 (cf. figure 4 section 1.1.1.1.), les dirigeants observent des résultats mitigés, une acceptation difficile ou superficielle et une charge de travail supplémentaire pour les acteurs de l'entreprise. Nous proposons de « réévaluer le mandat » de la norme ISO 9001 au sein de l'organisation. Pour cela, nous réalisons un bilan du retour sur investissement de la certification ISO 9001 qui reposerait sur les coûts et performances visibles et cachés liés à l'intégration de cette norme. Ce bilan permet d'éclairer et d'argumenter le choix stratégique d'intégration ou non de cette norme exogène.

Le tableau 48 ci-après récapitule le plan d'actions prioritaires pour « auditer » la certification ISO 9001. Dans cette section, nous présentons dans un premier temps le toilettage des normes endogènes liées à l'ISO 9001 (5.2.2.1.). Dans un deuxième et dernier temps, nous expliquons les concertations qui ont permis de réévaluer le « mandat » de la norme exogène ISO 9001 (5.2.2.2.).

Tableau 48. Plan d'actions prioritaires pour « auditer » la certification ISO 9001

PISTES D'AMELIORATION	OBJECTIFS PRIORITAIRES	ACTIONS CONCRÈTES	PILOTES (P) ET COOPÉRANTS (C) DES ACTIONS		
			Dirigeant	RAQ	RC
3. « AUDITER » LA CERTIFICATION ISO 9001	Toiletter les outils et indicateurs liés à l'ISO 9001	Faire l'inventaire des indicateurs et outils inutiles et exigés par la norme ISO 9001 (faire valider leur maintien au dirigeant)	C	P	
		Arbitrer sur le maintien ou l'abandon des indicateurs inventoriés	P	C	C
		Négocier avec l'auditeur externe l'abandon des indicateurs et outils jugés inutiles pour l'entreprise	C	P	
	Réévaluer « le mandat » de la norme exogène ISO 9001	Faire un bilan du retour sur investissement de la norme ISO 9001	P	C	C

5.2.2.1. Toiletter les outils et indicateurs liées à l'ISO 9001

Ce toilettage se déroule en trois étapes : inventorier les indicateurs et outils inutiles et exigés par la norme ISO 9001 (condition de certification), discuter en groupe de projet des indicateurs à abandonner et négocier cet abandon auprès de l'auditeur externe.

Étape 1 : inventorier les indicateurs et outils inutiles et exigés par la norme ISO 9001 (condition de certification)

Dans le cadre de l'étude de l'environnement réglementaire et normatif endogène et exogène de l'entreprise S., nous avons réalisé l'analyse de 39 outils et indicateurs normatifs et co-évalué leur intégration avec le dirigeant et le Responsable Administratif et Financier - Affaires Réglementaires – Matériovigilance (cf. tableau 49 ci-après). L'évaluation du degré d'intégration dans les pratiques reposait sur trois critères : (1) une **mise à jour** selon une fréquence souhaitée, (2) une utilisation pour **prendre des décisions** (3) ou pour se **concerter**. Si l'un des trois critères n'était pas rempli, la cotation était un carré semi-noir pour signifier que l'outil était partiellement intégré. Si aucun des critères n'était rempli, l'hypothèse était que l'outil servait uniquement à satisfaire les exigences d'une norme exogène ou d'un contrôleur externe.

Cette synthèse met en relief les outils et indicateurs selon la **norme à laquelle ils sont affiliés** et leur nature **qualimétrique** (qualitatifs, quantitatifs et financiers). En effet, comme nous l'avons souligné dans le chapitre 2, « *La forme qualitative permet de restituer la richesse intrinsèque de l'objet (…). La forme quantitative apporte des indicateurs de mesure qui soutiennent le sens, en réduisant la subjectivité, et facilitent les opérations d'agrémentation et de comparaison*. » (Savall et Zardet, 2004, p.103). Nous remarquons que l'entreprise S. intègre peu les indicateurs et outils normatifs relatifs à la norme qualité ISO 9001qui sont principalement qualitatifs. À l'inverse, les outils du management socio-économique sont intégrés. La nature qualimétrique des outils et indicateurs normatifs pourrait être un facteur d'intégration dans les pratiques professionnelles internes.

Tableau 49. Synthèse des outils et indicateurs relatifs à une norme et co-évaluation de leur degré d'intégration

Code	Outils et indicateurs relatifs à une norme	Norme exigeant cet outil ou cet indicateur					Données			Degré d'intégration*
		Commerciale	Comptable et financière	Sociale	Qualité, Sécurité	Management	Q	q	fi	
DOC.01	Analyse des risques				ISO 9001:2015		x			□
DOC.02	Analyse des parties prenantes intéressées				ISO 9001:2015		x			□
DOC.03	Document unique préalable			Code du travail : évaluation			x			□
DOC.04	Politique qualité				ISO 9001:2015		x			□
DOC.05	Manuel qualité				ISO 9001:2015		x			□
DOC.06	Cartographie des processus				ISO 9001:2015	Décentralisation synchronisée	x			■
DOC.07	Procédure maîtrise de la documentation				ISO 9001:2015		x			□
DOC.08	Logistique commande client						x	x		■
DOC.09	Logistique commande fournisseurs						x	x		◪
DOC.10	Procédure de management du système qualité				ISO 9001:2015		x			□
DOC.11	Évolution des non-conformités internes et externes				ISO 9001:2015		x	x	x	■
DOC.12	Bilans d'audit interne				ISO 9001:2015	Toilettage périodique des	x	x		■
DOC.13	Bilans d'audit externe				ISO 9001:2015		x	x		◪
DOC.14	SWOT				ISO 9001:2015		x			◪
DOC.13	Bilans d'audit externe				ISO 9001:2015		x	x		◪
DOC.14	SWOT				ISO 9001:2015		x			◪
DOC.15	Revue de direction				ISO 9001:2015		x	x	x	■
DOC.16	Revue préparatoire audit				ISO 9001:2015		x			□
DOC.17	Objectifs qualité				ISO 9001:2015		x	x		■
DOC.18	Cahier des charges "marché médical" entre l'entreprise et un fournisseur									■
DOC.19	Procédure interne pour répondre à un appel d'offre				ISO 9001:2015		x			◪
DOC.20	Ordres de fabrication et factures		Code des affaires				x	x		■
DOC.21	Procédure interne de vente				ISO 9001:2015		x			◪
DOC.22	Éventail de délégation concertée avec l'ESAT						x			■
DOC.23	Évolution de la productivité de l'ESAT en fonction des périodes de l'année + analyse qualimétrique						x	x	x	■
DOC.24	Tableau de bord de réponse à un appel d'offres						x	x		■
DOC.25	Grille de suivi d'un appel d'offres						x	x		■
DOC.26	Mode opératoire de réalisation de l'inventaire				ISO 9001:2015		x	x		◪

□ L'outil ou l'indicateur sert uniquement à satisfaire les exigences d'une norme ou d'un contrôleur externe

◪ L'outil ou l'indicateur n'est pas ou partiellement intégré dans les pratiques*

■ L'outil ou l'indicateur est intégré dans les pratiques*

Document obligatoire pour répondre à une norme externe

Document répondant à une norme interne

*Un outil ou un indicateur est considéré comme intégré dans les pratiques s'il répond à 4 critères : est actualisé selon une fréquence souhaitée, sert de support pour prendre des décisions ou se concerter.

Code	Outils et indicateurs relatifs à une norme	Norme exigeant cet outil ou cet indicateur					Données			Degré d'intégration*
		Commerciale	Comptable et financière	Sociale	Qualité, Sécurité	Management	Q	q	fi	
DOC.26	Mode opératoire de réalisation de l'inventaire				ISO 9001:2015		x	x		◪
DOC.27	Plan d'Actions Stratégiques Interne Externe (PASINTEX)						x	x		■
DOC.28	Plan d'Actions Prioritaires (PAP)						x	x		■
DOC.29	Grille de compétences par UOP						x	x		■
DOC.30	Évolution de la Contribution Horaire à la Valeur Aajoutée sur Coûts Variables (CHVACV)							x	x	■
DOC.31	Évolution des éléments de calcul de la CHVACV (chiffres d'affaires, détail des charges variables, nombre d'heures travaillées)							x	x	■
DOC.32	Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN)			Code du travail : entretien		Entretien individuel bi-annuel	x	x	x	■
DOC.33	Grille d'auto-analyse du temps du responsable commercial						x	x		■
DOC.34	Éventails de Délégation Concertée (EDC) internes						x			■
DOC.35	Grille de compétences par ligne de produits						x	x	x	■
DOC.36	Tableau de bord de gestion							x	x	■
DOC.37	Tableau de suivi des non-conformités				ISO 9001:2015	Suivi qualimétrique du coût des	x	x	x	■
DOC.38	Tableau de suivi des matériovigilances				R 745		x	x		■
DOC.39	Instruction méthode de manutention et de stockage						x			□

□ L'outil ou l'indicateur sert uniquement à satisfaire les exigences d'une norme ou d'un contrôleur externe

◪ L'outil ou l'indicateur n'est pas ou partiellement intégré dans les pratiques*

■ L'outil ou l'indicateur est intégré dans les pratiques*

*Un outil ou un indicateur est considéré comme intégré dans les pratiques s'il répond à 4 critères : est actualisé selon une fréquence souhaitée, sert de support pour prendre des décisions ou se concerter.

Document obligatoire pour répondre à une norme externe

Document répondant à une norme interne

Cette analyse a permis de mettre en évidence que neuf indicateurs servaient uniquement à satisfaire l'auditeur externe ISO pour le maintien de la certification qualité. Ces outils peuvent être inintéressants à compléter pour les acteurs de l'entreprise, ce qui est contradictoire avec une norme endogène informelle : diminuer les tâches à faible valeur ajoutée. Le pilote de l'action de toilettage a analysé ces neuf indicateurs pour évaluer leur impact et leur utilité pour l'entreprise. Lors de la séance de groupe de projet n°2, il explique : « *J'ai passé en revue tous les documents internes et externes. Le ménage a été bien fait quand même : les indicateurs annuels pour l'auditeur ou les indicateurs opérationnels sont très épurés : sur les 9 indicateurs, 5 sont mis à jour annuellement et demandent très peu de traitement ; 3 sont mis à jour au besoin à chaque audit interne et ne demandent pas de traitement particulier ; le dernier, on ne sait pas à quoi il sert.* » Dans l'évaluation des coûts et performances cachés, nous relevons en effet que ces outils génèrent un coût de fonctionnement relativement faible (1 160 €). Ce bilan a appuyé l'arbitrage sur le maintien ou l'abandon de ces outils.

Étape 2 : Décider en groupe de projet des outils normatifs à garder ou à abandonner

Lors de la séance de groupe de projet n°2, nous participons aux concertations concernant le maintien ou l'abandon de 3 outils normatifs jugés inutiles (cf. tableau 50).

Tableau 50. Synthèse des concertations et décisions relatives aux outils inutilisés

Indicateur	Concertation	Décision
DOC.09 Logistique commande fournisseurs	DG : on relève des données sur nos fournisseurs mais ne les exploite pas. RAQ : oui et **on ne les pilote pas**. Cet indicateur est un thermostat qui donne la température avec un mois de retard par rapport à d'autres indicateurs plus pertinents et qui sont pilotés et objectivés dans les CAPN.	DG : Nous allons **poser la question à l'auditeur** concernant le maintien de cet indicateur qui ne sert qu'à satisfaire la norme.
DOC.14 SWOT	DG : on a l'analyse produits / marchés que j'ai mis à jour et qu'on présentera à l'auditeur. Il est **plus précis** que le SWOT, voire il pourrait le remplacer.	DG : Nous allons **adapter** le SWOT
DOC.21 Procédure interne de vente	RAQ : ensuite, il y a la procédure pour répondre à un appel d'offres. Les évolutions sont apportées tous les deux ans. Il y a aussi la procédure de vente dans le manuel de procédures qui n'est pas utilisé. Ça répond à la norme parce qu'on montre qu'on est structuré. En tout cas, on ne s'en sert pas pour vendre ou pour former une personne. RC : il y a beaucoup de cas particuliers dans la vente, difficile de mettre ça sur papier RAQ : l'auditeur s'en fiche tant qu'il voit que c'est structuré. Nos modes opératoires sont dans un classeur, une sorte de manuel de formation intégrée. **Je le consulte de temps en temps par sécurité avant de former Noémie**	DG : donc **garder** cette procédure pour ne pas tendre le bâton pour se faire battre lors de l'audit.

Nous constatons que les **critères** de maintien ou d'abandon d'un outil peuvent aussi bien être **économiques** (valeur ajoutée pour l'entreprise) que **sociaux** (utilité pour les collaborateurs). Ainsi, les modes opératoires dans un manuel de formation intégrée sont peu utilisés mais sont consultés ponctuellement pour la formation d'un nouvel arrivant. Cet apport social motive le choix de garder cet outil. Parallèlement, l'indicateur « logistique commande fournisseurs » qui ne représente **aucun apport socio-économique** fera l'objet d'une négociation avec l'auditeur.

Étape 3 : Négocier cet abandon auprès de l'auditeur externe

L'entreprise choisit de négocier l'abandon d'un outil normatif inutilisé auprès de l'auditeur externe lors de la séance de groupe de projet n°2.

L'audit de suivi a eu lieu entre les séances de groupe de projet 2 et 3. Le dirigeant explique le déroulement de la négociation : « *Nous avons souhaité retirer un indicateur inutilisé et l'auditeur nous a mis un point à surveiller : on ne peut pas retirer un indicateur aussi facilement. Cet indicateur n'avait pas d'utilité particulière pour nous mais l'auditeur demandait plus d'arguments. Il faut qu'on regarde comment le supprimer de l'audit qualité* ». L'argumentaire n'avait en effet pas convaincu l'auditeur : « *C'est vrai que je n'ai pas réussi à lui expliquer pourquoi cet outil n'était pas pertinent* » (RAQ).
Nous imaginons que l'argumentation aurait pu s'appuyer sur le degré d'intégration de l'outil dans les pratiques professionnelles internes (cf. tableau 49, 5.2.2.1., étape 1). Il semble en effet que cet indicateur ne soit **pas indispensable pour pilote**r proactivement la qualité de service des fournisseurs. À la place, l'entreprise S. met en place un système de prévention des dysfonctionnements en **collaborant activement avec les différents partenaires de la chaîne de valeur** (cf. section 4.2.2.3.). Cette stratégie a démontré ses preuves puisque, de manière générale, les non-conformités qualité ont **diminué de 55% entre 2018 et 2019** (cf. figure 32, section 4.2.2.4. - ii). Enfin, les acteurs du groupe de projet notent que l'auditeur était différent de celui des années précédentes et qu'il n'était pas familiarisé au système d'o**utils et dispositifs internes pour prévenir les dysfonctionnements** (mini-diagnostic, évaluation des coûts et performances cachés à chaque bon de non-conformité). Il serait pertinent de présenter l'ensemble du système de prévention des dysfonctionnements sur toute la chaine de valeur, de manière systémique et non analytique sur un outil.
Nous espérons connaître le retour d'expérience de l'entreprise S. quant à la poursuite de cette négociation lors du prochain audit pour imaginer les critères d'appréciation d'un auditeur externe qualité.

Dans la prochaine section, nous présentons les moyens mis en œuvre par les membres du groupe de pour réévaluer la pertinence de satisfaire les exigences de la norme ISO 9001 pour obtenir sa certification.

5.2.2.2. Réévaluer le « mandat » de la certification ISO 9001

Les séances de groupe de projet ont été l'occasion de remettre en question l'intégration de la norme exogène ISO 9001 et la nécessité de sa certification. Les réflexions des membres du groupe de projet ont permis d'asseoir la décision de maintenir l'intégration de cette norme. Plusieurs critères ont motivé ce choix stratégique.

Le premier critère de maintien de cette norme semble être le **risque** de perdre des marchés. En effet, s'il est vrai que le retour sur investissement de l'intégration d'une norme est difficilement perceptible, les coûts et performances cachés liés à son abandon le sont aussi.

Encadré 29. Observation de la concertation sur le maintien de la norme ISO 9001 lors du groupe de projet n°1

RAQ *: Même si les clients disent « non, on s'en fiche de la certification ISO 9001 », le « non » peut devenir un « oui ». C'est risqué de décider de s'en séparer.*

RC *: Ça structure un suivi interne. En externe, les clients ne s'en soucient pas vraiment. Ils veulent le prix le plus bas possible et ne pas être en rupture de stock. Par contre, quand les potentiels clients dépouillent un appel d'offre, je pense que ça pèse dans la balance*.

Deuxièmement, lors de la troisième séance de groupe de projet, les acteurs relèvent que la certification ISO 9001 est **un facteur clé de succès pour certaines affaires commerciales**. En effet, un client représentant 150 000 € de chiffre d'affaires par an explicite la certification ISO 9001 comme un prérequis de la vente. De la même manière, une collaboration avec un fournisseur représente 600 000 € de chiffre d'affaires par an pour l'entreprise S. Pour ce partenariat, le fournisseur demande explicitement la certification de l'ISO 9001. Enfin, grâce au travail de toilettage de l'organisation interne, le **coût de fonctionnement** de la norme ISO 9001 au sein de l'entreprise S. a été réduit au cours des années pour finalement représenter environ 20 000 € par an. Ces performances cachées liées à la certification ISO 9001 nous permettent de présenter la balance économique ci-après (cf. tableau 51 ci-après). A priori, avec une stratégie de commerciale appropriée et un toilettage régulier des indicateurs, le retour sur investissement de l'ISO 9001 est largement positif. Dans le cas de l'entreprise S., il représente : 355 309 € par an.

Ainsi, en guise d'évaluation, le RAQ qui était moteur pour piloter cette piste d'amélioration explique en Mai 2020 : « *le groupe de projet m'a permis de changer ma vision sur l'ISO 9001* ». Notre intervention a ainsi permis de **changer l'opinion d'un acteur** sur une norme, sur base d'éléments factuels.

Tableau 51. Balance économique sur l'intégration de l'ISO 9001 au sein de l'entreprise S.

CHARGES		**PRODUITS**	
Ortho fonctionnelles Temps de gestion du système de management de la qualité (2018)* (Grilles coûts cachés DQ n°9 à 13) * Dont coût du contrat de prestation des audits externes : 1 222 € Coût de formation à l'ISO 9001 investi en 2017 amorti sur 3 ans 7 313 € ÷ 3 Veille réglementaire qualité 1 pers x 1 fois x 10,8 mois x 1 h x 117 €	19 460 € 2 437 € 1 264 €	*Ortho fonctionnelles* Vente auprès d'un client attiré par l'ISO 9001 150 000 € de chiffre d'affaires x 51% taux de marge moyen* Partenariat avec un fournisseur attiré par l'ISO 9001 600 000 € de chiffre d'affaires x 51% taux de marge moyen* Candidatures aux appels d'offres remportées grâce à la certification ISO 9001 : non évalué	76 500 € 306 000 € Non évalué
Sous-total	23 161 €	Sous-total	382 500 €
Dysfonctionnelles Temps de gestion des non-conformités (2018) (Source : indicateur entreprise) Temps de gestion des indicateurs à faible valeur ajoutée (2018) (Grille coûts cachés DQ n°15)	2 780 € 1 050 €	*Dysfonctionnelles*	
Sous-total	3 830 €	Sous-total	
TOTAL (1)	**26 991 €**	**TOTAL (2)**	**382 500 €**
		SOLDE (Total 2 – Total 1)	**355 509 €**

* Selon données de l'entreprise en 2018 : Marge sur coûts variables (1 121 847 €) ÷ chiffre d'affaires (2 206 999 €) = 51 %

Dans la prochaine section, nous analysons les actions menées pour intensifier le pilotage des parties prenantes internes et externes.

5.2.3. *Intensifier le pilotage des parties prenantes internes et externes*

Dans cette section, nous étudions les dispositifs de management mis en place par l'entreprise S. pour intensifier le pilotage des parties prenantes rapport à ses normes endogènes. Cette section s'articule en deux parties : le pilotage des risques et opportunités normatives en lien avec les parties prenantes externes (5.2.3.1.) et l'intégration des normes endogènes dans les pratiques professionnelles des parties prenantes internes (5.2.3.2.). Le tableau 52 récapitule les actions menées par les membres du groupe de projet pour intensifier le pilotage des parties prenantes internes et externes.

Tableau 52. Plan d'actions prioritaires pour intensifier le pilotage des parties prenantes internes et externes

PISTES D'AMELIORATION	OBJECTIFS PRIORITAIRES	ACTIONS CONCRÈTES	PILOTES (P) ET COOPÉRANTS (C) DES ACTIONS		
			DG	RAQ	RC
2. INTENSIFIER LE PILOTAGE DES PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES	Piloter les risques et opportunités normatives en lien avec les parties prenantes externes	Organiser la veille au cas par cas des besoins des clients publics avant qu'ils émettent un appel d'offre (opportunités)	C		P
		Veiller au respect des normes exogènes par les fournisseurs externes (risques)	C		P
	Intégrer les normes endogènes dans les pratiques professionnelles internes grâce à la pédagogie interactive	Accompagner Lucas chaque semaine dans l'intégration des outils et méthodes de management de l'entreprise	C		P
		Accompagner l'assistante administrative et financière chaque semaine dans l'intégration des outils et méthodes de management de l'entreprise	C	P	

5.2.3.1. Piloter les risques et opportunités normatives en lien avec les parties prenantes externes

Pour améliorer l'écoute et le pilotage des parties prenantes externes, deux actions ont été mises en œuvre : l'écoute proactive des besoins des clients publics (i) et la veille des parties prenantes externes quant à leur propre intégration des normes exogènes (ii).

i. Écouter proactivement les besoins des clients publics (normes exogènes informelles)

L'entreprise S. observe une tendance du marché de la santé à se développer par région. Les appels d'offres régionaux rassemblent ainsi un ensemble d'établissements publics dans une région. Avec 17 Agences Régionales de Santé en France, l'entreprise S. pressent une diminution des potentiels de vente et une remise en question du rôle de responsable commercial : « *les placements de produits vont plus dépendre de tactiques politiques que de réelles démarches de prospections* » (RC).

Face à ce « signal » envoyé par l'environnement externe (Savall & Zardet, 2005), le dirigeant opte pour une stratégie proactive d'écoute des besoins des établissements de santé publics : « *c'est un travail en amont de l'annonce d'un appel d'offre qu'il faut entreprendre. Je pense que les petits acteurs vont être expulsés* ». L'action menée est une veille au cas par cas des besoins des clients publics avant qu'ils émettent leur appel d'offre. Pour le responsable commercial, il s'agit de se déplacer chez le client pour entretenir la collaboration et identifier les prescripteurs potentiels. Plus spécifiquement, cette stratégie permet de **comprendre les normes formelles** (procédures internes par exemple) **et informelles** (besoins) du client pour répondre au mieux à l'appel d'offre.

Cette stratégie rend plus difficile le traitement en masse des appels d'offres comme en témoigne le responsable commercial : « *la veille prend une journée, il faut absolument que je le fasse parce qu'il y a tellement de cas particuliers. C'est compliqué à standardiser parce qu'il faut avoir un niveau d'informations important pour pouvoir poser les bonnes questions* ». À l'heure où nous écrivons ces lignes, nous n'avons pas un retour d'expérience sur l'efficacité de cette **veille « sur-mesure » des besoins** des clients publics. Nous notons que l'écoute des besoins des parties prenantes externes est bien une norme endogène informelle qui a suscité une action d'amélioration pendant les séances de groupe de projet. Nous pensons que cette action aurait probablement été initiée sans notre intervention. En mai 2020, le Dirigeant évalue la poursuite de cette action « *Nous continuons de faire « l'abeille » pour les appels d'offres très régulièrement, ça nous permet de préparer notre réponse en amont que l'appel d'offre sorte officiellement* ».

ii. Veiller au respect des normes exogènes formelles par les fournisseurs externes

Avec l'évaluation des coûts et performances cachés liés aux normes, nous avons identifié le risque de que les DM sans marquage CE soient retirés du marché, conformément au Règlement 745. L'entreprise S. ne fabrique pas des DM soumis au marquage CE mais dépend pour autant de ses fournisseurs. Ainsi, le retrait du marquage CE sur une gamme de produits représente une perte de marge commerciale annuelle de 366 960 €.

Le Règlement 745 voté en avril 2017 prévoit une application d'ici 2020. Selon cette norme, les dispositifs médicaux marqués CE et commercialisés entre Juin 2020 et Juin 2024 et ayant connu des modifications substantielles (*change control*, changement de fournisseur, etc.) devront être réévalués

par les Organismes Notifiés pour modifier le dossier de marquage CE selon le nouveau règlement. Ainsi, l'entreprise S. doit s'assurer que tous ses fournisseurs disposent d'un certificat valable pour commercialiser les produits vendus. Ce certificat est une pièce exigée dans les candidatures aux appels d'offre.

Les membres du groupe de projet se sont ainsi intéressés à la mise en conformité normative du fournisseur de DM par rapport à ce nouveau règlement. Ils entament des relances pour obtenir ledit certificat et se retrouvent confrontés à une forme d'immobilisme : "*Notre fournisseur a des certificats qui se périment le 10/12/19 mais il espère que l'État leur accorde encore un peu de temps. Il fait le mort lorsque nous leur demandons ce qu'il en est*" (RAQ). En plus du risque de retrait de ces produits du marché, s'ajoute le risque de perte d'opportunités commerciales : "*Nous sommes bloqués pour les nouveaux appels d'offres qui nous réclament un certificat valide. Nous avons répondu à 3 appels d'offres qui représentent 300 000 € de chiffre d'affaires avec des certificats non à jour*. *On verra si ça passe*" (RC). Le dirigeant décide de s'impliquer proactivement dans la relance de ce fournisseur. Il note que des mesures de précaution sont en place pour gagner du temps : "*Même si nous avons 9 mois de stock, il faut prendre la température chez notre fournisseur. Dans le pire des cas, je me rapprocherai d'un confrère concurrent pour lui acheter des produits avec un certificat valide*."

La non-conformité normative d'un fournisseur est une menace stratégique pour l'entreprise S. Le groupe de projet a mis en évidence les **nouveaux risques inhérents au changement réglementaire** et a pris des décisions rapidement pour **maîtriser ces risques**.

Nous avons mis en lumière le pilotage des risques et opportunités normatives liées aux parties prenantes externes. Nous présentons dans la prochaine section les moyens mis en œuvre pour intégrer les normes endogènes dans les pratiques professionnelles internes grâce à la pédagogie interactive.

5.2.3.2. Intégrer les normes endogènes dans les pratiques professionnelles internes grâce à la pédagogie interactive

Le groupe de projet pour améliorer l'intégration raisonnée des normes n'a pas fait l'impasse sur les normes endogènes (cf. tableau 28). Le troisième axe d'amélioration « intensifier le pilotage des parties prenantes internes et externes » concerne ainsi des actions visant l'intégration des normes endogènes dans les pratiques professionnelles internes.

Nous faisons un panorama des difficultés détectées par le groupe de projet dans le management de certains collaborateurs sur ce sujet (i). Ensuite, nous présentons une méthode pour faciliter l'intégration des normes dans les pratiques et enseignée par le Professeur émérite Henri Savall : la pédagogie interactive (ii). Enfin, nous faisons un bilan du retour d'expériences des acteurs de l'entreprise S. qui ont expérimenté cette méthode (iii).

Tableau 28. Environnement réglementaire et normatif exogène et endogène de l'entreprise S.

Normes comptables et financières	Normes sociales	Normes de management
Assurer l'autonomie et la pérennité économique de l'entreprise	Stabiliser l'équipe	Limiter les tâches à faible valeur ajoutée
Augmenter la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables	Assurer la formation et l'intégration des nouveaux entrants	Démultiplier la mise en œuvre stratégique à tous les niveaux de l'entreprise
Code général des impôts	Développer la polyvalence des collaborateurs	Faire de la pédagogie interactive
	Favoriser la coopération transversale entre toutes les équipes	Éviter les facteurs perturbateurs de la gestion du temps (glissement de fonction, interruption)
	Reconnaître financièrement les efforts individuels, semi-collectif et collectifs	Prévenir les dysfonctionnements
	Code social	Écouter les besoins des parties prenantes internes et externes
Normes commerciales	**Normes Qualité-Sécurité-Environnement**	Améliorer continuellement l'organisation du travail
Acquérir de nouveaux clients par appel d'offres ou de gré à gré	Améliorer la fiabilité et les délais de livraison	Autocontrôler son travail
Fidéliser les clients existants	Améliorer la qualité des produits	
Développer de nouveaux produits	**Directive 90/385/CEE**	Légende :
Pérenniser le partenariat avec l'ESAT	**Directive 98/79/CE**	**Normes exogènes formelles**
Code des marchés publics	**Règlement 745**	Normes endogènes informelles
Code du commerce	**ISO 9001 version 2015**	
	ISO 11 137	

i. Difficultés d'intégration des normes dans les pratiques professionnelles

Dès la première séance de groupe de projet, les concertations sur l'amélioration de l'intégration raisonnée des normes ont été orientées vers la question des normes endogènes, formelles ou informelles. Rappelons que les membres du groupe de projet sont le Dirigeant, le Responsable Administratif et Financier - Affaires Réglementaires – Matériovigilance (RAQ) et le Responsable Commercial (RC). Au moment des séances de groupe de projet, le RAQ encadre un collaborateur : le préparateur de commande – magasinier et l'assistante administrative et financière nouvellement recrutée. Le RC encadre deux collaborateurs : l'assistant commercial – chargé de production et, avant la fin de son alternance, l'assistante commerciale – chargée d'affaires. Les deux encadrants soulèvent que les normes endogènes de fonctionnement tendent à s'effriter avec le temps : « *Il faut peut-être s'intéresser au maintien des bonnes pratiques de gestion du temps, notamment avec les nouvelles personnes recrutées. La Fiche*

d'Activités Polyvalente, le toilettage du Tableau De Bord de Pilotage, la Fiche de Résolutions, la Grille de Suivi d'Affaires, l'utilisation de l'agenda… Avec le temps, les bons réflexes se perdent » (RAQ).

Plusieurs explications sont évoquées, comme la **perte de sens de ces normes** de fonctionnement : « *L'agenda a tellement d'impacts sur l'efficacité, c'est dommage de ne pas l'utiliser. Des personnes l'utilisent rarement parce qu'ils n'en comprennent pas l'utilité »* (RC). La **perte de motivation intrinsèque** des personnes à intégrer ces normes semblent également être un facteur explicatif : « *Un collaborateur considère que sa manière de fonctionner est plus efficace que celle de l'entreprise. À partir du moment où il ne voit pas l'intérêt d'une action, ça ne l'intéresse pas* » (RC). Il est en effet reconnu qu'un outil ou une norme « *peut être accepté par le salarié s'il a la **conviction** qu'il peut l'aider dans son travail* » (Eve & Sprimont, 2016, p. 43). Crozier et Friedberg (1977) expliquent ainsi que l'organisation est un lieu où **s'affrontent des stratégies individuelles.**

Ces observations évoquent la théorie de l'évaluation cognitive selon laquelle la motivation influence l'exercice d'une activité (Deci, 1971). Deci distingue la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. Dans le cas des normes, nous pourrions assimiler la motivation intrinsèque aux *normes individuelles intrinsèques*. La motivation extrinsèque se matérialiserait dans l'idée que l'entreprise incite le salarié à suivre la *norme collective endogène*. Cette situation conflictuelle peut aller à l'encontre de la fonction d'une norme endogène qui est de concilier l'autonomie des membres de l'entreprise avec la coordination de leurs actions pour atteindre un but collectif. L'enjeu est donc de **rapprocher les normes informelles individuelles intrinsèques aux normes collectives endogènes de l'entreprise**.

Parallèlement, une autre problématique est soulevée quant à l'intégration des normes endogènes dans les pratiques professionnelles internes. Elle concerne l'assistant commercial – chargé de production : « *On passe 20% de notre temps à lui expliquer les choses. On lui a fait une « check list » des choses à ne pas oublier. On ne peut pas passer notre temps derrière lui à l'expliquer* » (RC). Le contrôle et le suivi des erreurs ne semblent pas favoriser l'intégration du comportement attendu. Dans la deuxième séance de groupe de projet, le dirigeant explique : « *Si on passe un temps dingue à former, peut-être qu'on n'a pas actionné les bons leviers ?* ».

S'il est vrai que l'intégration d'une norme relève d'un processus d'apprentissage (Piaget, 1947 ; Haudeville & Wolff, 2004), nous pensons que l'efficacité de cette intégration est déterminée par les **techniques pédagogiques du formateur**. La pédagogie interactive que nous développons dans la prochaine section semble un moyen pour faciliter ce processus d'apprentissage.

ii. Intégrer les normes collectives endogènes dans les pratiques professionnelles grâce à la pédagogie interactive

L'apprentissage selon la pédagogie behaviouriste (Pavlov, 1932 ; Skinner, 1938) repose sur le schéma suivant : les formateurs sont des émetteurs qui fournissent un savoir et les apprenants en sont les récepteurs. Ces derniers écoutent et reproduisent les savoirs transmis jusqu'à intégrer le comportement

attendu. Le comportement d'un individu est ainsi conditionné par un stimulus, telles que les sanctions positives ou négatives du formateur. Seulement, malgré des erreurs répétées, la formation peut ne pas être assimilée par l'apprenant. La **pédagogie interactive** nous semble être une méthode permettant de combler cette limite. Il s'agit d'un concept conçu et enseigné au cours de formations par le Professeur émérite Henri Savall (2019). Ce concept fait suite aux réflexions des courants constructivistes (Piaget, 1970) et socioconstructivistes (Doise & Mugny, 1981). Le concept de pédagogie interactive s'appuie plus particulièrement sur les travaux de Célestin Freinet qui étudie la dynamique pédagogique d'apprentissage collectif (Freinet, 1926).

La proposition du concept de pédagogie interactive est que l'animateur d'une formation a tout intérêt à développer lui-même ses capacités pour stimuler la co-construction de connaissances entre apprenants. En effet, les apprenants sont eux-mêmes dotés de connaissances utiles. Le partage de ces connaissances favorise l'attention des apprenants et la dynamique de l'apprentissage collectif. Le formateur devient un **animateur** de ces échanges : il stimule le questionnement et la réflexion collective pour favoriser la co-construction de sens (*sensemaking*, Weick, 1988). Le processus de pensée se développe ainsi dans les interactions pour finalement être « promulgué » par les acteurs eux-mêmes. C'est le principe d'énaction (Weick, 1988). En fonction de cette base de connaissances, le formateur **complète** ensuite les savoirs manquants des apprenants avec ses propres connaissances. À la différence de la pédagogie behaviouriste qui repose sur la déduction de connaissances (le formateur enseigne à l'apprenant), la pédagogie interactive consiste en l'alternance entre l'induction et la déduction de connaissances entre le formateur et les apprenants. L'apprenant n'est plus « consommateur » (passif) de connaissances mais « constructeur » (actif).

Comme le courant constructiviste, le passage à l'action est essentiel pour intégrer les savoirs théoriques transmis. L'erreur fait également partie du processus d'apprentissage, puisque ce sont les itérations essai-erreur qui vont permettre d'intérioriser progressivement la norme de comportement attendu. Dans ce cadre, le formateur use de techniques pour que la **détection de l'erreur** vienne des apprenants. Il les accompagne ensuite dans la correction de l'erreur et comble avec eux les imperfections que le groupe n'arriverait pas à identifier. Cependant, il est important de noter que le formateur **fait faire** les corrections et ne les effectue pas à la place des apprenants, sans quoi ces derniers n'intérioriseraient pas la correction et la norme attendue.

Cette méthode repose finalement sur un accompagnement qui tient compte des spécificités de l'apprenant. Dans le cas des normes, nous pensons que cette méthode pédagogique permettrait de détecter les motivations individuelles intrinsèques qui conditionnent les comportements des acteurs. Notre hypothèse est que les méthodes de pédagogie interactive facilitent l'intégration de normes collectives endogènes par les acteurs de l'entreprise.

Entre octobre 2019 et janvier 2020, nous avons suivi la formation sur la pédagogie interactive animée par le professeur Henri Savall, avec le Responsable Administratif et Financier - Affaires Réglementaires

– Matériovigilance de l'entreprise S. Le Dirigeant et le Responsable Commercial avait également suivi cette formation auparavant. Le groupe de projet a été l'occasion de contextualiser cette formation par rapport l'enjeu de l'intégration des normes endogènes dans les pratiques professionnelles internes. À la différence du Responsable commercial, le Responsable Administratif et Financier - Affaires Réglementaires – Matériovigilance a mis en pratique ces principes de pédagogie interactive pour intégrer une nouvelle personne dans l'entreprise. Nous analysons ce retour d'expériences dans la prochaine section.

iii. Expérimentation de la pédagogie interactive pour faciliter l'intégration des normes endogènes dans les pratiques professionnelles internes

En septembre 2019, l'entreprise intègre une assistante administrative et financière en alternance. Son manager est le Responsable Administratif et Financier - Affaires Réglementaires – Matériovigilance (RAQ). Nous considérons que le processus d'intégration d'une nouvelle personne recrutée s'appuie sur l'intégration des normes collectives endogènes de l'organisation, formelles ou informelles. Le RAQ souhaitait transmettre les normes informelles de fonctionnement de l'entreprise, telles que l'utilisation de l'agenda. Pour ce faire, il n'a pas utilisé la pédagogie behaviouriste qui consiste à expliquer la méthode et la faire répéter jusqu'à ce qu'elle soit intégrée. Il a plutôt **fait induire** la nécessité de cet outil de pilotage chez l'apprenant (cf. encadré 30).

Encadré 30. Intégration de la norme sur la gestion de l'agenda selon la pédagogie interactive

RAQ : « *Pas plus tard qu'hier, mon alternante me présente sa « to do list » de 80 lignes et elle me dit : « je le fais quand j'ai des trous dans mon agenda ». Sauf que son agenda était vide et elle cherchait à tout faire en un jour. Je lui demandais « tu le fais quand ? » pour toutes les tâches que je lui demandais. Et au bout de 45 minutes, son agenda était plein. Ça a marché et c'est une meilleure organisation pour elle* ».

De plus, dans l'apprentissage de cette nouvelle recrue, le RAQ s'attache à « **faire faire** » les nouvelles missions à cette personne **de manière progressive**. Une fois qu'une compétence est acquise, une nouvelle est enseignée (cf. encadré 31).

Encadré 31. Processus d'apprentissage progressif selon la pédagogie interactive

RAQ : « *Il y a deux ans, nous avions recruté une personne et nous avions voulu la former sur tout le fonctionnement de l'entreprise. Elle n'est pas restée longtemps. Aujourd'hui, nous essayons au contraire de doser dans le temps les bonnes pratiques à lui transmettre : on attend que la personne monte en compétences pour lui apprendre de nouvelles choses. Nous avons expérimenté ce programme progressif avec l'assistante administrative et financière nouvellement recrutée. Paradoxalement, elle est devenue compétente plus rapidement que la précédente personne* ».

Parallèlement, le Responsable Commercial encadre l'assistant commercial – chargé de production. Il rencontre des difficultés à lui faire intégrer les normes collectives endogènes dans ses pratiques professionnelles. Cet encadrant se montre fataliste face à cet apprentissage infructueux : « *C'est son fonctionnement depuis l'enfance. On ne peut pas faire rentrer un carré dans un rond*. » (RC). Les échanges au cours de la deuxième séance de groupe de projet ont toutefois permis de détecter un manque d'accompagnement pédagogique de la part de ce manager. En effet, premièrement, le RC communiquait peu avec ce collaborateur sur les erreurs commises : « *Je ne lui disais pas suffisamment ce qui n'allait pas, il croyait que tout allait bien. Je sentais qu'il fallait crever l'abcès. Il se remet en question même s'il est têtu*. » (RC). Notre intervention a consisté à montrer à ce manager l'importance d'échanger sur les erreurs pour induire la nécessité de changer de pratique chez le collaborateur.

Deuxièmement, lorsque ce collaborateur commettait des erreurs, le RC les corrigeaient à sa place. Cette technique à l'opposé du principe de pédagogie interactive rejoint les propos de Lamotte (1987, p.20) : « *si l'appréciation du résultat et l'action corrective sont systématiquement effectuées par un autre que l'opérateur, il y a là une source d'inefficacité, de perte de temps et de tensions* ». En effet, le RC témoigne : « *Je me suis créé des carapaces. Le contrecoup, c'est que je déverse ma frustration et je suis trop direct*. »
Finalement, selon le dirigeant, les erreurs répétées de ce collaborateur sont assimilées au manque d'accompagnement pour sa montée en compétences. Il est décidé de procéder à plusieurs changements de méthodes et les résultats semblent perceptibles (cf. encadré 32).

Encadré 32. Résultats du changement de méthode d'accompagnement pédagogique

RAQ : « *L'assistant commercial – chargé de production n'a pas de diplôme. Il est dans notre entreprise depuis 4 ans. Il a failli « sauter » plusieurs fois mais il est toujours là. Il y a des choses que l'on répétait des dizaines de fois. On a décidé de l'accompagner différemment : il prend des notes, son accompagnateur historique [le responsable commercial] ne doit plus corriger ses erreurs à sa place, il est accompagné par d'autres personnes sur certaines opérations. Les efforts investis commencent à porter leurs fruits. Si sa formation ne paye que maintenant, c'est en grande partie de notre faute. C'est quelqu'un sur qui on peut vraiment compter, on en est très satisfait. On veut maintenant améliorer les compétences de l'assistant commercial – chargé de production et de l'assistante administrative et financière pour qu'ils pilotent des actions stratégiques*. »

Cette expérience montre que la pédagogie interactive représente un levier pour rapprocher le référentiel du collaborateur de celui de l'entreprise : elle permet d'intégrer les normes endogènes collectives dans les pratiques individuelles professionnelles. Seulement, s'il est vrai que l'intégration des normes endogènes nécessite un accompagnement des collaborateurs, nous notons que le manager nécessite lui aussi un accompagnement pour intégrer les méthodes de pédagogie interactive. La pédagogie interactive représente finalement une méthode attendue chez chaque encadrant de l'entreprise S., telle une nouvelle

norme endogène informelle. Ainsi, nous faisons l'hypothèse qu'une stratégie efficace d'intégration des normes endogènes repose sur la prise de conscience, d'une part, de la nécessité de la pédagogie interactive et, d'autre part, des gains générés par cette nouvelle forme d'apprentissage.

À l'issue du groupe de projet n°2, le Dirigeant souhaitait retirer la mission de management du RC et confier l'encadrement de l'assistant commercial – chargé de production au RAQ. Seulement, ce dernier était lui-même en apprentissage dans son rôle de management. En mai 2020, il accepte finalement d'encadrer ce collaborateur. Le Dirigeant témoigne ainsi : « *la décision que je voulais prendre il y a huit mois, on la prend aujourd'hui en avril 2020* ». Le RAQ utilise les méthodes de pédagogie interactive avec ce collaborateur : « *l'assistant commercial – chargé de production est le roi de la « coquille ». Il faut rester vigilant sur ses erreurs mais* ***je ne les corrige jamais à sa place****, voire je lui* ***fais deviner*** *où est l'erreur*. » Aussi, il pousse ce collaborateur à être proactif : « *il était beaucoup dans l'exécution des tâches qu'on lui commandait. J'ai décidé de procéder différemment. Par exemple, je lui ai demandé de* ***faire les propositions*** *de quantités de marchandises à acheter et elles étaient bonnes*. *Autrement dit, cela fait deux ans que le RC fait des tâches que son collaborateur pouvait faire*. » Finalement, de nouvelles responsabilités sont confiées à l'assistant commercial – chargée de mission : « *Il fait le contrôle de la production et il le fait bien. Je reste derrière en pilotage mais ça se passe bien,* ***il a du potentiel***. »

En mai 2020, nous posons la question suivante au Dirigeant et au RAQ : « *quelle est la réalisation la plus marquante selon vous avec ce groupe de projet ?* ». Le RAQ avance que la troisième piste d'amélioration sur le management des parties prenantes internes est devenue prioritaire : « *Les trois pistes ont été importants mais mineurs par rapport à la troisième sur l'intégration des normes dans les pratiques des parties prenantes internes* ». Il souligne également notre intervention lorsque nous recommandions des pratiques de management selon les méthodes de pédagogie interactive : « *Les solutions de management que vous avez proposées à la deuxième séance de groupe de projet ont, au final, été mises en place mais bien plus tard et pas par le RC*. » Les **difficultés** rencontrées par le RC dans la mise en œuvre de la pédagogie interactive et son **comportement résistant** en séance de groupe de projet ont convaincu le Dirigeant sur la nécessité de lui retirer le rôle de management : « *il y a eu une prise de conscience de ma part en séance de groupe de projet. La séance où le RC s'est montré résistant à l'idée d'accompagner l'assistant commercial – chargé de production a été un facteur déterminant dans ma décision de réorganisation*. »

Ainsi, l'animation de l'intégration des normes dans les pratiques professionnelles représente une compétence managériale déterminante. Nous pensons que cette compétence est d'autant plus stratégique avec la complexification des stratégies offensives d'intégration des normes exogènes.

Nous avons présenté les différentes actions et expérimentations menées via le groupe de projet pour améliorer l'intégration raisonnée des normes. Cette intégration raisonnée concerne aussi bien les normes exogènes que les normes endogènes. Nous montrons plus spécifiquement en quoi la forme pédagogique est un outil de management indispensable pour favoriser l'intégration des normes endogènes dans les pratiques professionnelles des collaborateurs. Dans la prochaine section, nous prenons du recul sur les critères et méthodes pour choisir l'intégration raisonnée d'une norme au sein de l'entreprise S.

5.3. Critères et pratiques nouvelles pour choisir de l'intégration raisonnée d'une norme

Nous rappelons que le concept de stratégie d'intégration raisonnée des normes que nous proposons vise à concilier la gestion proactive des impacts de l'entreprise sur la société avec sa propre stratégie de survie et de développement, pour une responsabilité sociale durablement supportable. Dans cette section, nous prenons de la hauteur sur le groupe de projet mené au sein de l'entreprise S. et nous interprétons les signaux et décisions qui reflètent une intégration raisonnée des normes. Nous analysons les critères (5.3.1.) de choix qui illustrent cette autonomie stratégique. Nous étudions ensuite (5.3.2.) les pratiques nouvelles mises en lumière par le groupe de projet pour décider de l'intégration raisonnée d'une norme.

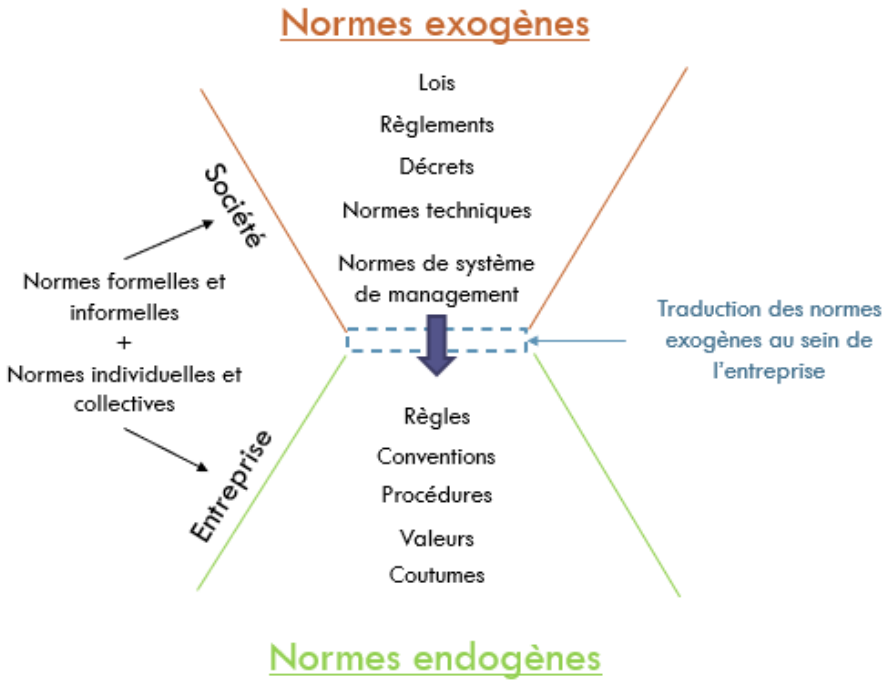
5.3.1. *Analyse des critères de choix pour l'intégration raisonnée d'une norme*

Nous présentons dans cette section les critères de choix pour l'intégration raisonnée d'une norme. Nous avons identifié trois critères au cours des séances de groupe de projet et nous les présentons successivement de la manière suivante : l'inter-compatibilité entre les normes endogènes et les normes exogènes (5.3.1.1.), la maîtrise des risques et opportunités (5.3.1.2.) et l'effort de convergence des normes entre les parties prenantes interne et/ou externes (5.3.1.3.).

5.3.1.1. Critères de choix n°1 : inter-compatibilité entre les normes endogènes et les normes exogènes

Dans le chapitre 1, nous expliquons que les entreprises doivent gérer une dialectique entre les normes exogènes et les normes endogènes (cf. figure 5 ci-après). Rappelons que les normes exogènes sont produites à l'extérieur de l'organisation, par l'État ou des organismes de production de normes. Les normes endogènes sont, quant à elles, celles qui « naissent » à l'intérieur de l'entreprise : il s'agit de normes exogènes traduites au sein de l'organisation en règles et procédures internes, ou de normes créées à l'initiative des acteurs internes pour encadrer les comportements et favoriser la coordination. Pour résumer, les normes exogènes sont celles que l'environnement réglementaire et normatif veut que les entreprises intègrent et les normes endogènes sont celles que l'entreprise assume effectivement.

Figure 5. La dialectique entre les normes exogènes et endogènes

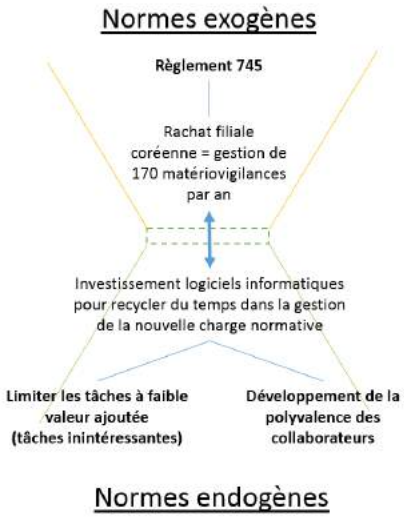


Dans le chapitre 4, nous dépeignons les normes exogènes et endogènes de l'entreprise S. Nous remarquons dès le diagnostic que le dirigeant effectue des choix stratégiques quant aux normes exogènes à intégrer pour préserver la performance socio-économique de l'entreprise. En effet, il recherche l'**équilibration active** (Perroux, 1975) : il adapte parfois son organisation pour intégrer une norme exogène.

À travers les séances de groupe de projet, nous relevons également cette recherche d'inter-compatibilité entre les normes endogènes et les normes exogènes. Par exemple, le rachat de la filiale représente une nouvelle charge normative en termes de traitement de matériovigilances (170 matériovigilances à gérer au lieu de 15 matériovigilances par an) et de non-conformités potentielles de manière générale. Le souhait du Dirigeant a été de toiletter l'organisation interne pour pouvoir l'intégrer. Les actions d'amélioration de l'organisation interne ont été une opportunité d'étudier de nouveaux outils informatiques pour diminuer les tâches à faible valeur ajoutée, conformément à une norme endogène informelle. Compte tenu de la suppression de tâches qu'allaient générer les nouveaux logiciel, le dirigeant décidait de faire monter en compétences un collaborateur et de lui déléguer le co-pilotage de ces actions, conformément à la norme endogène informelle d'enrichir le travail des collaborateurs. Ce collaborateur s'est notamment appuyé sur ses connaissances de l'outil en place pour être force de propositions dans la mise en place des outils ciblés.

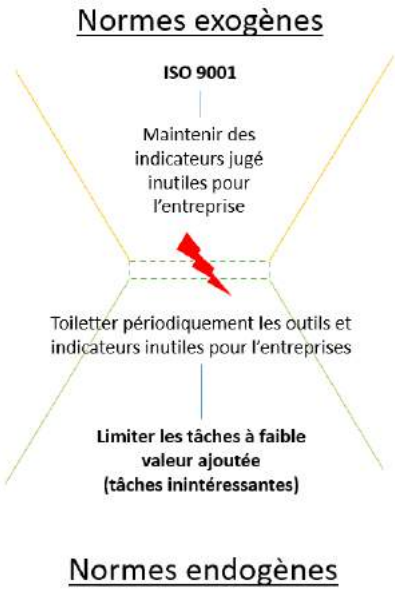
En somme, la compatibilité entre la norme exogène et les normes endogènes est ainsi possible grâce au développement d'actions favorisant cette synergie (cf. figure 36).

Figure 36. *Cas du rachat de la filiale coréenne : développement d'une synergie entre les normes exogènes et endogènes*



Des normes exogènes peuvent être contradictoires avec les normes endogènes. Dans ce cas, le dirigeant arbitre sur la norme à privilégier. Par exemple, certains indicateurs préconisés par la norme facultative ISO 9001 sont jugés inutiles pour l'entreprise S. : ils ne servent ni à appuyer des décisions, ni à piloter des actions. Ces outils « apportés » par la norme exogène sont **incompatibles avec la norme endogène informelle** sur la diminution des tâches à faible valeur ajoutée (cf. figure 37). En l'occurrence, le groupe de projet **rejette** un outil du système de management en particulier. S'il est vrai que l'entreprise S. s'est engagée dans un processus de négociation avec l'auditeur externe pour abandonner cet outil, nous avons constaté que cette proposition nécessitait une argumentation structurée. L'entreprise doit **démontrer la solidité de son raisonnement**. C'est le mécanisme de « *comply or explain* » (se conformer ou s'expliquer).

Figure 37. *Cas de la norme ISO 9001 : conflit entre des normes endogènes et exogènes*



5.3.1.2. Critère de choix n°2 : maîtrise des risques et opportunités

Le deuxième critère qui semble influencer le choix d'intégration d'une norme concerne les risques et opportunités sous-jacents à une norme.

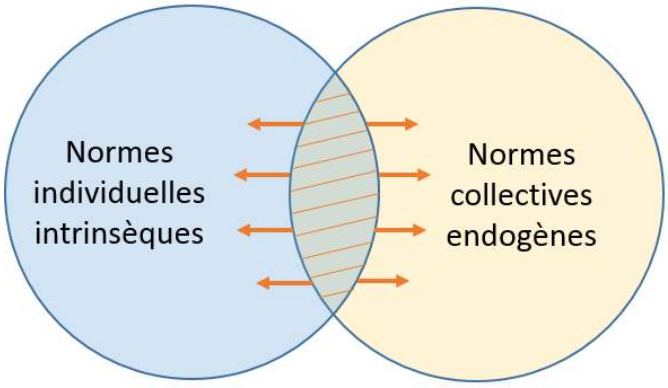
Dans le cadre du règlement 745, l'infraction normative expose l'entreprise à des **risques majeurs**, tels que le retrait des produits du marché suite à un contrôle de l'ANSM ou, dans le cas extrême, l'atteinte à la santé d'un patient. Nous mesurons que cette norme obligatoire représente un faible impact sur le fonctionnement interne de l'entreprise S. (2 340 € en 2018). Néanmoins, la fiabilité des produits est une préoccupation prégnante pour le Dirigeant. Nous remarquons ainsi qu'il se conforme au règlement 745 de manière volontaire et est vigilant à **intégrer cette norme dans ses plans stratégiques** internes (PASINTEX, PAP). À l'inverse, certaines normes représentent des risques moins impactant sont jugés non prioritaires, comme celle concernant le contrôle des équipements de climatisation : « *il me semble qu'il faut faire contrôler les équipements de climatisation à une certaine fréquence. Je crois que je ne respecte pas cette norme et j'estime que ce n'est pas une priorité* » (DG). Ainsi, le Dirigeant choisit de **hiérarchiser** les normes exogènes prioritaires à intégrer en fonction de l'impact des risques sous-jacents. Nous pensons que l'intégration d'une norme exogène est également étudiée en fonction de l'**impact sur les parties prenantes externes mais aussi interne**. Le projet de rachat de la filiale en est l'exemple. En effet, la charge de flux logistique supplémentaire laissait présager de nouveaux risques d'écarts par rapport au règlement 745 (passage de 10 à 170 matériovigilances à traiter par an), qu'il conviendrait de maîtriser pour la sécurité des patients et la capacité de survie-développement de l'organisation. Les moyens pour gérer ces nouveaux flux ont été mis en place par le groupe de projet. Cependant, les **risques probables de dysfonctionnements importants** ont dissuadé le dirigeant de mettre en œuvre ce projet. Une norme peut aussi être intégrée en fonction des **opportunités** qu'elle favorise. Lorsque les besoins d'un client sont contradictoires avec les exigences d'un fournisseur de l'entreprise S. (normes exogènes informelles), le Dirigeant choisit d'arbitrer en faveur du client. Il détecte dans cette situation conflictuelle l'opportunité de **renforcer la satisfaction du client** en développant un produit adapté à ses besoins. De la même manière, la norme exogène formelle ISO 9001 est maintenue dans l'organisation, compte tenu du retour sur investissement de cette norme mis en lumière par la **balance économique**. En effet, le coût d'intégration de cette norme représente environ 19 460 € mais permet des accords commerciaux stratégiques avec des clients et des fournisseurs pour environ 650 000 € de chiffre d'affaires annuel. Finalement, nous pensons que les dirigeants font intuitivement une balance économique qui explicite les coûts, risques et avantages liés à une norme avant de décider de son intégration dans l'organisation.

5.3.1.3. Critère de choix n°3 : effort de convergence des normes entre les parties prenantes internes et externes

Le troisième critère de choix d'intégration d'une norme exogène ou endogène est, selon nous, l'effort investi par les parties prenantes internes et externes de l'entreprise pour rendre compatibles des normes qui ne le sont pas de prime abord.

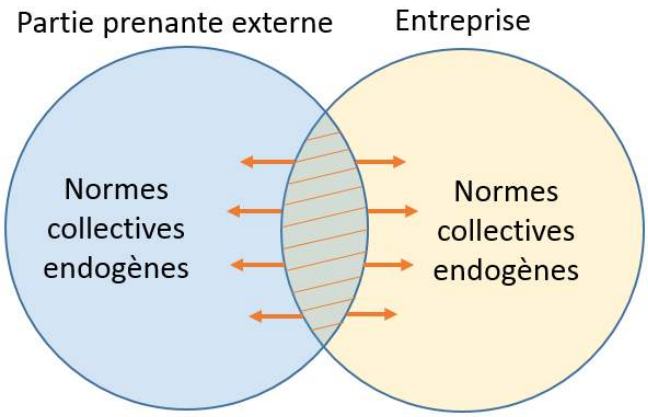
En interne, une fois que la décision d'intégrer une norme exogène est prise, l'enjeu pour l'entreprise est de traduire cette norme dans l'organisation sous la forme de norme endogène. Seulement, il existe parfois un écart entre les normes individuelles intrinsèques et les normes collectives endogènes que cherche à insuffler l'entreprise. Le dirigeant souligne l'influence de ces normes individuelles : « *je pense que les normes individuelles sont aussi importantes que les normes externes. Comment les faire jouer ensemble ?* » (DG). Les acteurs choisissent intentionnellement entre différentes routines (Emirbayer & Mische, 1998). Faire tendre ces normes individuelles intrinsèques vers les normes endogènes collectives semble être déterminante pour favoriser la coordination collective interne : « *il faut que les collaborateurs fassent un pas pour converger vers l'organisation* » (DG). L'effort investi par les individus pour rendre les normes compatibles entre elles est reconnu par le Dirigeant : *« La perspicacité des gens se mesure par leur capacité à s'adapter aux normes de l'entreprise. Par contre moi aussi, je tiens compte des personnes pour adapter mon organisation* » (DG). Il montre que l'**effort de convergence** investi par les collaborateurs est un critère de choix pour assouplir les normes endogènes. Ce phénomène évoque un **processus de négociation**. À l'inverse, la résistance du RC à intégrer la norme endogène informelle « accompagner les collaborateurs selon la pédagogie interactive » a été un facteur de divergence qui a stimulé la décision de lui retirer son rôle de management. Plus généralement, le groupe de projet met en exergue les difficultés de management en termes d'intégration des normes endogènes dans les pratiques professionnelles internes. Notre hypothèse est que l'élargissement de la zone de compatibilité (cf. figure 38) est possible grâce à des outils et méthode de management, tels que le CAPN (cf. 4.2.1. – iii) et la pédagogie interactive (cf. 5.2.3.2.).

Figure 38. *Effort de convergence des normes individuelles intrinsèques avec les normes collectives endogènes*



En externe, les parties prenantes externes ont leurs propres normes endogènes. Ces dernières sont perçues comme des normes exogènes par l'entreprise S. et peuvent entrer en contradiction ensemble. Dans le cas où une partie prenante externe ne fait pas l'effort de converger vers une « zone consensuelle normative », l'entreprise peut faire le choix de rejeter les besoins du partenaire externe. Par exemple, dans le cas du fournisseur qui s'est opposé à trouver des solutions pour satisfaire les besoins du client final, l'entrepris S. a préféré prioriser les besoins du client. À l'inverse, l'entreprise S. entretient un véritable partenariat avec l'ESAT qui repose sur **l'écoute mutuelle des besoins**. Notre hypothèse est que l'élargissement de la zone de compatibilité entre leurs normes endogènes respectives (cf. figure 39) a été possible grâce au **dialogue** instauré pour institutionnaliser des **normes communes** : affinement du cahier des charges, éventail de délégation concertée, prévention des dysfonctionnements en amont de la chaîne de valeur etc. (cf. 4.2.2.4. – i).

Figure 39. *Effort de convergence des normes collectives endogènes entre une partie prenante externe et l'entreprise*



Au niveau du projet de rachat de la filiale coréenne, aucune relation collaborative n'a permis de tester cet effort de convergence entre les normes endogènes respectives. En l'occurrence, comme dans beaucoup de processus de rachat d'entreprise, le Dirigeant de l'entreprise a découvert tardivement de nouvelles contraintes pendant la négociation, ce qui a entravé sa confiance en ce potentiel partenaire (600 K € de pertes accumulées, une dette fournisseurs de 1,2 millions d'euros etc.). La décision du dirigeant est de commencer par une relation commerciale (fabricant/distributeur), ce qui permettra finalement aux deux entités de « s'apprivoiser » et **tester cet effort de convergence** vers des normes communes et partagées. En Février 2020, le dirigeant explique en effet : « *Nous ne voulons pas non plus avoir une aversion aux risques liés à cet éventuel rachat. Nous préférons d'abord tester la relation et nous verrons dans le temps comment évoluer avec cette entreprise* ».

Plus généralement, ces résultats montrent que l'effort d'une partie prenante interne ou externe pour converger vers des normes communes et partagées est le signe qu'il est possible de construire une relation de **confiance**. Ainsi, elle est reconnue comme « forte » entre deux parties prenantes si les valeurs et principes de comportement (normes) ont été internalisés dans leur relation et sont respectés au regard de l'impact économique et social qu'impliquerait un comportement opportuniste (Barney et Hansen ; 1994). En résumé, « *la confiance se gagne en gouttes et se perd en litres* » (Sartre, 1947).

L'inter-compatibilité entre les normes endogènes et exogènes, la maîtrise des risques et opportunités et l'effort de convergence des normes entre parties prenantes sont ainsi les critères de décisions que nous identifions. Dans la prochaine section, nous analysons le dispositif et les modalités mis en exergue par le groupe de projet pour décider de l'intégration raisonnée d'une norme.

5.3.2. *Analyse des pratiques nouvelles pour décider de l'intégration raisonnée des normes*

Dans cette dernière section du chapitre 5, nous analysons les pratiques nouvelles mises en lumière par le groupe de projet pour décider de l'intégration raisonnée d'une norme dans les pratiques professionnelles internes.

Les réflexions stratégiques autour des normes ont été concentrées sur trois acteurs de l'entreprise S. (cf. tableau 53 ci-après). Nous relevons qu'intégrer des collaborateurs dans le même dispositif de concertation sur l'enjeu de l'intégration des normes aurait générer des dysfonctionnements. En effet, la transgression ou les difficultés d'intégration des normes endogènes par les parties prenantes internes semble être un sujet tabou. L'accompagnement des collaborateurs pour intégrer les normes endogènes est également un sujet sensible pour les managers en difficultés.
Nous pourrions regretter de ne pas avoir profité de l'expérience, de l'opinion et de l'implication des collaborateurs dans la question de l'intégration raisonnée des normes. Toutefois, le groupe de projet formé avec les acteurs de l'encadrement a permis d'expérimenter un dispositif intéressant pour analyser et décider des normes à intégrer dans leur globalité : endogènes, exogènes, formelles, informelles. La coopération transversale autour des normes au cours et entre les séances de groupe de projet a favorisé la **compatibilité normative avec les activités opérationnelles**. Le groupe de projet était également le lieu pour veiller à la **cohérence** des actions mises en œuvre par rapport au **pilotage stratégique** de l'ensemble de l'organisation et, plus généralement, aux **normes informelles insufflées** par le dirigeant. Nous faisons l'hypothèse que le rôle de la direction est d'organiser un **débat constructif** autour des décisions à prendre sur l'intégration raisonnée des normes en deux temps :

- Premièrement dans une instance restreinte, les acteurs compétents et pertinents pour entamer une réflexion systémique de management des normes ;
- Deuxièmement dans une instance plus ouverte, les collaborateurs pour les impliquer dans le processus d'amélioration.

Les débats et discussions nous ont montré qu'il n'existe pas de méta-norme qui puisse unifier les conflits normatifs. Ainsi, la gestion de la complexité normative dans une organisation nécessite des instances d'arbitrage pour déterminer l'intégration normative raisonnée.

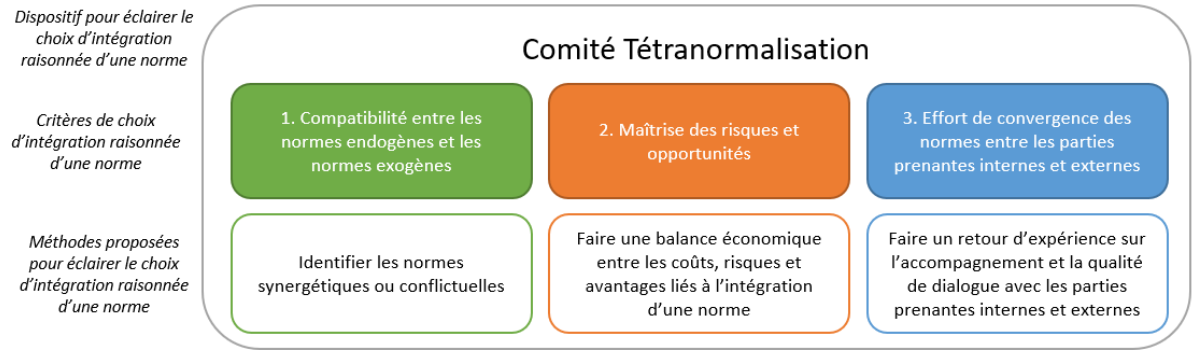
Tableau 53. Plan d'actions prioritaires pour améliorer l'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes

PISTES D'AMELIORATION	OBJECTIFS PRIORITAIRES	ACTIONS CONCRÈTES	PILOTES (P) ET COOPÉRANTS (C) DES ACTIONS		
			Dirigeant	RAQ	RC
1. POURSUIVRE LA STRATEGIE PROACTIVE D'INTEGRATION DES NORMES STRATEGIQUES	Toiletter les outils internes pour absorber la nouvelle charge d'activité (170 matériovigilances annuelles) et répondre aux exigences du règlement 745	Moderniser les outils informatiques	C	P	C
		Tester et valider la méthode d'inventaire par lot pour répondre au règlement 745	C	P	C
	Intégrer des exigences de la norme ISO 11 137 (stérilisation) pour se différencier de la concurrence sur les produits de suremballage	Qualifier la stérilité des produits de suremballage en collaboration avec le laboratoire sous-traitant	C	C	P
		Étudier les offres de formation sur l'ISO 11 137	C	C	P
2. « AUDITER » LA CERTIFICATION ISO 9001	Toiletter les outils et indicateurs liés à l'ISO 9001	Faire l'inventaire des indicateurs et outils inutiles et exigés par la norme ISO 9001 (faire valider leur maintien au dirigeant)	C	P	
		Arbitrer sur le maintien ou l'abandon des indicateurs inventoriés	P	C	C
		Négocier avec l'auditeur externe l'abandon des indicateurs et outils jugés inutiles pour l'entreprise	C	P	
	Réévaluer « le mandat » de la norme exogène ISO 9001	Faire un bilan du retour sur investissement de la norme ISO 9001	P	C	C
3. INTENSIFIER LE PILOTAGE DES PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES	Piloter les risques et opportunités normatives en lien avec les parties prenantes externes	Organiser la veille au cas par cas des besoins des clients publics avant qu'ils émettent un appel d'offre (opportunités)	C		P
		Veiller au respect des normes exogènes par les fournisseurs externes (risques)	C		P
	Intégrer les normes endogènes dans les pratiques professionnelles internes grâce à la pédagogie interactive	Accompagner Lucas chaque semaine dans l'intégration des outils et méthodes de management de l'entreprise	C		P
		Accompagner l'assistante administrative et financière chaque semaine dans l'intégration des outils et méthodes de management de l'entreprise	C	P	

Le groupe de projet peut être interprété également comme une forme de **comité de Tétranormalisation** (Savall & Zardet *in* Pigé, et *al*., 2015), qui n'est pas une pratique nouvelle de gestion des normes mais semble peu répandue dans les entreprises. Selon Savall et Zardet, il s'agit d'une unité qui a pour mission de filtrer et d'acclimater les normes à l'entreprise. Il se réunit semestriellement pour **analyser prospectivement les menaces et opportunités liés à l'environnement réglementaire et normatif** mouvant. Cette veille stratégique est impulsée par le Dirigeant (Pigé, 2008) qui organise un groupe de travail, composé de l'équipe de direction, de cadres et d'experts. Dans de plus grandes entreprises, des sous-comités se concentrent sur la veille stratégique qui concerne une ligne de produits. Dans notre cas, les membres du groupe de projet étaient responsabilisés sur le pilotage d'actions qui concernaient une ou plusieurs normes. Les séances de groupe de projet favorisent la concertation sur les évolutions réglementaires et stimulent les décisions pour gérer l'environnement réglementaire et normatif exogène dynamique. Ces actions alimentent le PASINTEX et les PAP de l'entreprise.

Finalement, trois critères de choix pour l'intégration des normes ont été identifiés (cf. 5.3.1.) : la compatibilité entre les normes endogènes et exogènes, la maîtrise des risques et l'effort de convergence vers des normes partagées entre parties prenantes internes ou externes. Le groupe de projet (ou comité de Tétranormalisation) de l'entreprise S. a employé des méthodes pour éclairer les prises de décision (cf. figure 40). La réalisation de **balances économiques** a permis de révéler le retour sur investissement d'une norme facultative. Les discussions du groupe de projet se sont appuyées sur les **retours d'expériences** et l'appréciation des encadrants concernant le dialogue et l'accompagnement des parties prenantes internes et externes dans l'intégration des normes endogènes. Enfin, les discussions autour des normes révélaient des **normes synergétiques ou conflictuelles** (cf. 5.3.1.1.) qui stimulaient la prise de décision.

Figure 40. *Méthodes pour éclairer les choix d'intégration raisonnée d'une norme*



Conclusion chapitre 5

Ce cinquième chapitre clôture la recherche-intervention menée au sein de l'entreprise S. en présentant les résultats issus du groupe de projet. À partir de nos observations au cours des trois séances de groupe de projet, nous avons alimenté des fiches d'idées-forces pour analyser le processus de co-construction du plan d'actions pour améliorer l'intégration raisonnée des normes endogènes et exogènes. Trois pistes d'amélioration ont été explorées : la poursuite de la stratégie proactive d'intégration des normes stratégiques, l'« audit » de la certification ISO 9001, l'intensification du pilotage des parties prenantes internes et externes dans l'intégration des normes.

Concernant le premier axe, les acteurs du groupe de projet ont étudié l'intégration d'une nouvelle charge normative liée au projet de rachat d'une filiale. Cette analyse a débouché sur la mise en œuvre d'**actions de toilettage** de l'organisation interne pour permettre l'intégration potentielle d'une nouvelle charge d'activité. Pour ce faire, la **balance économique** a été un outil éclairant la décision d'investissement dans des outils informatiques visant à diminuer les tâches à faible valeur ajoutée. L'outil a en effet mis en évidence le retour sur investissement ciblé avec ces investissements. Ce toilettage a également permis d'enrichir le travail d'un collaborateur qui a co-piloté la mise en œuvre d'actions stratégiques. Il s'est appuyé notamment sur ses connaissances de l'outil en place et futur pour être force de propositions. Cette action de toilettage représentait ainsi un moyen de concilier les impératifs terrain, normatifs et légaux. Ainsi, l'entreprise S. a fait la démonstration du concept d'équilibration active (Perroux, 1975) des normes exogènes par rapport aux normes endogènes, c'est-à-dire la recherche d'inter-compatibilité entre ces deux types de normes.

Le deuxième axe d'amélioration consistait en la réévaluation de la pertinence de l'intégration de la norme ISO 9001 au sein de l'organisation. À partir de l'inventaire des outils et indicateurs normatifs réalisé dans le diagnostic (cf. chapitre 4), une étude approfondie a été menée pour confirmer les **outils et indicateurs jugés inutiles** et ne servant qu'à satisfaire l'auditeur externe. Le dirigeant a animé une discussion sur leur maintien, leur adaptation ou leur abandon. Il a été décidé d'abandonné un outil, ce qui a fait l'objet d'une **négociation** avec l'auditeur externe. Faute d'un raisonnement structuré, la négociation s'est avérée infructueuse. Cette expérience montre cependant la nécessité de construire une argumentation solide pour défendre la « non intégration raisonnée » d'une exigence normative. C'est le mécanisme du « *comply or explain* ». Parallèlement, l'analyse du coût d'intégration de la norme ISO 9001 par rapport aux opportunités commerciales générées par la certification de cette norme a consolidé le choix de maintenir cette norme.

Enfin, le troisième axe d'amélioration concernait le pilotage des parties prenantes internes et externes quant à l'intégration des normes. Au niveau des parties prenantes externes, les acteurs du groupe de projet ont développé leur **écoute des signaux faibles de l'environnement**, que ce soit en veillant aux **besoins spécifiques des clients** (norme exogène informelle) ou aux **défaillances des fournisseurs** dans l'intégration des normes exogènes stratégiques. Cette veille a favorisé le pilotage proactif de

l'intégration des normes pour et par les parties prenantes externes. Au niveau des parties prenantes internes, les **retours d'expériences** des encadrants montrent que le groupe de projet a été le lieu pour discuter des difficultés d'intégration des normes endogènes dans les pratiques professionnelles des collaborateurs. En effet, vouloir intégrer des normes et contrôler leur application effective ne semble pas suffisant pour encadrer les comportements individuels et les faire converger vers des normes collectives endogènes. Des pratiques nouvelles d'animation des normes ont ainsi été expérimentées, selon le concept de **pédagogie interactive**. La pédagogie interactive représente un levier pour rapprocher le référentiel du collaborateur à celui de l'entreprise. Le groupe de projet a en effet pu évaluer l'efficacité de ces méthodes qui facilitent l'intégration des normes collectives endogènes dans les pratiques professionnelles des collaborateurs.

Outre la transformation des décisions et pratiques relatives aux normes, la conduite d'un tel groupe de projet représentait l'opportunité d'analyser les critères de décision pour l'intégration d'une norme. Le groupe de projet représentait en effet le lieu pour **organiser un débat constructif** autour des décisions à prendre relatives aux normes, tout en faisant collaborer deux encadrants. Cette instance de concertation évoquait le principe de **Comité de Tétranormalisation**. Il s'agit d'une unité qui a pour mission de filtrer et d'acclimater les normes exogènes à l'entreprise. Il se réunit également pour analyser prospectivement les menaces et opportunités liés à l'environnement réglementaire et normatif mouvant. Dans notre cas, nous cernons **trois critères de choix** qui semblent appuyer les décisions d'intégration des normes : l'inter-compatibilité entre les normes endogènes et les normes exogènes, la maîtrise des risques et opportunités et l'effort de convergence des normes entre les parties prenantes internes et externes.

Finalement, ce chapitre 5 montre l'importance d'organiser une instance d'arbitrage pour intégrer les normes de manière raisonnée afin de préserver la performance socio-économique de l'entreprise. Le tableau 54 ci-après synthétise les hypothèses validées par le groupe de projet.

Tableau 54. Hypothèses validées par le groupe de projet

Code	Fonction	Hypothèses validées dans le chapitre 5
HE 6.2 (nouvelle)*	Explicative	Les clients ne maîtrisent pas les critères qualité d'un produit.
HP 6.2 (nouvelle)*	Prescriptive	L'entreprise rassure d'autant plus le client en étant force de conseils et d'avis d'expert sur les critères qualité d'une norme technique.
HP 7	Prescriptive	Toiletter les outils obsolètes pour fluidifier le fonctionnement interne passe par la constitution d'un comité de travail
HP 11.1	Prescriptive	Réaliser une balance économique entre le coût d'intégration de la norme exogène et ses coûts et performances cachés permet de faire un choix éclairé.
HP 11.2 (nouvelle)*	Prescriptive	Le choix d'intégration d'une norme exogène repose sur plusieurs critères. Ils peuvent être économiques (coût d'intégration, risques et opportunités) mais aussi sociaux (compatibilité avec des normes endogènes, effort de convergence, valeurs du dirigeant).
HD 14	Descriptive	L'entreprise est confrontée à des conflits entre les normes endogènes et les normes exogènes
HE 14.2	Explicative	Respecter l'ensemble des exigences normatives entraînerait un "écartèlement" des services au sein de l'entreprise et nuirait à la performance socio-économique globale.
HP 14.1	Prescriptive	Le dirigeant analyse les conflits et synergies entre les normes endogènes et les normes exogènes (équilibration active).
HP 14.2	Prescriptive	Le dirigeant effectue des arbitrages délibérés pour préserver sa performance socio-économique.
HP 14.3	Prescriptive	Le dirigeant peut faire le choix de hiérarchiser les normes prioritaires à respecter selon des critères divers (stratégie, valeurs, …).
HP 14.4	Prescriptive	Face à des injonctions contradictoires, le dirigeant a le choix entre se conformer à la norme (au risque de détériorer sa performance), la contourner, l'enfreindre (au risque d'endommager son image) ou adapter son organisation pour respecter la norme sans pénaliser sa performance.
HP 14.4 (nouvelle)*	Prescriptive	Trois critères de choix qui appuient les décisions d'intégration des normes : l'inter-compatibilité entre les normes endogènes et les normes exogènes, la maîtrise des risques et opportunités et l'effort de convergence des normes entre les parties prenantes internes et externes
HP 14.6	Prescriptive	L'entreprise recourt au mécanisme de « *comply or explain* » (se conformer ou s'expliquer) en cas de contrôle
HD 15	Descriptive	La direction organise un débat constructif autour des décisions à prendre relatives aux normes en faisant collaborer les acteurs compétents et pertinents.
HE 15	Explicative	Il n'existe pas de méta-norme qui puisse unifier les conflits normatifs puisque chaque acteur va chercher à « défendre sa paroisse », c'est à dire les normes qui lui sont favorables.
HP 15	Prescriptive	Dans le cas d'un conflit normatif, le jugement humain est nécessaire pour trouver un terrain d'entente.
HP 18	Prescriptive	Repenser le rôle du pôle expert pour passer d'une relation contrôle/suivi à une relation accompagnement/expertise facilite l'intégration de la norme dans les pratiques stratégiques et opérationnelles.
HP 19	Prescriptive	Évaluer périodiquement la pertinence des normes et leurs influences sur les structures/comportements de l'entreprise permet de décider de changer de dispositifs
HP 20	Prescriptive	La coopération transversale autour d'une norme permet d'assurer sa compatibilité avec l'action d'autres zones de responsabilités
HE 21.1	Explicative	Il existe un écart entre ce que l'entreprise reconnait comme étant une norme de fonctionnement et ce que perçoivent les collaborateurs.
HE 21.2 (nouvelle)*	Explicative	Les normes individuelles intrinsèques sont contradictoires avec les normes collectives endogènes de l'entreprise.
HP 21.1	Prescriptive	Co-construire la démarche d'intégration d'une norme avec les acteurs afin de concilier les impératifs terrains, normatifs et légaux permet de prendre conscience du coût d'intégration d'une norme (temps humain, moyens financiers etc.).
HP 21.2	Prescriptive	La pédagogie interactive représente un levier pour rapprocher le référentiel du collaborateur de celui de l'entreprise : faire intégrer le sens des normes et les réflexes professionnels.

* Certaines hypothèses sont nées au moment de la conceptualisation de notre recherche (rédaction de la thèse) et nous les signalons de manière explicite pour matérialiser l'évolution de notre réflexion (« nouvelle »).

Pour résumer, les chapitres 1 et 2 montrent notre positionnement théorique et méthodologique. Le chapitre 3 présente les résultats de l'enquête qualitative transversale, qui permettent de tester les concepts de notre cadre théorique dans différents cas d'entreprises. Ces résultats nous ont permis de proposer des pistes théoriques et pratiques pour une intégration raisonnée des normes en vue de maintenir la performance socio-économique de l'entreprise. Les chapitres 4 et 5 présentent les résultats de la recherche-intervention menée au sein de l'entreprise S. Ces résultats sont mis en perspectives pour enrichir notre concept d'intégration raisonnée des normes, notamment par la définition de critères de décision dans l'intégration des normes. Le chapitre 6 est une discussion de l'ensemble de ces résultats pour mettre en lumière la contribution théorique de la recherche et les recommandations managériales.

Chapitre 6. Discussion des résultats, interprétation et recommandations managériales et méthodologiques pour favoriser une stratégie d'intégration raisonnée des normes

L'objectif de ce sixième et dernier chapitre est de prendre de la hauteur sur l'ensemble de la recherche. Nous présentons dans une première section (6.1.) une discussion de la contribution théorique à partir des cinq thèmes qui ont guidé notre recherche (environnement réglementaire et normatif, stratégies normatives, rôle de la direction, animation d'une norme, intégration des normes dans les pratiques). Nous approfondissons également le concept de stratégie d'intégration raisonnée des normes pour une Responsabilité Sociale Durablement Supportable, concept que nous avons proposé (chapitre 3) et illustré (chapitres 4 et 5).

Dans la deuxième section (6.2.), nous établissons une synthèse des recommandations managériales, dispositifs et outils de gestion pour une intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes. Cette synthèse est issue à la fois de l'analyse des pratiques d'intégration raisonnée des normes de l'entreprise S. (chapitre 4) et des pratiques nouvelles d'intégration raisonnée expérimentées dans le dispositif du groupe de projet (chapitre 5).

Enfin, nous clôturons ce chapitre par une discussion de la contribution méthodologique avec la conception de ce protocole de recherche. L'objectif est d'assurer sa reproductibilité et poursuivre la recherche sur l'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes pour une RSDS.

6.1. Le concept de stratégie d'intégration raisonnée des normes : contribution à la littérature sur les normes

Cette section est destinée à mettre en évidence notre contribution à la littérature sur les normes. Notre hypothèse centrale est que l'infraction d'une norme est, selon certaines conditions, préférable à la conformité normative pour garantir la capacité de survie et développement de l'entreprise. Cet arbitrage se construit autour d'un processus de décisions. Rappelons que nous avons décomposé cette hypothèse centrale dans un corps d'hypothèses (cf. annexe I). Ce dernier se structure en cinq thèmes et s'articule en hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives. Ces sous-hypothèses ont été validées dans les différents chapitres de notre thèse et faisaient l'objet d'un tableau récapitulatif dans la conclusion de chaque chapitre.

Dans cette section, nous faisons la concaténation de nos différentes hypothèses pour visualiser le raisonnement descriptif-explicatif-prescriptif. Nous faisons également apparaître quelles sous-hypothèses ont été validées par des matériaux bibliographiques et/ou des matériaux empiriques (cf. figure 41 ci-après). Nous les commentons pour confirmer, nuancer ou infirmer des théories existantes, voire leur fournir un apport de connaissances nouvelles. Enfin, rappelons que ce corps d'hypothèses s'est construit progressivement grâce à des allers et retours entre la littérature et les matériaux empiriques. Certaines hypothèses sont nées au moment de la conceptualisation de notre recherche (rédaction de la thèse) et nous les signalons de manière explicite pour matérialiser l'évolution de notre réflexion (« nouvelle »).

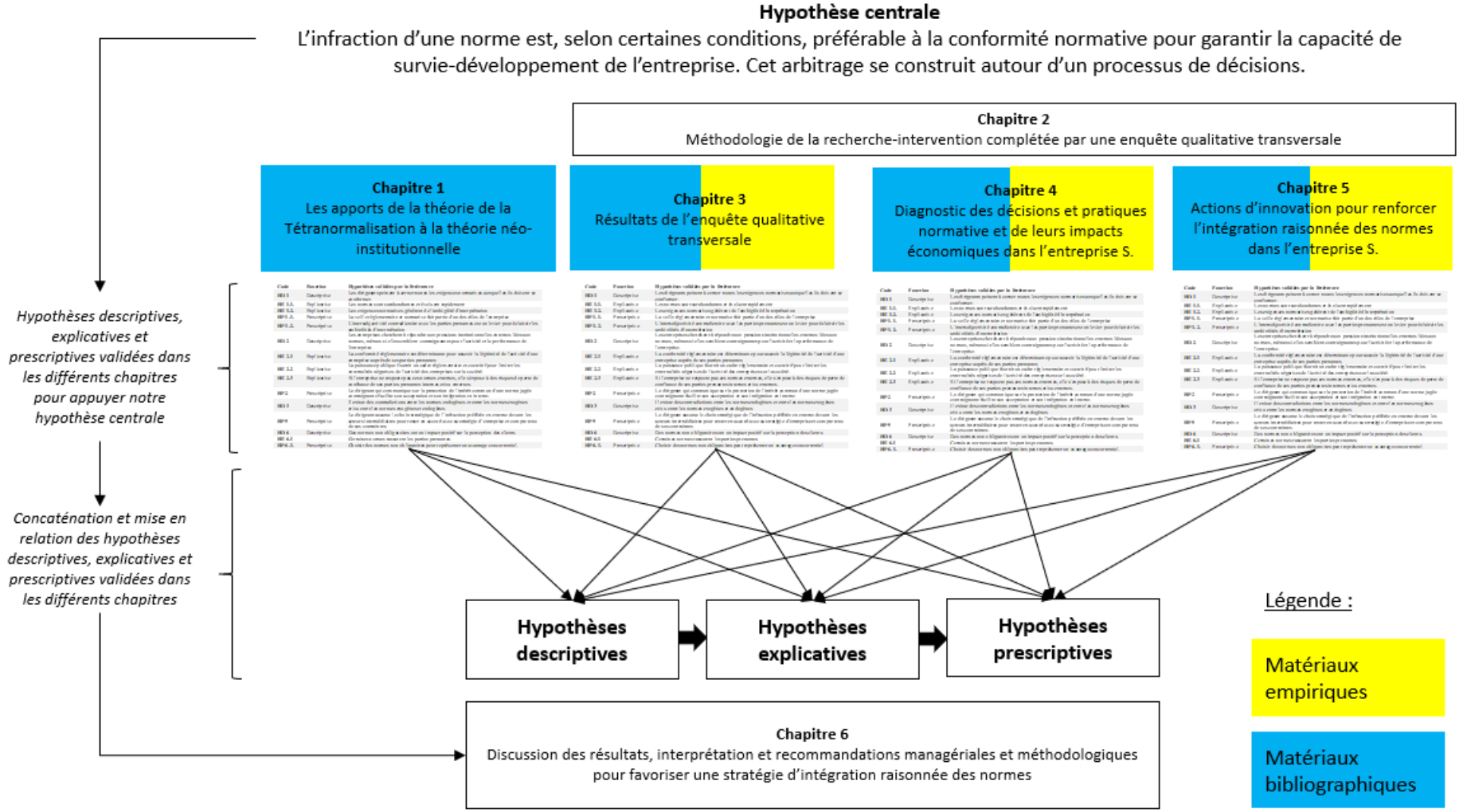
Nous structurons ce développement selon les cinq thèmes qui constituent le corps d'hypothèse et la nomenclature d'analyse de nos résultats (cf. tableau 55).

Tableau 55. Structuration de la section 6.1. en fonction des thèmes d'analyse du corps d'hypothèses

Section	Thèmes d'exploitation
6.1.1.	Environnement réglementaire et normatif
	Stratégies normatives
6.1.2.	Rôle de la direction
	Animation d'une norme
	Intégration d'une norme dans les pratiques

Enfin, dans la section 6.1.3., nous approfondissons la conceptualisation de la stratégie d'intégration raisonnée des normes.

Figure 41. *Méthode de synthèse des hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives validées dans les différents chapitres*



6.1.1. *L'environnement réglementaire et normatif et les stratégies normatives*

Dans cette sous-section, nous discutons la contribution des résultats de la recherche par rapport à la théorie néo-institutionnelle, la théorie de la Tétranormalisation et la théorie du choix stratégique. Ainsi, nous analysons les sous-hypothèses validées dans notre corps d'hypothèses concernant les thèmes « Environnement réglementaire et normatif » et « Stratégies normatives ».

i. Discussions des résultats par rapport à la théorie néo-institutionnelle

Selon la Théorie néo-institutionnelle, les choix stratégiques des entreprises sont influencés par leur environnement réglementaire et normatif. Intégrer les normes permet de préserver leur légitimité sur leur marché. Cette théorie s'appuie notamment sur le concept de l'isomorphisme institutionnel, selon lequel les normes ou « pressions institutionnelles » influencent le fonctionnement de l'organisation, le façonnement de ses objectifs et le comportement des individus (DiMaggio et Powell, 1983).

La recherche que nous avons menée **confirme** cette théorie, aussi bien à travers les matériaux bibliographiques que les matériaux empiriques (cf. tableau 56 ci-après). En effet, les matériaux empiriques montrent que les entreprises cherchent à répondre aux pressions institutionnelles que constituent les normes. La conformité réglementaire est déterminante pour rester légitime sur un marché et rassurer les parties prenantes. Par ailleurs, l'État contraint les entreprises à s'y conformer pour, d'en certains cas, limiter les déviances qui engendreraient des externalités négatives. Au-delà de l'aspect coercitif des normes exogènes obligatoires, ne pas respecter les normes expose les entreprises à des risques d'image. Ainsi, l'infraction normative peut représenter un risque de cessation d'activité suite à une sanction pénale ou une sanction du marché (boycott, lobbying, image dégradée etc.).

En conséquence, les entreprises s'emploient à traduire les normes exogènes formelles ou informelles en normes endogènes dans leur organisation pour encadrer les pratiques professionnelles internes. L'entreprise produit également elle-même ses propres normes endogènes pour structurer l'organisation et coordonner les comportements individuels afin de tendre vers un mode de fonctionnement ciblé. Dans la littérature, nous remarquons que des auteurs soulignent l'importance du rôle du dirigeant pour piloter l'intégration des normes dans l'organisation. Le témoignage de certains acteurs dans l'enquête qualitative transversale **complète** cette idée en précisant que communiquer sur le sens des normes, à savoir protéger l'intérêt commun, est un levier déterminant pour faire accepter une norme exogène (cf. HP 2 dans le tableau 56 ci-après). Cette hypothèse prescriptive est induite des matériaux empiriques mais il est possible que des auteurs aient étudié ce sujet sans que nous n'en ayons connaissance à l'heure où nous écrivons ces lignes.

Tableau 56. Validation théorique et empirique de nos hypothèses concernant la théorie néo-institutionnelle (thème « environnement réglementaire et normatif »)

Légende : Non validé par notre recherche ; Validé par les matériaux bibliographiques et empiriques ; Validé par les matériaux bibliographiques ; Validé par les matériaux empiriques

	Hypothèses descriptives		Hypothèses explicatives		Hypothèses prescriptives
HD 2	Les entreprises cherchent à répondre aux **pressions institutionnelles externes** liées aux normes, mêmes si elles semblent contraignantes pour l'activité et la performance de l'entreprise.	HE 2.1	La conformité règlementaire est déterminante pour asseoir la légitimité de l'activité d'une entreprise auprès de ses parties prenantes	HP 2	Le dirigeant qui **communique sur la protection de l'intérêt commun** d'une norme jugée contraignante facilite son acceptation et son intégration en interne.
		HE 2.2	La puissance publique fournit un **cadre règlementaire** et **coercitif** pour limiter les externalités négatives de l'activité des entreprises sur la société.		
		HE 2.3	Si l'entreprise ne respecte pas ces normes externes, **elle s'expose à des risques** de perte de confiance de ses parties-prenantes internes et/ou externes.		
HD 4.1	Une non-conformité règlementaire à une cessation d'activité	HE 4	Les normes ont pour fonction de canaliser les pratiques des entreprises pour éviter les risques d'externalités négatives		
HD 4.2	Les entreprises créent leurs propres normes formelles et informelles pour cadrer les comportements des acteurs				

ii. Discussion des résultats par rapport à la théorie de la Tétranormalisation

Concernant la théorie de la Tétranormalisation, les matériaux empiriques issus de l'enquête qualitative transversale et de la recherche-intervention qualimétrique montrent que les entreprises rencontrent des difficultés pour intégrer les normes exogènes, comme l'illustre le tableau 57 ci-après. Ces normes sont abondantes, complexes, ambigües, évolutives et parfois contradictoires entre elles, si bien que les dirigeants peinent à cerner toutes les exigences normatives auxquelles ils doivent se conformer. Une explication réside dans la pluralité des organismes qui produisent des normes sans se coordonner. Les matériaux empiriques et bibliographiques **confirment** donc la Théorie de la Tétranormalisation (cf. tableau 57 ci-après).

La veille réglementaire proactive est une pratique recommandée à la fois dans les matériaux bibliographies et empiriques. Néanmoins, l'enquête qualitative transversale et la recherche-intervention qualimétrique ont permis de faire émerger une **hypothèse prescriptive nouvelle** (cf. HP 1.3, tableau 57 ci-après) dans les méthodes de veille proactive : l'intersubjectivité contradictoire avec les parties prenantes externes. Nous proposons le terme d'intersubjectivité contradictoire (Savall et Zardet, 2004) pour qualifier l'échange de points de vue entre différents acteurs pour interpréter une norme. Par exemple, les acteurs de l'entreprise S. mobilisent un maximum de parties prenantes externes pour comprendre et anticiper les évolutions réglementaires. Cette notion va au-delà de l'écoute des besoins des parties prenantes externes préconisée par la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). Nous proposons une **nouvelle hypothèse prescriptive** (cf. HP 1.2, tableau 57 ci-après) induite à partir de

l'observation du groupe de projet au sein de l'entreprise S. : nous avons observé que les coûts et performances cachés prévisionnels mettaient en perspectives les risques en cas de non-conformité par rapport à une évolution réglementaire, ce qui stimulait la prise de décision et le passage à l'action pendant les séances de groupe de projet (cf. 5.2.1.3.).

Les résultats de l'enquête qualitative transversale et de la recherche-intervention qualimétrique **montrent** que les évolutions normatives entraînent une charge de travail supplémentaire pour les entreprises, qui est perçue comme une lourdeur administrative. En effet, le dispositif DUME pour les appels d'offres publics (cf. section 5.2.1.3.) en est un exemple, même si l'objectif était de réduire le temps pour candidater à un appel d'offres. Les témoignages des entreprises interviewées dans l'enquête qualitative transversale et le groupe de projet mené au sein de l'entreprise S. **corroborent** avec la nécessité de toiletter les outils et indicateurs normatifs internes, conformément à ce que recommande la théorie du management socio-économique (Savall & Zardet, 1987) ou la théorie de la Tétranormalisation (Savall & Zardet, 2005). La notion de toilettage de l'organisation interne pour « réceptionner » une nouvelle norme exogène fait également **écho** avec le principe de l'équilibration active (Perroux, 1975), c'est-à-dire la recherche perpétuelle d'inter-compatibilité entre les normes exogènes et les normes endogènes (dans le cas des normes). Ce processus d'équilibration active appuie l'idée que l'entreprise est une unité active (Perroux, 1975).

Une autre théorie **confirmée** par la recherche est celle selon laquelle les normes deviennent des produits en soi pour de nombreux organismes de certification et de formation. C'est la théorie des fonds de commerce (Savall & Zardet, 2005). En effet, certains auditeurs externes se concentrent sur une grille d'audit, plutôt que sur l'intégration de « l'esprit » de la norme dans les pratiques professionnelles internes, comme le met en lumière l'enquête qualitative transversale. Toutefois, la recherche-intervention qualimétrique nous permet d'apporter un **éclairage complémentaire** à cette théorie. En effet, lorsque l'entreprise S. souhaite négocier l'abandon d'un outil normatif avec l'auditeur externe, nous remarquons que l'auditeur est prêt à entendre les motivations de l'entreprise. Le point à surveiller qu'il délivre dans son avis final ne concerne pas tant l'infraction à l'exigence normative en soi, que la solidité du raisonnement délivré par l'entreprise S. pour motiver ce choix. C'est le concept du « *comply or explain* » (se conformer ou s'expliquer) que nous avons étudié dans la littérature. Cette **nouvelle hypothèse prescriptive** (cf. HP 5.2 dans le tableau 57 ci-après) vient compléter notre corps d'hypothèses.

Tableau 57. Validation théorique et empirique de nos hypothèses concernant la théorie de la Tétranormalisation (thème « environnement réglementaire et normatif »)

Légende :

	Non validé par notre recherche
Validé par les matériaux bibliographiques et empiriques	
	Validé par les matériaux bibliographiques
	Validé par les matériaux empiriques

	Hypothèses descriptives		Hypothèses explicatives		Hypothèses prescriptives
HD 1	Les dirigeants peinent à **cerner toutes les exigences** normatives auxquelles ils doivent se conformer, ce qui les positionne en infraction potentielle.	HE 1.1	Les normes sont **surabondantes** et **évoluent** rapidement	HP 1.1	La **veille règlementaire** et normative fait partie d'un des rôles de l'entreprise
				HP 1.2. (nouvelle)	**Les coûts et performances cachés prévisionnels** par rapport au risque d'infraction stimulent le passage à l'action pour **anticiper une évolution réglementaire.**
		HE 1.2	Les exigences normatives génèrent de **l'ambigüité** d'interprétation	HP 1.3 (nouvelle)	**L'intersubjectivité contradictoire** avec les parties prenantes est un levier pour éclaircir les ambigüités d'interprétation des normes
HD 3	Il existe des **contradictions** entre les normes exogènes et entre les normes exogènes.	HE 3	Les **organismes producteurs** de normes sont multiples et ont des intérêts à défendre qui peuvent diverger		
HD 5	Les règles du jeu impulsées par les normes deviennent des **produits en soi** au-delà des idées véhiculées par les normes	HE 5	Les normes constituent un **fonds de commerce** pour de multiples acteurs	HP 5.1	Le dirigeant assume le choix stratégique de l'**infraction préférée** en externe devant les acteurs intermédiaires pour rester en accord avec sa stratégie d'entreprise et compte tenu de ses contraintes.
				HP 5.2 (nouvelle)	L'infraction normative doit être défendue avec un **raisonnement structuré** devant un auditeur ou un contrôleur externe.
HD 7	Les évolutions normatives ou les normes émises par les parties prenantes externes entrainent une augmentation de la charge de travail dans l'entreprise.	HE 7	Une norme représente une charge de travail supplémentaire, voire une lourdeur administrative sans valeur ajoutée.	HP 7	Toiletter les outils obsolètes pour fluidifier le fonctionnement interne passe par la constitution d'un comité de travail

iii. Discussion des résultats par rapport à la théorie du choix stratégique par rapport à l'environnement réglementaire et normatif

Au niveau de la théorie du choix stratégique, les matériaux empiriques et bibliographiques **confirment** que les dirigeants choisissent des normes exogènes pour en faire des avantages stratégiques. Certains témoignages recueillis grâce à l'enquête qualitative transversale nous permettent notamment de **valider** le concept de travail institutionnel (Holm, 1995 ; Lawrence & Suddaby, 2006 ; Garud, et *al.*, 2007), prolongement de la théorie néo-institutionnelle. Il s'agit de « *l'action intentionnelle des acteurs ou des organisations visant à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions* » (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 215). Autrement dit, il s'agit du choix stratégique ciblé sur le changement de l'environnement institutionnel. Par exemple, des entreprises témoignent de leur implication dans des groupes de travail pour influencer la construction-même d'une norme en participant. Une explication avancée est le fait qu'intégrer des groupes de pression producteurs de normes permet d'avoir un avantage concurrentiel en étant précurseur sur cette nouvelle norme, voire d'influencer l'incorporation d'exigences stratégiques dans le texte de la norme.

Plus largement les résultats bibliographiques et empiriques **confirment** qu'une stratégie proactive d'intégration des normes représente un facteur d'avantage concurrentiel. En effet, la certification d'une norme crée une barrière à l'entrée d'un marché. Le cas de l'entreprise S. reflète par exemple le poids de la certification ISO 9001 dans la conclusion d'affaires commerciales (cf. tableau 51, section 5.2.2.2.). Ainsi, certaines normes ont un impact positif sur la perception des clients. Le cas de l'entreprise S. nous permet de **compléter** la théorie de la Tétranormalisation et du choix stratégique par rapport aux normes. En effet, les matériaux empiriques au sein de l'entreprise S. révèlent que les clients ne maîtrisent pas tous les risques prévenus par une norme (**nouvelle hypothèse explicative 6.2**). En conséquence, l'entreprise S. intègre les critères techniques de la norme ISO 11 137 dans ses arguments de vente et utilise cette norme pour conseiller et rassurer les clients externes (**nouvelle hypothèse prescriptive 6.2**). Ainsi, une norme peut devenir un outil de gestion stratégique si son intégration au sein de l'organisation est pilotée.

Avec les résultats empiriques de la recherche-intervention, nous notons que le choix d'intégration d'une norme exogène repose sur plusieurs critères (**hypothèse prescriptive nouvelle 11.2**). Ils peuvent être économiques (coût d'intégration, risques et opportunités) mais aussi sociaux (compatibilité avec des normes endogènes, effort de convergence). Plus précisément, nous imaginons trois critères de choix qui appuient les décisions d'intégration des normes : l'inter-compatibilité entre les normes endogènes et les normes exogènes, la maîtrise des risques et opportunités et l'effort de convergence des normes entre les parties prenantes internes et externes (**hypothèse prescriptive nouvelle 14.4**). Ainsi, les matériaux empiriques de la recherche **ne nous permettent pas de confirmer** l'hypothèse explicative 11 (*Le choix d'adoption d'une norme est établi en fonction du coût d'investissement pour se faire certifier et non en fonction de son coût d'intégration dans l'organisation interne*). L'entreprise S. est en effet proactive pour anticiper les coûts et performances cachés prévisionnels. Le groupe de projet permet de montrer en quoi faire une balance économique entre le coût prévisionnel d'intégration d'une norme et ses coûts et performances cachés permet de faire un choix éclairé d'intégration d'une norme (cf. HP 11.1 dans le tableau 58 ci-après). En outre, certaines entreprises interviewées dans l'enquête qualitative transversale **témoignent** qu'il existe parfois des discordances entre la certification d'une norme et les pratiques professionnelles internes. D'après les matériaux bibliographiques, cet écart entre l'image externe promulguée et l'intégration effective d'une norme est le symptôme d'une stratégie d'intégration de façade de la norme. Le tableau 58 ci-après présente les sous-hypothèses validées ou non par les matériaux bibliographiques et empiriques selon la synthèse que nous venons de développer.

Tableau 58. Validation théorique et empirique de nos hypothèses concernant la théorie du choix stratégique par rapport à l'environnement réglementaire et normatif (thème « stratégies normatives »)

Légende :

	Non validé par notre recherche
	Validé par les matériaux bibliographiques et empiriques
	Validé par les matériaux bibliographiques
	Validé par les matériaux empiriques

	Hypothèses descriptives		Hypothèses explicatives		Hypothèses prescriptives
HD 6	Des normes non obligatoires ont un impact positif sur la perception des clients.	HE 6.1	Certaines normes rassurent les parties prenantes.	HP 6.1	Choisir des normes non obligatoires représente un avantage concurrentiel.
		HE 6.2 (nouvelle)	Les clients ne maîtrisent pas les critères qualité d'un produit.	HP 6.2 (nouvelle)	L'entreprise rassure d'autant plus le client en étant force de conseils et d'avis d'expert sur les critères qualité d'une norme technique.
HD 8	L'entreprise qui développe une stratégie proactive d'intégration d'une norme en fait un avantage concurrentiel	HE 8	La certification à une norme représente une barrière à l'entrée de certains marchés.	HP 8, 9 et 10	Une norme devient un outil de gestion stratégique si son intégration au sein de l'organisation est pilotée.
HD 9	La certification d'une norme cache une stratégie de façade lorsque des discordances entre la publicité externe de la norme et son efficacité interne la révèlent.	HE 9	L'entreprise utilise uniquement la norme comme un outil de communication externe et de marketing (« *greenwashing* »).		
HD 10	Des entreprises s'impliquent dans la construction-même d'une norme en participant aux groupes de travail des producteurs de normes.	HE 10	Intégrer des groupes de pression producteurs de normes permet d'avoir un avantage concurrentiel en étant précurseur sur une nouvelle norme, voire d'incorporer des exigences stratégiques dans les textes de la norme.		
HD 11	Les entreprises qui assument la volonté stratégique d'intégrer une norme peinent à la démultiplier au sein de l'organisation.	HE 11	Le choix d'adoption d'une norme est établi en fonction du coût d'investissement à un instant *t* pour se faire certifier et non en fonction de son coût d'intégration dans l'organisation interne.	HP 11.1	Réaliser une balance économique entre le coût d'intégration de la norme exogène et ses coûts et performances cachés permet de faire un choix éclairé.
				HP 11.2 (nouvelle)	Le choix d'intégration d'une norme exogène repose sur plusieurs critères. Ils peuvent être économiques (coût d'intégration, risques et opportunités) mais aussi sociaux (compatibilité avec des normes endogènes, effort de convergence, valeurs du dirigeant).

En synthèse et pour valider notre cadre théorique, le tableau 59 reprend le tableau de convergences et spécificités entre la théorie néo-institutionnelle et la théorie de la Tétranormalisation présentée dans le chapitre 1 (cf. section 1.2.2.3.). Finalement, les résultats de la recherche **infirment** la théorie néo-institutionnelle selon laquelle les dirigeants sont contraints de se conformer aux normes et que leur capacité d'action est limitée. Il est vrai que le respect de certaines normes exogènes semble bel et bien déterminant pour préserver la légitimité de l'entreprise à exercer son activité. Néanmoins, les dirigeants défendent leur autonomie stratégique : ils assument des infractions, s'ancrent parfois dans un processus d'équilibration active entre les normes exogènes et endogènes, choisissent certaines normes stratégiques, en contournent d'autres etc. Pour résumer, la théorie néo-institutionnelle propose que l'environnement réglementaire et normatif détermine les choix stratégiques des dirigeants. La théorie de la Tétranormalisation et nos résultats nuancent cette approche déterministe et montrent un environnement réglementaire et normatif complexe et dynamique, dans lequel une multitude de possibilités de choix stratégiques s'offrent au dirigeant (infraction, contournement, conformité etc.).

Tableau 59. Tableau de convergences et spécificités entre la théorie néo-institutionnelle et la théorie de la Tétranormalisation, cotées en fonction des hypothèses validées par notre recherche

Thèmes	Convergences	Spécificités	
		Théorie néo-institutionnelle	Théorie de la Tétranormalisation
Capacité de choix stratégique des organisations		**Limitée** : les organisations **sont contraintes** d'intégrer les normes de leur environnement pour préserver leur légitimité sur leur marché. ■ Elles peuvent tenter **d'influencer** sur leur environnement	■ **Délibérée** : les organisations **choisissent** les normes à intégrer tant elles sont abondantes, complexes et parfois contradictoires entre elles
Perception des normes	■ Facteur de structuration organisationnelle	■ Pressions institutionnelles ■ Déterminant pour rester légitime dans un environnement donné	■ Production non coordonnée de différents normalisateurs ■ Quantité croissante de normes ■ Évolution rapide des normes ■ Normes contradictoires ■ Fonds de commerce
Risques liés à la non-intégration des normes dans les pratiques professionnelles	■ Ne pas intégrer des normes expose l'organisation à des risques d'image	■ La légitimité d'une entreprise sur son marché repose sur le respect des normes qui la concernent	■ Ne pas ou mal intégrer des normes dans les pratiques exposent l'entreprises à des coûts et performances cachés (cf. théorie socio-économique)

Non validé
◣ Partiellement validé
■ Validé

Nous discutons dans la prochaine section la contribution de la recherche concernant les thèmes : « rôle de la direction », « animation de l'intégration des normes » et « intégration effective dans les pratiques professionnelles ».

6.1.2. *Rôle de la direction, animation et intégration des normes dans les pratiques professionnelles*

Dans cette sous-section, nous discutons la contribution de notre recherche à la littérature par rapport au rôle de la direction (i), à l'animation (ii) et à l'intégration des normes dans les pratiques professionnelles (iii).

i. Rôle du dirigeant

Les matériaux bibliographiques **confirment** la nécessité pour un dirigeant d'anticiper proactivement les risques de non-conformité réglementaire. Les résultats de la recherche-intervention qualimétrique montrent qu'une stratégie proactive d'intégration des normes est en effet « payante », puisqu'elle permet de prévenir les coûts et performances cachés avérés (dysfonctionnements observés) ou potentiels (risques) à court, moyen et long termes.

Les matériaux empiriques issus de l'enquête qualitative transversale **montrent** que l'implication du dirigeant est nécessaire pour éviter que l'intégration d'une norme soit complexe et chronophage. Au commencement de cette recherche, nous imaginions que l'hypothèse explicative était qu'un animateur de norme n'avait pas le pouvoir hiérarchique et politique pour arbitrer en cas de conflits normatifs au sein de l'entreprise. Cette hypothèse est issue de notre expérience professionnelle passée et **n'a pas été vérifiée** dans la littérature ou à travers la recherche empirique.

Les matériaux bibliographiques et empiriques **confirment** l'existence de conflits entre des normes endogènes et/ou exogènes, conformément à la théorie de la Tétranormalisation. Plusieurs explications se profilent : chaque norme porte des idées parfois incompatibles avec d'autres normes ; respecter toutes les injonctions contradictoires entraînerait un écartèlement de l'organisation pour satisfaire des pressions externes. Face à ces nœuds de contradictions, nous **observons** dans la littérature et dans les résultats empiriques que les dirigeants hiérarchisent les normes prioritaires à respecter ou effectuent des arbitrages quant à l'infraction préférée pour préserver la performance socio-économique de l'organisation. Certains dirigeant, comme celui de l'entreprise S., cherchent à rendre compatibles les normes exogènes et les normes endogènes entre elles par une forme d'équilibration active (Perroux, 1974). Par ailleurs, face à des injonctions contradictoires incompressibles, le dirigeant a le choix entre se conformer, contourner ou enfreindre la norme. Dans le cas de la norme facultative ISO 9001, le dirigeant faisait le choix d'aller à l'encontre de l'avis d'un auditeur externe et d'abandonner un outil normatif. L'expérience montre que ce choix nécessite une argumentation solide, conformément au mécanisme de « *comply or explain* ».

La théorie des parties prenantes n'échappe pas au phénomène de Tétranormalisation. Les besoins des parties prenantes externes représentent des normes exogènes informelles qui peuvent entrer en contradiction entre elles. Par exemple, les besoins d'un fournisseur peuvent être contradictoires avec les

besoins du client pour l'entreprise S. Les normes exogènes peuvent également être contradictoires avec les normes endogènes de l'entreprise. Aussi, s'il est vrai que l'entreprise S. n'est pas exemplaire sur l'entretien de son équipement de climatisation ou sa porte sectionnelle, elle pilote néanmoins de manière préventive beaucoup de dysfonctionnements à la fois internes et externes. Cette démarche préventive s'étend sur l'ensemble de la chaîne de valeur et implique plusieurs parties prenantes (ESAT, collaborateurs etc.).

De manière générale, la littérature sur la RSE pourrait laisser penser qu'il existe une opposition entre les « bonnes entreprises » qui respectent les normes et les « mauvaises entreprises » qui les enfreignent ou font semblant de les respecter pour maximiser leurs profits (cf. stratégie de façade ou *Greenwashing*). C'est par exemple la présentation que font Martinet et Payaud (2008) en décrivant la « RSE intégrée » et la « RSE périphérique ». La **contribution principale** de notre recherche est de nuancer cette approche. En effet, entre le « blanc » et le « noir », il semble exister plusieurs nuances de gris : des dirigeants tentent de respecter les normes, quitte à repenser leur organisation, ou essaient de composer avec les pressions externes sans dénaturer l'identité et la stratégie de l'entreprise. Ainsi, une entreprise qui ne respecte pas une norme n'est pas nécessairement muée par un comportement opportuniste mais plutôt par un choix visant le « moindre mal ». Notre recherche **infirme** donc la Théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama, 1980). De même, ce type de stratégie ne semble pas être muée simplement par une recherche d'optimisation des profits comme pourrait le soutenir la théorie des parties prenantes selon l'approche « *shareholders* » (Friedman, 1962, 1970, 1972). En effet, le dirigeant raisonne par rapport à l'organisation qu'il souhaite préserver, ses normes endogènes et la recherche de légitimité sur son marché. Il s'agit plutôt de l'approche « *stakeholders* » (Freeman, 1984) qui vise la satisfaction des besoins des parties prenantes internes et externes pour la survie de l'organisation (Ansoff, 1969 ; Emshoff & Freeman, 1981 ; Mason & Mitroff, 1981).

Entre l'utopie d'une stratégie de RSE qui satisfait toutes les parties prenantes internes et externes et une stratégie de RSE de façade, le « juste milieu » pourrait être **l'intégration raisonnée des normes pour une responsabilité sociale durablement supportable**. La recherche-intervention au sein de l'entreprise S. nous a permis de vérifier le concept de comité de Tétranormalisation et d'observer un débat constructif animé par le dirigeant concernant les décisions à prendre relatives aux normes à intégrer. Dans le cas d'un conflit normatif, le jugement humain est nécessaire. La recherche-intervention effectuée au sein de l'entreprise S. permet d'observer ces arbitrages (cf. 4.1.2.3.). Ces observations nous permettent d'imaginer trois critères de choix qui appuient les décisions d'intégration des normes : l'inter-compatibilité entre les normes endogènes et les normes exogènes, la maîtrise des risques et opportunités et l'effort de convergence des normes entre les parties prenantes internes et externes (cf. HP 14.4. nouvelle dans le tableau 60 ci-après).

Nous expliquons que ce choix est établi selon différents critères (cf. 5.3.1.). Le tableau 60 ci-après récapitule les sous-hypothèses validées concernant le rôle du dirigeant.

Tableau 60. Validation théorique et empirique de nos hypothèses concernant la théorie de du choix stratégique (thème « rôle du dirigeant » de notre nomenclature)

Légende :

Non validé par notre recherche

Validé par les matériaux bibliographiques et empiriques

Validé par les matériaux bibliographiques

Validé par les matériaux empiriques

	Hypothèses descriptives		Hypothèses explicatives		Hypothèses prescriptives
HD 12	Sans le soutien de la Direction, la gestion de la complexité normative est difficile et chronophage.	HE 12*	Le pôle expert qui pilote la norme n'a pas de lien hiérarchique envers les services de production et ne peut pas arbitrer des décisions qui en cas de conflits de normes.	HP 12	La gestion de la complexité normative dans une organisation nécessite des instances d'arbitrage pour déterminer le choix préférentiel.
HD 13	L'entreprise anticipe les risques de non-conformité normatifs dès la prise de décision stratégique.	HE 13	L'entreprise s'inscrit dans une démarche proactive d'intégration des normes.	HP 13	Piloter la prévention des risques de non-conformité permet d'éviter des coûts et performances cachés importants.
HD 14	L'entreprise est confrontée à des conflits entre les normes endogènes et les normes exogènes	HE 14.1	Chaque norme porte en elle une ou des idées partiellement indépendantes ou incompatibles par rapport aux autres.	HP 14.1	Le dirigeant analyse les conflits et synergies entre les normes endogènes et les normes exogènes (équilibration active).
				HP 14.2	Le dirigeant effectue des arbitrages délibérés pour préserver sa performance socio-économique.
				HP 14.3	Le dirigeant peut faire le choix de hiérarchiser les normes prioritaires à respecter selon des critères divers (stratégie, valeurs, …).
				HP 14.4 (nouvelle)	Trois critères de choix qui appuient les décisions d'intégration des normes : l'inter-compatibilité entre les normes endogènes et les normes exogènes, la maîtrise des risques et opportunités et l'effort de convergence des normes entre les parties prenantes internes et externes.
		HE 14.2	Respecter l'ensemble des exigences normatives entraînerait un "écartèlement" des services au sein de l'entreprise et nuirait à la performance socio-économique globale.	HP 14.5	Face à des injonctions contradictoires, le dirigeant a le choix entre se conformer à la norme (au risque de détériorer sa performance), l'enfreindre (au risque d'endommager son image) ou adapter son organisation pour respecter la norme sans pénaliser sa performance.
				HP 14.6	L'entreprise recourt au mécanisme de « *comply or explain* » (se conformer ou s'expliquer) en cas de contrôle
HD 15	La direction organise un débat constructif autour des décisions à prendre relatives aux normes en faisant collaborer les acteurs compétents et pertinents.	HE 15	Il n'existe pas de méta-norme qui puisse unifier les conflits normatifs puisque chaque acteur va chercher à « défendre sa paroisse », c'est à dire les normes qui lui sont favorables.	HP 15	Dans le cas d'un conflit normatif, le jugement humain est nécessaire.

* Hypothèse sont issue de notre expérience professionnelle de praticien dans l'animation des normes, sans validation dans notre recherche par des matériaux bibliographiques ou empiriques.

ii. Animation de l'intégration des normes dans les pratiques professionnelles internes

Le soutien de la direction ne suffit pas à assurer l'intégration des normes dans les pratiques (Sanchez & Roche, 2017). L'animation de l'acclimatation d'une norme exogène dans les normes endogènes, puis dans les pratiques professionnelles internes, nécessite un investissement temps non négligeable. Cette mission est souvent confiée à un service support spécialisé dans le domaine de la norme. Les matériaux bibliographiques sur le virus TFW montrent que ces services peuvent tendre vers une hyperspécialisation qui nuit à la collaboration transversale avec les services opérationnels. Seulement, les résultats empiriques ne **permettent pas de vérifier** cette hypothèse explicative. En effet, les entreprises interviewées sont particulièrement sensibilisées pour lutter contre les « symptômes » du virus TFW via l'accompagnement en management socio-économique, imprégné par la théorie socio-économique. Pour autant, la recherche-intervention qualimétrique au sein de l'entreprise S. permet de **vérifier** les résultats probants d'une animation selon le principe de décentralisation synchronisée (cf. section 4.2.1.). En effet, les dispositifs mis en place pour répondre à ce principe (PASINTEX, PAP, CAPN, éventail de délégation concertée) permettent de réconcilier les impératifs du terrain avec les impératifs légaux, tout en impliquant les acteurs internes dans cet enjeu stratégique. Par ailleurs, nous pensons qu'organiser et animer la décentralisation synchronisée de l'intégration des normes est un facteur nécessaire mais non suffisant pour intégrer les normes dans les pratiques professionnelles.

Pour intégrer les normes endogènes dans les pratiques professionnelles les acteurs interviewés dans l'enquête qualitative transversale **soulignent** l'importance d'avoir une posture tournée vers l'accompagnement des acteurs opérationnels, de leur fournir une expertise sur les exigences normatives à intégrer, au lieu de suivre une logique contrôle-suivi de l'application effective des normes. Notre **contribution** est de concrétiser cette approche de l'animation de l'intégration des normes grâce à des méthodes de management inspirées de la pédagogie interactive.

Parallèlement, les matériaux bibliographiques et empiriques **confirment** une problématique : l'excès de normes sclérose la capacité d'innovation ou de la prise d'initiative au sein des organisations. Plusieurs explications peuvent être trouvées dans la théorie du virus TFW : chaque service représentant un pôle de normes se cloisonne avec ses outils normatifs, bridant la collaboration transversale (hypothèse non vérifiée par les matériaux empiriques). Aussi, l'excès de formalisme alourdit le fonctionnement de l'organisation interne (hypothèse vérifiée par les matériaux empiriques). Nous pensons que cette hypothèse explicative est corrélée avec la tendance des entreprises à chercher à respecter scrupuleusement toutes les exigences normatives, ce qui représente une recrudescence d'indicateurs et une perte de sens pour l'organisation.

Dans cette optique, l'hypothèse prescriptive d'évaluer périodiquement la pertinence des normes et toiletter les outils et dispositifs affiliés a été **testée** au sein de l'entreprise S. Ainsi, le groupe de projet a été l'occasion de montrer que la coopération transversale entre les services permet d'assurer la

compatibilité entre les normes. De plus, la constitution d'un comité de travail pour toiletter les outils et indicateurs normatifs est un levier pour « alléger » la lourdeur normative ressentie. Le facteur clé de succès d'un tel dispositif nous paraît être l'implication du dirigeant dans le pilotage et l'animation de ce comité. Le tableau 61 ci-dessous résume les sous-hypothèses validées.

Tableau 61. Validation théorique et empirique de nos hypothèses concernant le thème « animation d'une norme »

Légende : Non validé par notre recherche ; Validé par les matériaux bibliographiques et empiriques ; Validé par les matériaux bibliographiques ; Validé par les matériaux empiriques

	Hypothèses descriptives		Hypothèses explicatives		Hypothèses prescriptives
HD 16	L'animation d'une norme est une **mission centralisée** sur le pôle expert de la norme.	HE 16	(Virus TFW) **L'hyperspécialisation** des tâches favorise l'idée que « seul l'animateur qualité fait de la qualité ».	HP 16 et 17	Organiser et animer la **Décentralisation synchronisée** de la mise en œuvre des normes, tout en confiant le pilotage au pôle expert, permet d'intégrer la norme dans les pratiques professionnelles des acteurs.
HD 17	Malgré le soutien de la direction, l'intégration d'une norme dans les pratiques est difficile.	HE 17	L'animation et la mise en œuvre d'une norme nécessitent **un investissement temps** pour l'adapter au contexte et aux enjeux de l'entreprise.		
HD 18	La fonction d'animateur de norme est méprisée dans l'entreprise.	HE 18	(Virus TFW) La **dichotomie entre décision et réalisation** des activités pousse à la fois à alimenter un contrôle/suivi des acteurs opérationnels et à ne pas les consulter dans le processus de décision/conception d'actions d'amélioration.	HP 18	Repenser le rôle du pôle expert pour passer d'une relation contrôle/suivi à une relation **accompagnement/expertise** facilite l'intégration de la norme dans les pratiques stratégiques et opérationnelles.
HD 19	La capacité de prise d'initiative ou d'innovation est paralysée à cause d'une norme, d'une loi, que l'on ne veut pas affronter.	HE 19.1	Chaque pôle de normes se **cloisonne** avec ses outils de pilotage sans chercher à se concerter pour mutualiser les dispositifs.	HP 19	**Évaluer périodiquement la pertinence des normes et leurs influences** sur les structures/comportements de l'entreprise permet de décider de changer de dispositifs
		HE 19.2	L'institutionnalisation de **règles uniquement pour satisfaire les exigences de la norme** ne crée pas l'apprentissage organisationnel.		
HD 20	Les normes sont perçues par les managers comme une **lourdeur administrative,** sans valeur ajoutée, qui s'impose à eux sans prendre en compte les spécificités de leur service.	HE 20.1	(Virus TFW) L'excès de formalisme qui alourdit le fonctionnement de l'organisation avec des tâches à faible valeur ajoutée.	HP 20	La **coopération transversale** autour d'une norme permet d'assurer sa compatibilité avec l'action d'autres zones de responsabilités
		HE 20.2	Les normes induisent la création d'indicateurs sans valeur ajoutée perceptible ou avérée pour l'entreprise.	HP 7	Toiletter les outils obsolètes pour fluidifier le fonctionnement interne passe par la constitution d'un comité de travail

iii. Intégration d'une norme dans les pratiques professionnelles internes

Les écarts normatifs ont un coût, avéré (observé) ou potentiel (risque futur). Cet écart peut s'expliquer (cf. HE 21.1 dans le tableau 62) par une différence de perception de ce qu'est la norme. Ce problème de perception et d'assimilation soulève la question de la pédagogie mise en œuvre pour favoriser l'intégration d'une norme. Les méthodes de pédagogie interactive expérimentées au sein de l'entreprise S. facilitent l'accompagnement des collaborateurs dans l'intégration d'une norme dans les pratiques professionnelles. Parallèlement, nous faisons l'**hypothèse explicative nouvelle** que les normes individuelles intrinsèques peuvent également être contradictoires avec les normes collectives endogènes de l'entreprise. Dans ce cas, l'enjeu pour les entreprises est de rapprocher le référentiel des collaborateurs (normes individuelles intrinsèques) à celui de l'entreprise (normes collectives endogènes). Initier un dialogue, négocier et contractualiser un objectif sur le respect des normes collectives endogènes dans les systèmes d'objectifs semi-collectifs et individuels est un facteur de reconnaissance qui stimule l'intégration des normes dans les pratiques. Plus généralement, coconstruire la démarche avec les acteurs permet de concilier les impératifs terrains, normatifs et légaux. C'est aussi un moyen de sensibiliser sur le coût des écarts normatifs.
De manière générale, l'évaluation des coûts et performances cachés liés aux normes a **mis en exergue** le coût d'investissement et de fonctionnement de l'intégration d'une norme dans les pratiques.

Tableau 62. Validation théorique et empirique de nos hypothèses concernant le thème « intégration d'une norme dans les pratiques » de notre nomenclature

Légende : Non validé par notre recherche ; Validé par les matériaux bibliographiques et empiriques ; Validé par les matériaux bibliographiques ; Validé par les matériaux empiriques

	Hypothèses descriptives		Hypothèses explicatives		Hypothèses prescriptives
HD 21	Les **écarts** normatifs entrainent des coûts et performances cachés et visibles.	HE 21.1	Il existe un **écart** entre ce que l'entreprise **reconnait comme étant une norme** de fonctionnement et ce que perçoivent les collaborateurs.	HP 21.1	**Coconstruire** la démarche avec les managers afin de concilier les impératifs terrains, normatifs et légaux permet de prendre conscience du coût des écarts normatifs
				HP 21.2	**La pédagogie interactive** représente un levier pour rapprocher le référentiel du collaborateur de celui de l'entreprise : faire intégrer le sens des normes et les réflexes professionnels.
		HE 21.2. (nouvelle)	Les normes individuelles intrinsèques sont contradictoires avec les normes collectives endogènes de l'entreprise.	HP 21.3	Intégrer un objectif sur le respect des normes dans les systèmes d'objectifs semi-collectifs et individuels favorisent l'intégration de la norme dans les pratiques.
HD 23	**L'intégration** des normes entraîne des coûts et performances cachés				

Notre hypothèse centrale au commencement de cette recherche était : « *l'infraction d'une norme est, selon certaines conditions, préférable à la conformité normative pour garantir la capacité de survie-développement de l'entreprise. Cet arbitrage se construit autour d'un processus de décisions* ». La validation des nombreuses sous-hypothèses développées précédemment confirme la complexité de l'environnement réglementaire et normatif, à la fois exogène et endogène. Nous remplissons ainsi la **motivation théorique** initiale de notre recherche, à savoir : mettre en lumière les contradictions et dilemmes auxquels sont confrontés les entreprises pour respecter les normes.

Les résultats de l'enquête qualitative transversale et de la recherche-intervention qualimétrique ne nous permettent pas de montrer que la capacité de survie et de développement est mise en péril à cause d'une norme exogène à respecter. Par ailleurs, la croissance de la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables (indicateur de performance socio-économique) de l'entreprise S. montre qu'il est possible d'intégrer plusieurs normes de manière proactive tout en maintenant la performance socio-économique de l'entreprise. La recherche montre également que des choix d'infraction ou de contournement délibéré sont effectués pour préserver l'identité et la stratégie de l'entreprise.

L'intégration raisonnée des normes pour une Responsabilité Sociale Durablement Supportable nous semble être une réponse éthique pour pallier les phénomènes de la Tétranormalisation, sans dédouaner les entreprises de leur responsabilité sociale. Nous stabilisons la définition de ce concept dans la prochaine section et proposons un processus de décisions, conformément à la promesse de notre hypothèse centrale.

6.1.3. *Proposition d'une stratégie d'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes pour une responsabilité sociale durablement supportable*

Notre motivation **éthique** au commencement de cette recherche était d'aider les entreprises à maîtriser leurs impacts sur la société tout en maintenant leur performance socio-économique. À la lumière de l'ensemble des résultats de la recherche, nous approfondissons dans cette section le concept de stratégie d'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes pour une Responsabilité Sociale Durablement Supportable.

Au commencement de la recherche, nous percevions le système économique libérale comme contradictoire avec les enjeux de RSE. Le mot « Libéralisme » prend sa source dans le mot latin *liber* qui signifie « le pouvoir de faire sans entrave ». En concevant les normes comme des « garde-fous » pour limiter les risques de dysfonctionnements et d'externalités négatives, ne pas les respecter semble ouvrir la voie à des comportements déviants, sources de crises. En effet, la déréglementation observée dans les années 1980 (Jeffers & Pollin, 2012) a permis l'émergence de comportements opportunistes et de crises, que ce soit à travers la transgression de normes ou l'abus des libertés accordées aux acteurs économiques. Le parcours pour produire cette thèse nous a permis de mûrir notre réflexion.

S'il est vrai que **les normes sont nécessaires** pour réguler le système économique, les phénomènes de la Tétranormalisation mettent en exergue **l'impossibilité de respecter toutes les normes**. Ce constat nous motivait à formuler notre hypothèse centrale au commencement de cette recherche était : « *l'infraction d'une norme est, selon certaines conditions, préférable à la conformité normative pour garantir la capacité de survie-développement de l'entreprise. Cet arbitrage se construit autour d'un processus de décisions* ».

La recrudescence des crises a entraîné un accroissement des contrôles externes et un foisonnement de normes. Nous pensons que la surrèglementation est un facteur explicatif de deux postures observables dans les entreprises vis-à-vis de l'environnement réglementaire et normatif : une posture déterministe (« j'applique toutes les normes ») ou une posture fataliste (« je ne peux rien faire face à toutes ces normes »). Dans le premier cas, l'entreprise cherche à satisfaire des injonctions parfois contradictoires ce qui entraîne un accroissement de la normalisation endogène et entrave sa performance socio-économique. Dans le second cas, le dirigeant est tenté d'employer une stratégie défensive d'intégration des normes, ce qui est inefficace à moyen et long termes. Dans les deux cas, les entreprises perçoivent qu'elles ont une faible latitude décisionnelle et se montrent **hétéronomes** vis-à-vis de leur environnement réglementaire et normatif. L'hétéronomie renvoie à « celui qui reçoit sa loi du dehors, au lieu de la tirer de soi-même » (définition Larousse).

La solution serait peut-être que cette responsabilité soit construite inductivement. À l'inverse de l'hétéronomie, la recherche que nous avons menée montre en quoi le **libre-arbitre** des entreprises est

central pour effectuer des choix préférentiels face à l'infinité de pressions normatives. Dans le livre III de son Éthique à Nicomaque (vers 341 AV JC) Aristote explique que la liberté permet à l'homme de raisonner ses choix. Le mot « Arbitre » vient du latin *arbiter* qui signifie spectateur, témoin ou juge. Cette définition montre la nécessité d'un jugement humain face à des forces contradictoires.

Dans un environnement réglementaire et normatif Tétranormalisé, nous avons montré que les transgressions normatives ne sont pas systématiquement synonymes de déresponsabilisation envers les externalités négatives de leur activité. Au contraire, certaines entreprises raisonnent des choix préférentiels pour maintenir leur performance socio-économique, tout en prévenant les risques d'externalités négatives. Ce constat nous a amenée à explorer le concept de **Responsabilité Sociale Durablement Supportable** (Savall & Zardet, 2005). Ce concept de RSDS réconcilie les enjeux de RSE avec le souci de la capacité de survie et de développement de l'entreprise. L'enjeu sous-jacent à la RSDS est de contribuer à l'éveil d'un capitalisme socialement responsable (Bonnet, Zardet, Savall, & Peron, 2016).

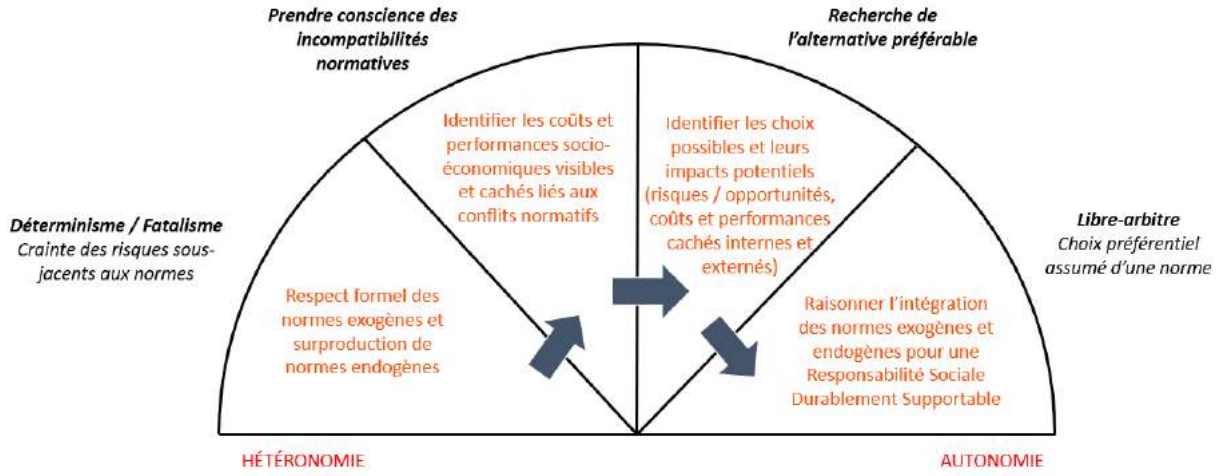
Force est de constater que les pouvoirs publics sont dépassés par la surabondance de normes à contrôler. La RSE peut donc difficilement être stimulée uniquement de manière déductive. Nous pensons que l'enjeu pour les entreprises est de passer d'une posture d'hétéronomie (agir sous la pression d'une force coercitive externe) à une posture d'**autonomie stratégique**. Il s'agit d'accompagner les entreprises à évoluer d'elles-mêmes vers l'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes pour une RSDS. Ainsi, la définition finale que nous retenons pour le concept de stratégie d'intégration raisonnée des normes est la suivante : **une stratégie d'intégration des normes qui vise à conjuguer de manière raisonnée la capacité de survie-développement d'une entreprise, son autonomie dans la prise de décision stratégique et les enjeux de responsabilité sociale des entreprises**.

Dans la section précédente, nous validons l'hypothèse centrale selon laquelle l'infraction d'une norme est, selon certaines conditions, préférable à la conformité normative pour garantir la capacité de survie-développement de l'entreprise. Nous pensions que cet arbitrage se construisait autour d'un processus de décision. Finalement, à la lumière des résultats de la recherche, nous proposons une nouvelle hypothèse : **la montée en autonomie pour l'intégration raisonnée des normes exogènes suit un processus d'apprentissage**.

Dans la figure 42, nous revisitons l'outil de l'éventail de délégation concertée (Savall et Zardet 1987) pour expliciter ce « chemin » vers l'autonomie stratégique.

- Dans le premier état (à gauche de la figure 42), l'autonomie stratégique de l'entreprise est embryonnaire : le dirigeant s'applique à respecter formellement les normes exogènes sans mesurer leurs impacts sur l'organisation interne. Cette stratégie conduit à une surproduction de normes endogènes et une détérioration de la performance socio-économique. Nous pouvons également classer dans ce premier état les comportements « fatalistes », c'est-à-dire la passivité des entreprises face à l'environnement réglementaire et normatif qui s'impose à elle.
- Progressivement, l'entreprise s'interroge sur les impacts des normes exogènes sur la performance socio-économique de l'organisation. L'évaluation des coûts et performances cachés normatifs peut d'ailleurs être un moyen pour éveiller cette prise de conscience. Les acteurs remarquent également des incompatibilités entre les normes exogènes et les normes endogènes. La nécessité d'un choix stratégique se profile.
- Dans le troisième état, la capacité de raisonnement se développe : l'entreprise établit différents *scénarii* pour éclairer le choix préférentiel par rapport aux normes exogènes : infraction, contournement ou équilibration active. Elle raisonne son choix en fonction des risques et opportunités mais également en fonction des coûts et performances cachés au sein de l'organisation ou externés auprès des parties prenantes externes (Savall & Zardet, 1995).
- Enfin, dans l'état « autonome », l'entreprise a la maturité d'affirmer son libre-arbitre. Elle s'ancre dans une stratégie d'intégration raisonnée des normes exogènes et est capable de défendre ses choix préférentiels devant une autorité externe.

Figure 42. *Processus d'apprentissage des organisations dans l'intégration raisonnée des normes exogènes pour une responsabilité sociale durablement supportable*



Nous avons mis en relief la contribution de notre recherche par rapport à la littérature, les résultats qui infirmaient ou confirmaient notre cadre théorique. Cette analyse nous a permis de proposer une définition stabilisée du concept d'intégration raisonnée des normes. Nous synthétisons dans la prochaine section les recommandations managériales à l'issue de la recherche.

6.2. Recommandations managériales pour une intégration raisonnée des normes dans une perspective de responsabilité sociale durablement supportable

Au commencement de la recherche, notre ambition était de proposer des outils et dispositifs managériaux pour intégrer les normes exogènes et endogènes dans l'organisation, tout en maintenant la performance socio-économique de l'entreprise dans une perspective de RSDS. Cette section a pour objet d'exposer ces recommandations managériales. Notre développement s'articule en deux sous-sections : les dispositifs managériaux (6.2.1.) et les outils de gestion (6.2.2.).

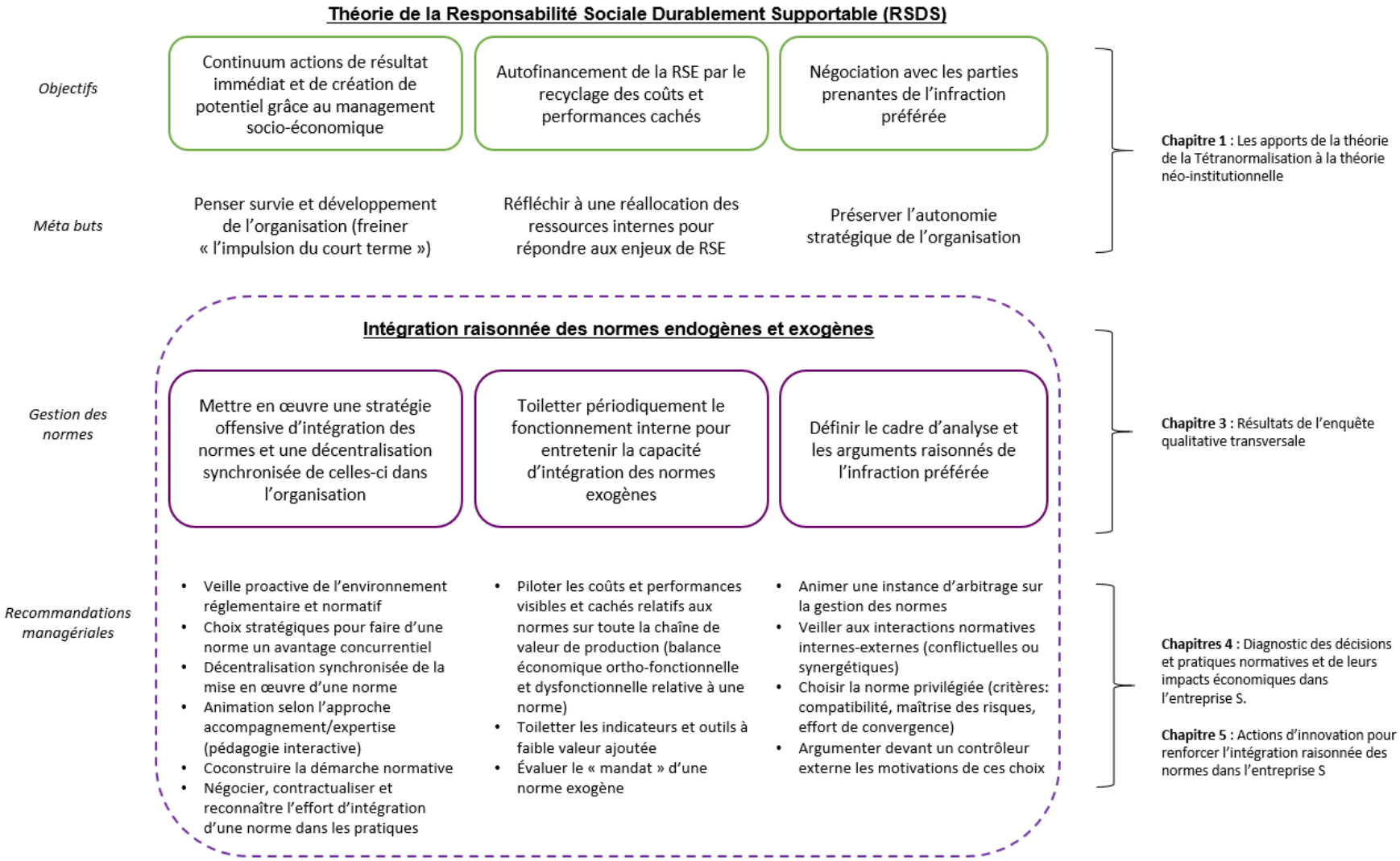
6.2.1. *Dispositifs managériaux*

Dans la section 1.4.2., nous proposons le concept d'intégration raisonnée des normes qui repose sur trois *méta buts* : penser survie et développement, réfléchir à une réallocation des ressources internes pour répondre aux enjeux de RSE et préserver l'autonomie stratégique de l'entreprise (cf. figure 43 ci-après). Les résultats de l'enquête qualitative transversale et les matériaux bibliographiques nous permettent d'imaginer trois axes de développement pour une entreprise qui souhaiterait améliorer sa stratégie d'intégration raisonnée des normes pour une RSDS :

1. Stratégie proactive, décentralisation synchronisée et contractualisation avec les parties prenantes sur des objectifs court, moyen et long termes ;
2. Toiletter périodiquement le fonctionnement interne pour entretenir la capacité d'intégration des normes exogènes ;
3. Définir le cadre d'analyse et les arguments raisonnés de l'infraction préférée.

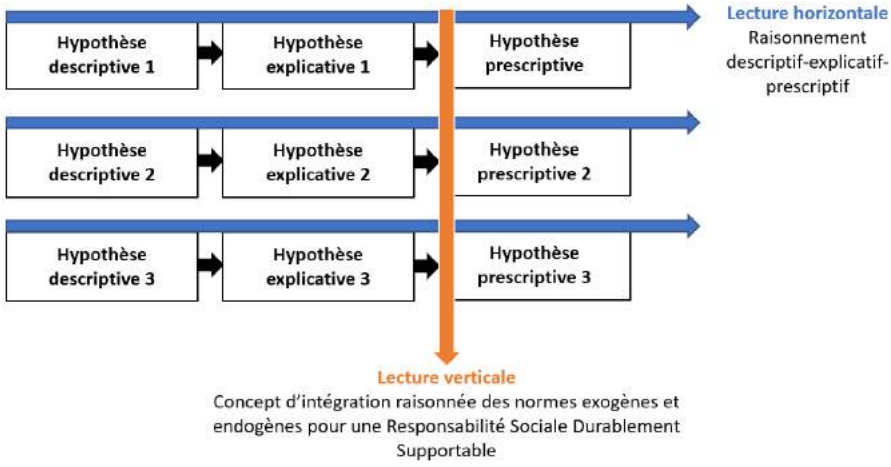
À partir des résultats de la recherche-intervention qualimétrique, nous présentons des dispositifs managériaux permettant de mettre en œuvre une stratégie d'intégration raisonnée des normes. Ces trois axes structurent le développement de cette section.

Figure 43. *Concept d'intégration raisonnée des normes endogènes et exogènes pour une responsabilité sociale durablement supportable*



Dans la section précédente, nous faisions une lecture horizontale de notre corps d'hypothèses pour mettre en relief les hypothèses validées selon une logique descriptif-explicatif-prescriptif (cf. figure 44). Dans cette section, nous faisons une lecture verticale des hypothèses prescriptives expérimentées pour étayer le concept d'intégration raisonnée des normes pour une RSDS.

Figure 44. *Lecture horizontale et verticale de notre corps d'hypothèses*



i. Stratégie proactive d'intégration des normes, décentralisation synchronisée et contractualisation avec les parties prenantes sur des objectifs court terme, moyen terme et long terme

La **stratégie proactive** se matérialise par une veille réglementaire et normative régulière à la fois externe (évolutions réglementaires) et interne (prévention des écarts normatifs). L'entreprise peut s'appuyer sur l'opinion de ses parties prenantes pour éclaircir les zones d'ombres lorsqu'elle est confrontée à une norme ambigüe ou complexe. L'approche des coûts et performances cachés prévisionnels en cas d'infraction normative stimule également une stratégie proactive d'intégration des normes. Nous relevons que choisir des normes non obligatoires peut représenter un avantage concurrentiel (différenciation sur le marché, outil de conseil auprès des clients etc.), à condition que son intégration dans l'organisation soit pilotée. Dans sa mise en œuvre, cette stratégie peut s'organiser de la manière suivante :

- **Coconstruire** les modalités de mise en œuvre d'une norme ou les actions d'amélioration avec les managers et entre les services pour concilier les impératifs terrains et légaux principe de contingence générique), tout en sensibilisant les acteurs aux coûts et performances cachés liés aux écarts normatifs ;
- **Décentraliser la mise en œuvre d'une norme** pour responsabiliser les acteurs au quotidien sur les enjeux normatifs. Le pilotage de ce système pourrait être confié à un pôle ou un référent expert. Il synchroniserait les informations remontantes ;

- Animer la norme selon une **approche accompagnement/expertise** (et non contrôle/suivi) pour favoriser son intégration dans les pratiques, notamment grâce à la pédagogie interactive. L'enjeu est de transmettre le sens des normes endogènes et de négocier un effort de convergence pour rapprocher les normes individuelles intrinsèques et les normes collectives endogènes.
- **Négocier**, contractualiser et reconnaître l'effort d'intégration d'une norme dans les pratiques via un système d'objectifs semi-collectifs et individuels à court, moyen et long termes.
- **Piloter le recyclage des coûts et performances cachés liés aux normes** (ortho-fonctionnels ou dysfonctionnels). En fonction de cette analyse, l'entreprise S. choisit d'ajuster ses modalités de pilotage et ses conventions avec ses parties prenantes externes.

Le tableau 63 présente les hypothèses prescriptives qui appuient notre raisonnement.

Tableau 63. Hypothèses prescriptives validées par les matériaux bibliographiques et/ou empiriques

Légende : Non validé par notre recherche | Validé par les matériaux bibliographiques et empiriques | Validé par les matériaux bibliographiques | Validé par les matériaux empiriques

Code	Fonction	Hypothèses expérimentées
HP 1.1	Prescriptive	La veille règlementaire et normative fait partie d'un des rôles de l'entreprise
HP 1.2. (nouvelle)	Prescriptive	Les coûts et performances cachés prévisionnels par rapport au risque d'infraction stimulent le passage à l'action pour anticiper une évolution réglementaire.
HP 1.3 (nouvelle)	Prescriptive	L'intersubjectivité contradictoire avec les parties prenantes est un levier pour éclaircir les ambigüités d'interprétation
HP 2	Prescriptive	Le dirigeant qui communique sur la protection de l'intérêt commun d'une norme jugée contraignante facilite son acceptation et son intégration en interne.
HP 6.1	Prescriptive	Choisir des normes non obligatoires représente un avantage concurrentiel.
HP 6.2 (nouvelle)	Prescriptive	L'entreprise rassure d'autant plus le client en étant force de conseils et d'avis d'expert sur les critères qualité d'une norme technique.
HP 8, 9 et 10	Prescriptive	Une norme devient un outil de gestion stratégique si son intégration au sein de l'organisation est pilotée.
HP 13	Prescriptive	Piloter la prévention des risques de non-conformité permet d'éviter des coûts et performances cachés importants.
HP 16 et 17	Prescriptive	Organiser et animer la Décentralisation synchronisée de la mise en œuvre des normes, tout en confiant le pilotage au pôle expert, favorise l'intégration de la norme dans les pratiques stratégiques des acteurs.
HP 18	Prescriptive	Repenser le rôle du pôle expert pour passer d'une relation contrôle/suivi à une relation accompagnement/expertise facilite l'intégration de la norme dans les pratiques stratégiques et opérationnelles.
HP 20	Prescriptive	La coopération transversale autour d'une norme permet d'assurer sa compatibilité avec l'action d'autres zones de responsabilités.
HP 21.1	Prescriptive	Coconstruire la démarche avec les managers afin de concilier les impératifs terrains, normatifs et légaux permet de prendre conscience du coût d'intégration d'une norme (temps humain, moyens financiers etc.).
HP 21.2	Prescriptive	La pédagogie interactive représente un levier pour rapprocher le référentiel du collaborateur de celui de l'entreprise : faire intégrer le sens des normes et les réflexes professionnels.
HP 21.3	Prescriptive	Intégrer un objectif sur le respect des normes dans les systèmes d'objectifs semi-collectifs et individuels favorise l'intégration de la norme dans les pratiques.

ii. Toiletter périodiquement le fonctionnement interne pour entretenir la capacité d'intégration des normes exogènes

Dans toute entreprise et organisation, les dysfonctionnements et les coûts cachés qui en résultent représentent des déperditions de ressources internes qui retardent les actions stratégiques et réduisent la création de potentiel (Savall, Zardet, & Bonnet, 2012). L'enjeu pour les entreprises est de réallouer les ressources détournées pour réguler des dysfonctionnements à des activités génératrices de valeur ajoutée. Dans le cas de l'intégration des normes, il est nécessaire d'entretenir une **vigilance par rapport aux coûts et performances cachés, notamment ceux générés par les normes**. En effet, respecter l'ensemble des normes représente un surcroît de normalisation, source de perte de récurrente de performance (Savall et Zardet, 2005). Le groupe de projet mené au sein de l'entreprise S. s'est appliqué à évaluer d'une part la pertinence de la norme ISO 9001 et d'autre part l'utilité avérée des outils et indicateurs normatifs afin de décider de leur maintien ou non. L'objectif de ce toilettage normatif est de recycler ce temps à des tâches à plus forte valeur ajoutée pour l'entreprise et ses parties prenantes internes et externes. C'est aussi un moyen pour maintenir la capacité d'intégration de nouvelles normes exogènes stratégiques.

Le **mini-diagnostic semestriel** (Savall et Zardet, 1987) représente un dispositif pour veiller périodiquement aux gisements de productivité internes. Il s'agit d'une réunion animée pour stimuler l'expression des collaborateurs quant aux dysfonctionnements observés. Ce dispositif de veille interne permettrait de détecter les conflits normatifs ou questionner à l'inter-compatibilité entre les normes exogènes et endogènes, compte tenu des évolutions réglementaires. Le tableau 64 récapitule les hypothèses prescriptives validées.

Tableau 64. Hypothèses prescriptives validées par les matériaux bibliographiques et/ou empiriques

Légende :

Validé par les matériaux bibliographiques et empiriques	Validé par les matériaux bibliographiques	Validé par les matériaux empiriques

Non validé par notre recherche

Code	Fonction	Hypothèses expérimentées
HP 7	Prescriptive	Toiletter les outils obsolètes pour fluidifier le fonctionnement interne passe par la constitution d'un comité de travail
HP 11.1	Prescriptive	Réaliser une balance économique entre le coût d'intégration de la norme exogène et ses coûts et performances cachés permet de faire un choix éclairé.
HP 11.2 (nouvelle)	Prescriptive	Le choix d'intégration d'une norme exogène repose sur plusieurs critères. Ils peuvent être économiques (coût d'intégration, risques et opportunités) mais aussi sociaux (compatibilité avec des normes endogènes, effort de convergence, valeurs du dirigeant).
HP 19	Prescriptive	Évaluer périodiquement la pertinence des normes et leurs influences sur les structures/comportements de l'entreprise permet de décider de changer de dispositifs

iii. Définir le cadre d'analyse et les arguments raisonnés de l'infraction préférée (défendre l'infraction de normes exogènes en contradiction avec des normes endogènes)

L'environnement réglementaire et normatif est si dense et complexe qu'il arrive que des normes exogènes soient contradictoires entre elles ou avec les normes endogènes de l'entreprise. Ces phénomènes montrent la nécessité d'un arbitrage qui peut prendre plusieurs formes : adaptation de l'organisation, hiérarchisation des normes prioritaires, infraction délibérée, contournement d'une norme etc. En cas de choix d'infraction normative, il est nécessaire de construire un raisonnement structuré pour défendre ce choix devant un auditeur ou un contrôleur externe (principe du « *comply or explain* »). Le groupe de projet mené au sein de l'entreprise S. s'apparente à un **Comité de Tétranormalisation**, qui est un dispositif de concertation pour piloter l'intégration raisonnée d'une norme. Notre contribution est d'avoir défini **différents critères de choix** pour étayer cette réflexion : l'inter-compatibilité entre les normes endogènes et les normes exogènes ; la maîtrise des risques et opportunités pour assurer la capacité de survie-développement économique de l'entreprise ; l'effort de convergence des normes a priori contradictoires entre les parties prenantes internes et/ou externes. Le tableau 65 récapitule les hypothèses prescriptives validées.

Tableau 65. Hypothèses prescriptives validées par les matériaux bibliographiques et/ou empiriques

Légende : Non validé par notre recherche ; Validé par les matériaux bibliographiques et empiriques ; Validé par les matériaux bibliographiques ; Validé par les matériaux empiriques

Code	Fonction	Hypothèses expérimentées
HP 5.1	Prescriptive	Le dirigeant assume le choix stratégique de l'infraction préférée en externe devant les acteurs externes pour rester en accord avec sa stratégie d'entreprise et compte tenu de ses contraintes.
HP 5.2	Prescriptive	L'infraction normative doit être défendue avec un raisonnement structuré devant un auditeur ou un contrôleur externe.
HP 12	Prescriptive	La gestion de la complexité normative dans une organisation nécessite des instances d'arbitrage pour déterminer l'infraction/la conformité préférée.
HP 14.1	Prescriptive	Le dirigeant analyse les conflits et synergies entre les normes endogènes et les normes exogènes (équilibration active).
HP 14.2	Prescriptive	Le dirigeant effectue des arbitrages délibérés pour préserver sa performance socio-économique.
HP 14.3	Prescriptive	Le dirigeant peut faire le choix de hiérarchiser les normes prioritaires à respecter selon des critères divers (stratégie, valeurs, …).
HP 14.4 (nouvelle)	Prescriptive	Trois critères de choix qui appuient les décisions d'intégration des normes : l'inter-compatibilité entre les normes endogènes et les normes exogènes, la maîtrise des risques et opportunités et l'effort de convergence des normes entre les parties prenantes internes et externes.
HP 14.5	Prescriptive	Face à des injonctions contradictoires, le dirigeant a le choix entre se conformer à la norme (au risque de détériorer sa performance), l'enfreindre (au risque d'endommager son image) ou adapter son organisation pour respecter la norme sans pénaliser sa performance.
HP 14.5	Prescriptive	L'entreprise recourt au mécanisme de « *comply or explain* » (se conformer ou s'expliquer) en cas de contrôle
HP 15	Prescriptive	Dans le cas d'un conflit normatif, le jugement humain est nécessaire pour trouver un terrain d'entente.

Dans la prochaine sous-section, nous présentons les outils qui nous semblent appuyer une intégration raisonnée des normes endogènes et exogènes.

6.2.2. *Les outils de gestion favorisant l'intégration raisonnée des normes*

Cette sous-section est dédiée aux outils de gestion favorisant l'intégration raisonnée des normes. Elle s'articule en deux parties :

- Les outils aidant au toilettage des normes endogènes (i) ;
- Les outils favorisant l'intégration des normes dans les pratiques professionnelles (ii).

i. Le toilettage du fonctionnement interne

Les entreprises captent des normes exogènes et les traduisent en normes endogènes au sein de leur organisation. Des normes endogènes naissent également à partir de l'initiative interne. Ce foisonnement de normes endogènes peut s'avérer coûteux si les acteurs n'entretiennent pas une vigilance à toiletter périodiquement les pratiques et les usages de ces normes. Des outils aident à stimuler ce toilettage et à entretenir la capacité d'absorption de nouvelles normes exogènes. Nous en identifions trois : la synthèse des outils et indicateurs relatifs à une norme et la co-évaluation de leur degré d'intégration (a), la balance économique sur la gestion des normes (b) et le plan d'actions prioritaires (c).

a) La synthèse des outils et indicateurs relatifs à une norme et co-évaluation de leur degré d'intégration

Nous proposons un outil d'analyse du degré d'intégration des indicateurs normatifs pour arbitrer sur leur maintien, leur adaptation ou leur abandon. Il s'agit de la synthèse des outils et indicateurs relatifs à une norme (cf annexe IX). Cet outil implique plusieurs opérations :

1. L'inventaire des outils et indicateurs normatifs et leur classement en fonction de la norme à laquelle ils répondent et leur nature qualimétrique ;
2. La co-évaluation avec le dirigeant et/ou son comité Tétranormalisation du degré d'intégration de chaque outil.

L'évaluation du degré d'intégration dans les pratiques repose sur trois critères : (1) une mise à jour selon une fréquence souhaitée, (2) une utilisation pour prendre des décisions (3) ou pour se concerter. Si l'un des trois critères n'était pas rempli, la cotation est un carré semi-noir pour signifier que l'outil est partiellement intégré. Si aucun des critères n'est rempli, l'hypothèse est que l'outil sert uniquement à satisfaire les exigences d'une norme exogène ou d'un contrôleur externe. Le pilotage de cet outil a ainsi deux vertus : premièrement, il sensibilise les producteurs de normes endogènes à la surproduction d'indicateurs normatifs ; deuxièmement, il fournit un panorama des outils et indicateurs qui ne sont plus pertinents pour l'entreprise afin d'initier un débat sur leur évolution.

b) La balance économique sur la gestion des normes

Nous recommandons aux dirigeants et managers de piloter périodiquement les coûts et performances cachés liés à l'intégration d'une norme. L'outil de la balance économique (Savall, 1975) sur la gestion des normes (cf. tableau 66) fournit une vision synoptique des charges et produits relatifs à une norme. Ce bilan présente le retour sur investissement d'une norme et permet de stimuler des décisions quant au pilotage du fonctionnement (coûts et performances cachés ortho-fonctionnels) et des dysfonctionnements (coûts et performances cachés dysfonctionnels) liés aux normes. L'objectif sous-jacent est de **piloter l'autofinancement** de cet investissement.

Tableau 66. Exemple de balance économique sur la gestion des normes au sein d'une entreprise

CHARGES		**PRODUITS**	
Ortho fonctionnelles		*Ortho fonctionnelles*	
Sous-total		Sous-total	
Dysfonctionnelles		*Dysfonctionnelles*	
Sous-total		Sous-total	
TOTAL (1)		**TOTAL (2)**	
		SOLDE (Total 2 – Total 1)	

Les actions d'amélioration pour gérer les normes de manière plus efficiente peuvent ensuite être intégrées dans un plan d'action favorisant la participation de l'ensemble des collaborateurs : le plan d'actions prioritaires.

c) Le plan d'actions prioritaires

Le plan d'actions que nous recommandons est le plan d'actions prioritaires. Cet outil favorise la mise en œuvre du principe de décentralisation synchronisée. En effet, les actions locales à court terme sont synchronisées avec les objectifs et axes stratégiques qui descendent du Plan d'Actions Stratégiques Internes Externes. La planification stratégique à court terme reste ainsi cohérente par rapport à la planification stratégique à moyen et long termes.

De plus, le plan d'actions prioritaires permet d'impliquer les collaborateurs dans la définition d'actions stratégiques, dont des actions en corrélation avec l'intégration raisonnée des normes. Des porteurs d'actions sont définis et responsabilisés pour piloter la mise en œuvre d'une action.

Définir une action visant l'intégration d'une norme exogène dans le plan d'actions prioritaires favorise la prise en compte de celle-ci comme un enjeu stratégique prioritaire de l'entreprise. Il s'agit donc d'allier l'enjeu de l'intégration des normes à la stratégie de l'entreprise. Actualisé tous les six mois, le plan d'actions prioritaires permet de questionner *a minima* deux fois par an l'intégration des normes exogènes stratégiques de l'entreprise dans le fonctionnement interne. Il stimule ainsi une veille proactive de l'environnement réglementaire et normatif pour définir une stratégie offensive d'intégration des normes.

Nous avons vu des outils pour piloter le toilettage du fonctionnement interne. Nous recommandons aux entreprises d'aborder l'ensemble de ces outils et indicateurs dans le cadre d'un « Comité Tétranormalisation », notamment pour construire les arguments d'un choix préférentiel d'intégration de normes. La prochaine section a pour objet les outils de gestion pour intégrer des normes dans les pratiques professionnelles selon la pédagogie interactive

ii. Proposition d'outils pour intégrer des normes dans les pratiques professionnelles selon la pédagogie interactive

Dans cette section, nous présentons les outils visant à faciliter l'intégration des normes endogènes dans les pratiques professionnelles internes, notamment selon les méthodes de pédagogie interactive. Nous identifions deux outils à cet effet : l'éventail de délégation concertée (a) et le contrat d'activités périodiquement négociable (b).

a) L'éventail de délégation concertée

Une fois les normes exogènes traduites en normes endogènes, l'enjeu des managers est de les intégrer dans les pratiques professionnelles des collaborateurs. Nous pensons que cette intégration suit un processus d'apprentissage. L'objectif est que les collaborateurs se montrent autonomes par rapport aux normes endogènes, c'est-à-dire qu'ils ne nécessitent pas de contrôle coercitif pour intégrer ces normes dans leurs pratiques professionnelles et soient vigilants à limiter les écarts normatifs.

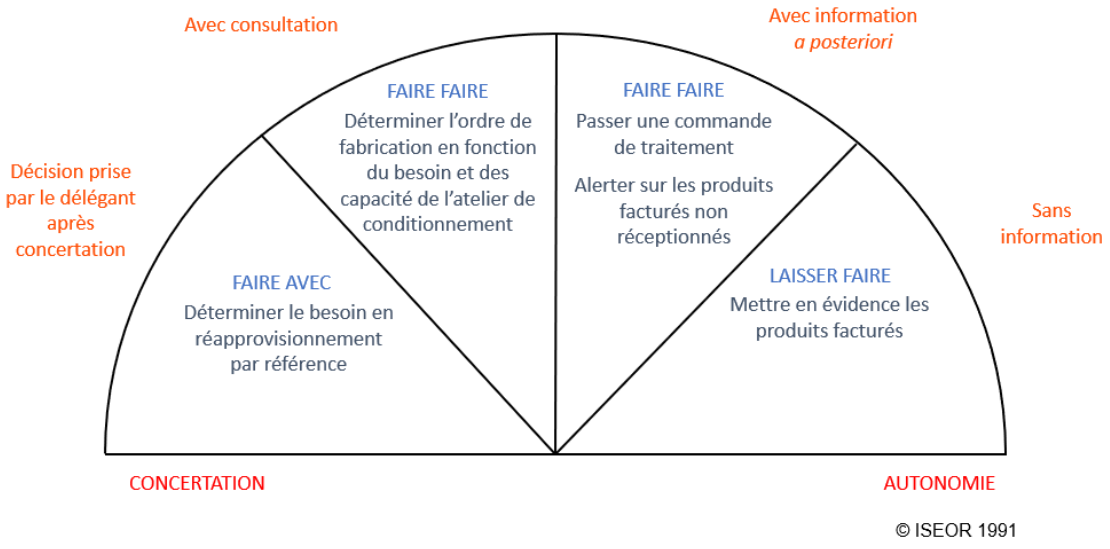
Selon nous, cette montée en autonomie des collaborateurs peut se construire grâce à outil du management socio-économique : l'éventail de délégation concertée (Savall & Zardet, 1987). L'éventail de délégation concertée consiste en la formalisation de tâches déléguées selon différents degrés de concertation. Le délégant (manager) et le délégataire (collaborateur) discutent sur les tâches qui nécessitent (cf. figure 27) :

1. Réalisation de l'action ou prise de décision avec le délégant ;

2. Une proposition par le délégataire et une consultation du délégant avant de passer à l'action ;
3. Une information a posteriori auprès du délégant sur l'action réalisée ;
4. Aucune information auprès du délégant.

Cet outil peut être utilisé dans deux objectifs. D'un côté, il permet de formaliser le degré d'autonomie sur des tâches spécifiques afin de **prévenir des risques d'erreur** en fonction du niveau de compétences du collaborateur. L'éventail de délégation concertée s'apparente dans ce cas à une convention de fonctionnement entre un manager et son collaborateur. Il devient le support d'une négociation autour des craintes et des besoins de chacun pour construire la confiance. La figure 27 présente un exemple concret d'intégration d'une norme (procédure de gestion des approvisionnements) avec un éventail de délégation.

Figure 27. Éventail de délégation concertée entre un manager et un collaborateur sur la procédure de gestion des approvisionnements (exemple tiré des documents de l'entreprise S.)



D'un autre côté, cet outil peut être utilisé pour **structurer l'accompagnement d'un manager dans la montée en autonomie de son collaborateur**. En effet, des tâches qui demandaient une concertation forte hier pourraient devenir des tâches réalisées par le collaborateur avec consultation par le manager. Le passage d'un degré de concertation à l'autre s'insère dans les méthodes de **pédagogie interactive** :

1. ***« Faire avec »***

Le manager montre les gestes attendus, s'attache à ce que l'apprenant prenne des notes pour garder la mémoire des méthodes qu'il souhaite transmettre.

2. « Faire faire »

L'expérimentation permet d'assimiler les méthodes apprises. En cas d'erreur, le manager ne corrige pas les erreurs à la place du collaborateur car "*si l'appréciation du résultat et l'action corrective sont systématiquement effectuées par un autre que l'opérateur, il y a là une source d'inefficacité, de perte de temps et de tensions*" (Lamotte, 1987, p. 20). Outre le fait que la correction de l'erreur par le manager est source de tensions, la correction de l'erreur par le collaborateur fait partie de son apprentissage puisqu'elle elle permet d'intérioriser le résultat attendu. La répétition de l'erreur ou de la consigne est nécessaire. Les méthodes de pédagogie interactive reposent sur le principe de réflexion inductive de l'apprenant. Autrement dit, c'est au collaborateur de comprendre par lui-même son erreur. Faire deviner les erreurs permet d'inculquer l'autoévaluation par rapport au résultat attendu. En cas d'imperfections non maîtrisées et non évaluées, le manager complète avec ses propres connaissances.

3. « Laisser Faire »

Dans le dernier stade d'apprentissage, le collaborateur est autonome : il assimile le sens de la norme de fonctionnement apprise, l'intègre volontiers dans ses pratiques, s'autocontrôle, voire propose des améliorations et anticipent des nouveaux risques.

L'effort de convergence des normes individuelles intrinsèques vers les normes collectives endogènes peut être reconnu et encouragé via le Contrat d'Activités Périodiquement Négociables que nous présentons dans la prochaine section.

b) Le contrat d'activités périodiquement négociables (CAPN)

Le CAPN un outil du management socio-économique mais aussi un dispositif d'entretiens individuels semestriel.

L'outil réunit des objectifs variés (cf. tableau 67 ci-après) : collectifs, semi-collectif favorisant le travail en équipe, individuels personnalisés. Chaque objectif est évalué en fonction d'un indicateur initial prédéterminé et à améliorer sur la période du CAPN. Les objectifs sont étalonnés en trois niveaux sur base de cet indicateur. Le niveau d'atteinte d'un objectif peut ainsi être factuellement évalué. Aussi, le responsable ajoute ou explicite des ressources jugées nécessaires pour aider le collaborateur à atteindre ses objectifs. En contrepartie des efforts collectifs, semi-collectifs et individuels, le collaborateur perçoit une rémunération additionnelle. L'outil représente finalement une forme de performance contractualisée entre les parties-prenantes, au cas par cas. Il favorise la formalisation et la reconnaissance des efforts d'intégration des normes dans les pratiques professionnelles internes (cf. 4.2.1. – iii).

Tableau 67. Exemple de Contrat d'Activité Périodiquement Négociable

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial au 01/01/20	ETALONNAGE DU NIVEAU FINAL A ATTEINDRE			MOYENS SPECIFI-QUES ALLOUES	PONDÉRATION
			3/3	2/3	1/3		
Objectifs collectifs							
1	Exemple : Valeur ajoutée 2020	1,7 K € au 01/01/2020	2,2 K €	2,1 K €	2 K €	Réunion A Indicateurs secteur	25%
2	Exemple : Carnet de commandes	0,75 K € au 01/01/2020	2,2 K €	2,1 K €	2 K €	Réunion B Indicateurs secteur	25%
Objectifs semi-collectifs							
3	Exemple : productivité sur un chantier	X heures de dépassement	Réduction de 20%	Réduction de 15%	Réduction de 10%	Réunion C Indicateurs chantier	15%
4	Exemple : vente en équipe	*XX € vendus au 01/01/20*	Vente 3 projets XX €	Vente 2 projets XX €	Vente 1 projet XX €	Réunion B Formation	10%
Objectifs individuels							
5	Exemple : piloter une action PAP	Action PAP validée le 15/01/20	Mise en œuvre au 05/05/20	Mise en œuvre au 05/06/20	Mise en œuvre au 30/06/20	Réunion PAP	10%
6	Exemple : intégration et formation d'un nouvel arrivant	Degré de maîtrise sur opérations x, y, z ☐	Sur opération x ◪	Sur opération y ◪	Sur opération z ◪	Accompagne-ment du formateur	15%

Légende ■ Pratique courante maîtrisée (coûts, qualité, délais) ◪ Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée (coûts, qualité, délais) ☐ Connaissance des principes sans pratique

© ISEOR 1981

L'entretien CAPN est l'opportunité de **clarifier les attendus** d'un manager envers son collaborateur. En effet, ce dispositif « met en avant le rôle pédagogique des cadres » dans l'exercice du management de proximité (Bonnet, Zardet, Savall, & Peron, 2016, p. 127). Nous recommandons d'animer un entretien CAPN selon la pédagogie interactive suivante :

1. Inviter le collaborateur à parler des normes non maîtrisées et à s'autoévaluer. Ce travail introspectif permet au manager de comprendre la perception de la norme par le collaborateur ;
2. À partir des expressions du collaborateur, souligner les bonnes pratiques et expliquer de manière factuelle l'impact des transgressions de normes pour rappeler leur sens ;
3. Laisser le collaborateur proposer un objectif pour prévenir les écarts normatifs et compléter ses idées pour assurer la mise en place d'actions efficaces ;
4. Inciter le collaborateur à imaginer les moyens nécessaires pour intégrer ces normes dans les pratiques ;
5. À partir des expressions, compléter avec des moyens qui faciliteraient l'intégration d'une norme par le collaborateur, tel qu'un rendez-vous pour formaliser l'accompagnement progressif (faire avec, faire faire, laisser faire) et/ou le degré d'autonomie concertée, grâce à un éventail de délégation concertée ;

6. Une fois la période du CAPN passée, inciter le collaborateur à s'autoévaluer sur l'atteinte de ses objectifs.

L'évaluation du CAPN représente un moyen pour définir l'effort attendu en termes de convergence entre les normes intrinsèques individuelles de la personne et les normes endogènes collectives de l'entreprise. Dans la section 5.3.1.3., nous expliquons que l'effort de convergence des normes entre les parties prenantes est un facteur de confiance. Selon nous, piloter l'intégration des normes endogènes collectives dans les pratiques professionnelles internes permet de construire une relation de confiance entre un collaborateur et l'entreprise.

Nous avons présenté les recommandations managériales pour faciliter l'intégration raisonnée des normes au sein d'une entreprise. Dans la prochaine section, nous expliquons la contribution méthodologique de la recherche.

6.3. Contribution méthodologique de la recherche

L'objectif de cette section est d'entamer une prise de recul sur la contribution méthodologique de la recherche. Nous présentons une discussion sur le protocole de la recherche-intervention qualimétrique (6.3.1.) et, plus généralement, un retour d'expériences sur notre parcours de recherche (6.2.3.)

6.3.1. *Le protocole de recherche-intervention qualimétrique pour l'amélioration de l'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes*

Dans cette sous-section, nous synthétisons le protocole de la recherche (i) et les limites ou points de vigilance (ii) pour faciliter sa reproductibilité.

i. La synthèse du protocole de recherche

Premièrement, nous soulignons l'importance de négocier une convention de recherche-intervention avec le dirigeant de l'entreprise (cf. 2.4.1.3.). Le chercheur doit développer une capacité d'écoute et de négociation auprès du dirigeant. Il doit être assez souple pour trouver comment répondre aux préoccupations normatives du dirigeant grâce aux méthodes scientifiques. Il veille cependant à ne pas adapter à l'extrême son protocole de recherche pour satisfaire les demandes de l'entreprise, au risque de ne pas atteindre ses objectifs scientifiques. Il appartient également au chercheur de négocier l'accès aux informations très importantes mais jugées délicates ou confidentielles. L'anonymat des documents et la signature d'une convention de confidentialité représentent des leviers pour rassurer le dirigeant sur ce dernier aspect.

Comme expliqué dans la section 2.4.2., le protocole de recherche-intervention s'appuie sur trois méthodes : l'étude conjointe de l'environnement réglementaire et normatif, le diagnostic qualimétrique des décisions et pratiques relatives aux normes, le groupe de projet pour améliorer l'intégration raisonnée des normes. Chaque méthode requiert des prestations précises et rigoureuses pour collecter et ordonner une importante quantité de données. Ces données secondaires sont ensuite analysées et constituent la matière première pour que le chercheur produise des données primaires. Le tableau 68 (ci-après) présente les données secondaires à collecter et les données primaires à produire.

Tableau 68. Protocole de recherche-intervention pour favoriser l'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes au sein d'une entreprise

MÉTHODES	PRESTATIONS	DONNÉES SECONDAIRES COLLECTÉES	DONNÉES PRIMAIRES PRODUITES
Étude conjointe de l'environnement réglementaire et normatif	Deux entretiens ouverts avec le dirigeant et un ou plusieurs animateur(s) de normes : une heure par entretien	- Outils et indicateurs normatifs - Co-évaluation des outils et indicateurs intégrés dans les pratiques	- Prise de notes exhaustives - Fiche d'idées forces pour chaque entretien - Analyse documentaire (imputation nomenclature) - Évaluation du degré d'intégration des outils et indicateurs normatifs
Diagnostic qualimétrique sur les décisions et pratique relatives aux normes	Entretiens qualitatifs semi-directifs : une heure par personne (cf. guide d'entretien en annexe V)	- Prise de notes exhaustives sur les pratiques dysfonctionnelles et ortho fonctionnelles relatives aux normes	- Phrases-témoins imputées dans notre nomenclature - Pages de présentation de la méthodologie employée - Avis d'expert
	Entretiens d'évaluation de coûts et performances cachés liés aux normes : une heure par personne	- Indicateurs éventuels pour renseigner la durée, la fréquence, le montant d'un coût ou d'une performance caché	- Prise de notes sélectives sur : ▪ Les pratiques dysfonctionnelles ou ortho fonctionnelles ▪ Leur fréquence ▪ Leur durée - Contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables de l'entreprise - Grilles coûts cachés
Groupe de projet pour améliorer l'intégration raisonnée des normes	Trois séances de groupe de projet : 30 minutes de tête à tête avec le chef de projet, deux heures en groupe plénier	- Fiche de résolutions complétée en séance par les acteurs	- Prise de notes exhaustives sur les résolutions mises en œuvre, les retours d'expérience, les concertations et les décisions d'action d'amélioration - Fiche d'idées force pour chaque séance - Plan d'actions synthétisant les résolutions mises en œuvre

ii. Les points de vigilance pour une recherche sur les normes

Pour assurer la reproductibilité du protocole de recherche, il nous semble essentiel de mettre en lumière les points de vigilance que nous avons détectés au cours du processus.

- **Rendre intelligible les normes exogènes et endogènes**

Comme Savall et Zardet (2005), nous distinguons les normes exogènes des normes endogènes. Dans le premier cas, les normes sont produites à l'extérieur de l'organisation, par l'État ou des organismes de production de normes. Dans le deuxième cas, les normes « naissent » à l'intérieur de l'entreprise : il s'agit de normes exogènes traduites au sein de l'organisation en règles et procédures internes, ou de normes créées à l'initiative des acteurs internes pour encadrer les comportements et favoriser la coordination. Les normes exogènes et endogènes peuvent être formelles ou informelles. La recherche-intervention sur l'intégration des normes concernent aussi bien les normes exogènes et les normes endogènes, puisque ces deux familles de norme peuvent être en contradiction et susciter des choix stratégiques. Seulement, le chercheur doit rendre intelligible ces deux notions pour les acteurs de l'entreprise, notamment pendant les entretiens. Le tableau 69 dresse des exemples pour faciliter la définition de ces termes par le chercheur.

Tableau 69. Typologie des normes exogènes/endogènes et formelles/informelles.

	Normes exogènes[8]	**Normes endogènes**
Formelles[9]	Lois, réglementation, Normes techniques, normes de système de management, décret, convention collective, accords internationaux	Procédure, processus, objectifs stratégiques formalisés, conventions, contrat
Informelles	Besoins des parties prenantes externes, mœurs de la société, pression médiatique	Besoins des parties prenantes internes, règles de fonctionnement attendu, valeurs

Nous remarquons que certaines pratiques normatives ne sont plus reconnaissables en tant que telles, tellement elles sont intégrées dans l'activité de l'entreprise. C'est le cas par exemple des entretiens annuels, des factures, des inventaires de stocks, des équipements de protection individuelle du personnel etc. Nous proposons de poser les questions suivantes pour aider le chercheur à aiguiller l'acteur interviewé vers l'objet de l'entretien : « Identifiez-vous des lois qui influencent particulièrement votre activité ? Lesquelles ? Qu'en pensez-vous ? » ; « Avez-vous des règles et procédures ? Lesquelles impactent le plus votre activité ? Qu'en pensez-vous ? » ; « Y a-t-il des règles collectives qui ne sont pas écrites mais qui vous donnent un cadre dans votre travail ? Lesquelles ? Qu'en pensez-vous ? ».

[8] Nationales, régionales ou internationales

[9] Obligatoires, facultatives

- **Convaincre les acteurs qu'il ne faut pas être expert en normes pour parler des normes**

Dans l'enquête qualitative transversale, au moment de définir les personnes à interviewer dans les entreprises, nous relevons une tendance des dirigeants à réserver les entretiens aux fonctions supports en charge de l'animation de l'intégration des normes au sein de leur organisation. Il est vrai que ces acteurs sont particulièrement sensibles au sujet puisqu'il s'agit de leur mission principale. Par ailleurs, les managers et collaborateurs opérationnels sont aussi concernés : ils pilotent et intègrent dans leurs pratiques les normes endogènes. *A posteriori*, nous imaginons plusieurs arguments pour négocier l'élargissement du champ des acteurs interviewés. Premièrement, interviewer différentes catégories d'acteurs permet au chercheur de connaître leur perception des normes existantes, identifier celles non intégrées ou non pertinentes par rapport à l'activité opérationnelles. Deuxièmement, écouter les managers et collaborateurs opérationnels dès le diagnostic représente un premier levier de sensibilisation sur le sujet de l'intégration des normes dans les pratiques. Enfin, considérer l'avis des managers et collaborateurs dès la phase de diagnostic permettrait de les impliquer plus facilement dans la conception des actions d'amélioration et lever d'éventuels facteurs de résistance au changement.

- **Conjuguer deux méthodes de recherches complémentaires**

Nous avons mis en œuvre deux protocoles de recherche en parallèle : l'enquête qualitative transversale et la recherche-intervention qualimétrique. Cette méthode nous a permis de valider un grand nombre de sous-hypothèses et d'enrichir notre nomenclature d'analyse. Nous prévoyons de poursuivre la réalisation d'entretiens qualitatifs avec d'autres cas d'entreprise dans une perspective de contingence générique. Toutefois, nous soulignons deux difficultés à surmonter dans la recherche. Tout d'abord, les entreprises interviewées dans l'enquête qualitative transversale sont principalement motivées par des valeurs de performance socio-économique durable. Cet échantillon d'entreprises ne permet pas la généralisation des résultats. De même, les résultats de la recherche-intervention qualimétrique sont contingents à l'entreprise S. Ils constituent une première base de connaissances qu'il sera possible d'enrichir par l'accumulation de cas. La reproduction du protocole dans différents cas permettra de mettre en évidence des résultats invariants dans une perspective de contingence générique.

Dans la prochaine section, nous présentons une deuxième contribution méthodologique de la recherche : la nomenclature d'analyse sur les décisions et pratiques relatives aux normes.

6.3.2. *La nomenclature d'analyse sur les décisions et pratiques relatives aux normes*

Dans cette section, nous mettons en lumière une deuxième contribution méthodologique de la recherche : la nomenclature d'analyse sur les décisions et pratiques relatives aux normes (cf. figure 25).

L'alternance entre les matériaux bibliographiques et les matériaux empiriques nous a permis d'enrichir **la nomenclature d'analyse** sur les décisions et pratiques relatives aux normes. Cette nomenclature sert également de guide pour conduire un entretien qualitatif semi-directif sur cet objet de recherche. Elle pourra être employée par d'autres chercheurs pour poursuivre l'analyse des décisions et pratiques relatives aux normes dans les entreprises. Dans nos recherches futures, l'utilisation de cette nomenclature dans différents cas permettra de mettre en évidence des invariants (ou idées-clés génériques) convergents et spécifiques dans une perspective de contingence générique.

Figure 25. Construction de notre nomenclature d'analyse par une approche déductive, enrichie par une approche inductive

Nous souhaitions mettre en lumière les apports mutuels entre le monde académique et le monde professionnel sur l'objet de recherche. Nous avons ainsi conçu un outil explicitant d'un côté les idées-clés génériques issues de la littérature et vérifiées par l'expression du terrain et, de l'autre, les nouvelles idées clés induites des matériaux empiriques. Il s'agit de **la grille convergences-littérature et spécificités-terrain** (cf. figure 26). Les idées-clés de cet outil mériteront d'être complétés et approfondis dans nos recherches futures.

Tableau 13. Extraction de la grille convergences-littérature et spécificités-terrain

Thèmes	Sous-thèmes	Idées-clés génériques	
		Convergences-littérature	Spécificités-terrain
4. Animation de l'intégration des normes	4.4. Gestion du temps	LA NORME GÉNÈRE DES OPÉRATIONS À FAIBLE VALEUR AJOUTÉE EXCÈS DE TÂCHES À FAIBLE VALEUR AJOUTÉE INDUITES PAR UNE NORME EXIGENCES NORMATIVES MAL ASSUMÉES TÂCHES MAL ASSUMÉES PAR DES PRESTATAIRES EXTERNES	DIFFICULTÉS DE PROGRAMMATION DE L'INTÉGRATION D'UNE NORME EXOGÈNE PLANIFICATION DES PÉRIODES DE TOILETTAGE DES OUTILS / PROCÉDURES DIFFICULTÉS POUR ANTICIPER DES EXIGENCES NORMATIVES DES CLIENTS

Nous présentons dans la prochaine section le retour d'expérience sur notre parcours de recherche.

6.3.3. *Retour d'expérience sur notre parcours de recherche*

Dans cette dernière sous-section, nous faisons un retour d'expérience général sur notre parcours de recherche. Nous présentons la force d'une formation continue en alternance entre l'entreprise et le laboratoire de recherche (i). Puis nous expliquons les outils et dispositifs qui ont permis de mener à bien la recherche (ii).

i. Une formation continue en alternance entre l'entreprise et le laboratoire

Le travail de recherche mené au cours de ces trois années est le fruit d'un apprentissage permanent dans l'acquisition d'une rigueur scientifique. Nous identifions trois facteurs clés de succès : la formation et la pratique de la recherche-intervention dans différentes entreprises, la formation à l'épistémologie et l'intégrité scientifique, les rencontres avec le monde académique et le milieu professionnel pour confronter nos résultats.

- **Formation continue en recherche-intervention dans plusieurs entreprises**

Cumuler une activité professionnelle d'intervenant-chercheur en parallèle de cette recherche était un défi osé mais fructueux.
Cette double-activité favorisait effectivement un cercle vertueux. Premièrement, nous nous formions aux méthodes rigoureuses de recherche-intervention pour les pratiquer dans notre recherche. Cet apprentissage commence en 2017 à travers l'accompagnement d'intervenants-chercheurs confirmés. En 2018, nous commençons à piloter nos propres recherches-interventions et développons des compétences organisationnelles très utiles pour la recherche. Deuxièmement, la diversité des cas de recherche-intervention nous a permis d'observer des problématiques variées liées aux normes pour mûrir notre réflexion sur ce sujet. Ces observations alimentaient notre journal de bord de chercheur et faisait l'objet de discussions enrichissantes avec les membres du centre de recherche.
De manière générale, notre montée en autonomie exponentielle, dans des conditions de travail uniques, a particulièrement été facilitée par l'accompagnement coordonné entre notre directrice de thèse et notre manager hiérarchique. Aussi, la confiance développée avec le président fondateur et la directrice du laboratoire de recherche a rendu possible la négociation interne du pilotage de l'enquête qualitative transversale et de la recherche-intervention qualimétrique.

- **Formation continue en éthique et épistémologie**

Les cours à l'école doctorale en Sciences Économiques et de Gestion 486 ont forgé notre positionnement éthique et épistémologique. Nous avons suivi les cours les suivants : « *Épistémologie des sciences de gestion* » (Olivier Lavastre), « *Éthique de la recherche* » (Isabelle Royer), « *L'intégrité scientifique dans les métiers de la recherche* » (Mooc réalisée par l'Université de Bordeaux). Les séminaires doctoraux mensuels ont également été un lieu de discussion et d'apprentissage sur les plans éthique, épistémologique et méthodologique de la recherche. Nous soulignons enfin que deux lectures ont particulièrement aiguillé notre raisonnement :

- Bachelard, G. (1993). La formation de l'esprit scientifique : contribution à une psychanalyse de la connaissance, Vrin.
- Savall & Zardet (2004), Recherche en sciences de gestion: Approche qualimétrique, observer l'objet complexe, Economica

ii. Encadrer le protocole de recherche avec des outils

Nous pensons que la qualité de la recherche repose énormément sur les outils et méthodes employés. Nous présentons les principaux dans cette partie.

- **La méthode de rangement-classement de nos données collectées**

Les risques liés à un mauvais rangement ou un mauvais classement sont doubles : perte d'information, traitement erroné des données. Dans *Recherche en sciences de gestion: Approche qualimétrique, observer l'objet complexe*, Savall & Zardet (2004) proposent un outil pour structurer la collecte de données du chercheur. Il s'agit du Tableau de bord de pilotage. Cet outil est un classeur réunissant les indicateurs et matériaux bibliographiques et empiriques collectés. Il représentait également un outil stimulant pour piloter la multitude d'activités que nous avions choisies. Le tableau 70 présente la structure de nos trois tableaux de bord de pilotage.

Tableau 70. Structuration de nos tableaux de bord

Tableau de bord de l'enquête qualitative	Tableau de bord de la recherche-intervention	Tableau de bord de la recherche
Pilotage • Indicateur de pilotage général des entretiens • Fiche d'ordonnancement par opération	**Pilotage** • Produits-Objectifs-Méthodes-Prestations • Planning d'intervention • Fiche d'ordonnancement par opération	**Pilotage** • Problématique et fil conducteur • Corps d'hypothèses • Planning général • Fiche d'ordonnancement par opération
Enquête qualitative transversale version finale • Phrases témoins imputées dans notre nomenclature SEGESE • Avis d'expert • Présentation pour le colloque d'Automne 2019	**Étude de l'environnement réglementaire et normatif** • Documents collectés et commentés (post-it) • Indicateur d'évaluation de l'intégration des outils dans les pratiques	**Publications en cours** • Exemple : version intermédiaire de la communication au Colloque de l'ADERSE en 2019
Versions intermédiaires • Visa final (bon à tirer) • Corrections du visa intermédiaire • Visa intermédiaire • Versions intermédiaires • Prise de notes lors des entretiens	**Diagnostic des décisions et pratiques normatives** • Phrases témoins imputées dans notre nomenclature SEGESE • Grilles de coûts cachés liées aux normes • Avis d'expert	**Fiches de lecture** • Indicateur des fiches de lecture réalisées et à réaliser • Fiches de lecture en cours
	Groupe de projet pour une intégration raisonnée des normes • Fiche de résolution, prise de notes et fiche d'idées forces du groupe de projet n°3 • Fiche de résolution, prise de notes et fiche d'idées forces du groupe de projet n°2 • Fiche de résolution, prise de notes et fiche d'idées forces du groupe de projet n°1	**Rendez-vous directrice de thèse** • Fiche de résolutions et documents abordés lors du dernier rendez-vous • Documents préparer pour le prochain rendez-vous
		Séminaire doctoral • Prise de notes • Présentation préparée pour le prochain séminaire
		École doctorale • Planning des cours • Prise de notes des cours

Légende :

Matériaux empiriques

Matériaux bibliographiques

- **Le corps d'hypothèses**

Le piège pour beaucoup de chercheurs est de se perdre dans la complexité et les questionnements et ce, d'autant plus en observant les pratiques dans les entreprises, multiples et dynamiques dans le temps. S'il est vrai que le doute est une attitude scientifique, nous avons la conviction qu'il est possible et nécessaire de le structurer.

Le corps d'hypothèses est un outil fondamental pour notre recherche (cf. annexe I). Il permet de structurer explicitement ce que l'on cherche (prévision) pour appuyer notre hypothèse centrale. Un effet peut avoir de multiples causes. Ainsi, sa structure en arborescence (descriptif / explicatif / prescriptif) et par thème permet d'ordonner la réflexion systémique du chercheur. Sa construction est progressive en fonction des matériaux empiriques et bibliographiques qui éclairent. Il favorise ainsi un raisonnement à la fois hypothético-déductif et empirico-inductif. Cette alternance permet de mettre en relation les hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives entre elles. Il est toutefois important d'accorder une prudence sur les liens de cause à effet trop hâtifs. Les hypothèses sont formulées de manière à être contestables par de nouveaux résultats. Elles sont d'ailleurs reformulées, réajustées en fonction des confrontations avec l'environnement académiques et professionnel.

- **La fiche d'ordonnancement par opération**

Un outil permet d'ordonnancer les étapes d'analyse des données secondaires et les étapes de validation de la qualité des données primaires. C'est la fiche d'ordonnancement par opération (cf. annexes II et III). Cet outil permet de coordonner le travail en équipe afin de programmer des opérations précises du protocole de recherche en fonction d'échéances de validation. Plus généralement, il pousse le chercheur à planifier et à programmer les différentes étapes de son protocole de recherche dans son agenda, afin de piloter sa charge d'activité prévisionnelle.

- **Les fiches de résolutions formalisées avec notre directrice de thèse**

L'élaboration de la thèse est un parcours brumeux où il est nécessaire d'avancer pas à pas. Être stimulé dans la planification d'actions prioritaires est déterminant pour avancer. Nous avons la conviction que la fréquence des concertations avec notre directrice de thèse a été la clé de voûte de cette recherche. Ces rendez-vous permettaient de stimuler le passage à l'action, que ce soit dans la lecture d'ouvrages, le pilotage d'actions complexes ou la conceptualisation des résultats. Les décisions d'actions étaient retranscrites dans un outil : la fiche de résolutions. Nous formalisions ce que nous devions faire pour quelle échéance. Les conseils de notre directrice dans la planification des actions prioritaires tout au long de notre parcours nous ont permis de dépasser nos limites et de réaliser une recherche qui dépasse nos ambitions initiales au commencement de cette aventure.

Conclusion chapitre 6

L'objectif de ce chapitre est de prendre de la hauteur sur l'ensemble des résultats pour mettre en lumière la contribution théorique, pratique et méthodologique de la recherche.

Au niveau théorique, nous présentons les résultats de la manière suivante : nous faisons la concaténation de nos différentes sous-hypothèses pour visualiser le raisonnement descriptif-explicatif-prescriptif. Ces résultats permettent de **confirmer** la théorie néo-institutionnelle selon laquelle les pressions institutionnelles influencent les décisions stratégiques des entreprises. Notre **contribution** est de montrer différentes méthodes de veille réglementaire, telle que l'activation permanente de l'intersubjectivité contradictoire avec les parties prenantes externes. La théorie de la Tétranormalisation apporte un éclairage explicatif complémentaire à la théorie néo-institutionnelle en montrant la complexité et la dynamique de l'environnement réglementaire et normatif. En effet, les dirigeants ne cernent pas toutes les exigences réglementaires et normatives auxquelles ils doivent répondre, tant les normes sont abondantes, évolutives, complexes et parfois ambigües. Elles peuvent également être contradictoires entre elles, tant les organismes qui les produisent sont variés et désynchronisés entre eux. Les résultats de la recherche permettent également de valider l'hypothèse selon laquelle les normes représentent un fonds de commerce pour des acteurs externes. Face aux phénomènes de la Tétranormalisation, les choix stratégiques des dirigeants sont variés et pas seulement influencés par la pression des normes exogènes. La théorie de la Tétranormalisation est ainsi **confirmée** par nos résultats. Face à cet environnement réglementaire et normatif, nous **nuançons** la théorie néo-institutionnelle qui présente les dirigeants comme ayant une faible capacité d'action par rapport aux pressions institutionnelles. Les résultats présentent plutôt les entreprises comme des unités actives au sens de Perroux (1975). En effet, les dirigeants choisissent des normes non obligatoires délibérément pour créer un avantage concurrentiel. Par exemple, une norme peut être utilisée comme un support d'arguments commerciaux vis-à-vis des clients qui ont besoin d'être rassurés sur la prévention des risques. Des dirigeants choisissent également de hiérarchiser des normes prioritaires à intégrer, voire d'enfreindre certaines normes jugées non prioritaires. Notre contribution est d'expliquer en quoi ces choix reposent sur une balance économique implicite ou explicite, qui inclue des données quantitatives mais aussi qualitatives (valeurs, stratégie, compatibilité avec des normes endogènes etc.). Les résultats de la recherche permettent également de mettre en lumière l'impact socio-économique des normes sur l'organisation, en termes de coûts et performances cachés. Aussi, certains dirigeants ne restent pas passifs pour intégrer une nouvelle charge de travail normative et ils adaptent leur organisation de manière proactive.

Ainsi, les dirigeants font des choix stratégiques vis-à-vis de leur environnement réglementaire et normatif pour préserver leur stratégie et leur performance socio-économique. La complexité de l'environnement réglementaire et normatif, mis en évidence par la validation quasi-intégrale de notre

corps d'hypothèses, nous permet de soutenir notre hypothèse centrale : « *l'infraction d'une norme est, selon certaines conditions, préférable à la conformité normative pour garantir la capacité de survie-développement de l'entreprise. Cet arbitrage se construit autour d'un processus de décisions*. » Concernant le processus supportant les décisions relatives aux normes, nous mettons en lumière des **critères de choix** explorés dans le groupe de projet : la compatibilité entre les normes endogènes et exogènes, la maîtrise des risques et opportunités normatifs et l'effort de convergence des normes entre les parties prenantes internes et externes.

Nous **nuançons** le concept de RSE qui pourraient laisser penser qu'il existe d'un côté les entreprises qui intègrent ces enjeux et respectent la loi et, de l'autre, celles qui feignent d'être responsables et ne respectent pas la loi. C'est par exemple la présentation de la RSE intégrée et de la RSE périphérique que font Martinet et Payaud (2008). Selon notre opinion et après l'analyse des résultats de la recherche, cette conception binaire n'est pas aussi évidente. Entre le « blanc » et le « noir », il semble y avoir beaucoup de nuances de gris. En l'occurrence, nous présentons des dirigeants prêts à repenser leur organisation pour respecter les normes. Ils essaient de **composer avec les pressions externes sans dénaturer l'identité de leur entreprise**. Certains sont également dépassés par l'abondance et la complexité des normes. Parallèlement, des dirigeants assument des charges normatives non obligatoires et préviennent délibérément des risques vis-à-vis de leurs parties prenantes externes pour assurer la durabilité de leur activité commune. Ce type de stratégie ne semble pas être motivée par une recherche d'optimisation des profits comme pourrait le soutenir la théorie des parties prenantes selon l'approche « *shareholders* » (Friedman, 1962, 1970, 1972). Il s'agit plutôt de l'approche « *stakeholders* » (Freeman, 1984) qui vise la satisfaction des besoins des parties prenantes internes et externes, déterminante pour la survie et le développement de l'organisation (Ansoff, 1969 ; Emshoff & Freeman, 1981 ; Mason & Mitroff, 1981). Entre la « RSE intégrée » et la « RSE périphérique », l'entre-deux pourrait être l'intégration raisonnée des normes pour une responsabilité sociale durablement supportable (RSDS).

Pour pousser plus loin notre réflexion, nous faisons **l'hypothèse** que les crises, l'accroissement des normes coercitives et des contrôles externes ont pour conséquence de favoriser des comportements déterministes (« j'applique toutes les normes ») ou fatalistes (« je ne peux rien faire face à toutes ces normes »). Dans le premier cas, l'entreprise est écartelée pour satisfaire toutes les pressions externes. Dans le second cas, elle s'inscrit dans une stratégie défensive d'intégration des normes, inefficace à moyen et long termes.

Pour ne pas tomber dans l'une ou l'autre de ces deux extrêmes, nous montrons la nécessité de laisser aux entreprises l'autonomie stratégique pour raisonner des **choix préférentiels**. En effet, dans un environnement réglementaire et normatif Tétranormalisé, les pouvoirs publics sont dépassés pour maîtriser tous les risques. L'usage du **libre-arbitre** des entreprises est fondamental pour démêler les nœuds normatifs, cerner les enjeux prioritaires pour à la fois maintenir la performance socio-économique et limiter les risques de dysfonctionnements et d'externalités négatives. La contribution de

la recherche est de proposer un processus **d'apprentissage de l'intégration raisonnée des normes aux entreprises** afin de passer de l'hétéronomie à l'autonomie. Finalement, nous stabilisons la définition suivante pour l'intégration raisonnée des normes endogènes et exogènes pour une responsabilité sociale durablement supportable : **un mode de management des normes visant à conjuguer de manière raisonnée la capacité de survie-développement d'une entreprise, son autonomie dans la prise de décision stratégique et les enjeux de responsabilité sociale des entreprises**.

Au niveau des recommandations managériales, nous réalisons une lecture verticale des hypothèses prescriptives validées pour concrétiser les dispositifs favorisant l'intégration raisonnée des normes. Dans la mise en œuvre d'une telle stratégie, nous montrons l'importance de l'implication du dirigeant. Le rôle de l'animateur d'une norme selon une approche **accompagnement-expertise** est également un facilitateur de l'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes, notamment grâce à la **décentralisation synchronisée** et la **pédagogie interactive**. Nous mettons ainsi en lumière des méthodes et outils pour **négocier**, **contractualiser** et **reconnaître** l'effort d'intégration d'une norme dans les pratiques professionnelles internes. Cette stratégie passe également par le **pilotage des coûts et performances cachés** liés aux normes (ortho-fonctionnels ou dysfonctionnels).

Sur le plan méthodologique, le **protocole** conçu et expérimenté est synthétisé et discuté pour assurer sa reproductibilité. Nous mettons en relief les données secondaires à collecter et les données primaires à produire selon les différentes phases du protocole. Nous relevons les limites méthodologiques et proposons des solutions d'amélioration pour les prochaines recherches sur l'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes. Plus largement, nous prenons du recul sur l'ensemble du parcours de recherche. La formation continue en alternance entre le milieu professionnel et le monde académique a stimulé le mûrissement de cette recherche. Nous relevons également des méthodes organisationnelles qui ont stimulé l'avancement de la recherche, telles que des méthodes de rangement et classement, le corps d'hypothèses, la fiche d'ordonnancement par opération et les fiches de résolutions formalisées avec notre directrice de thèse.

CONCLUSION PARTIE 2

Dans la première partie de la thèse, nous présentons les cadres théoriques de la recherche (chapitre1) et le positionnement épistémologique et méthodologique (chapitre 2). Nous exposons également les résultats de l'enquête qualitative transversale menée auprès de neuf entreprises. Ces premiers résultats nous permettent de confronter notre cadre théorique à des matériaux empiriques. Cette analyse nous amène à proposer le concept d'intégration raisonnée des normes pour une Responsabilité Sociale Durablement Supportable (chapitre 3).

La deuxième partie met en lumière les résultats de la recherche-intervention qualimétrique menée au sein de l'entrepris S. Nous décrivons et analysons les pratiques d'intégration raisonnée des normes et leurs impacts au sein de cette PME. Rappelons que cette recherche-intervention est **négociée** et structurée pour à la fois répondre aux besoins exprimés par l'entreprise et produire des connaissances scientifiques. L'objectif est de comprendre l'environnement réglementaire et normatif d'une PME et d'analyser les choix stratégiques du dirigeant vis-à-vis de cet environnement complexe et dynamique (chapitre 4).

Les méthodes de collecte et d'analyse des données étaient multiples : analyse documentaire, réalisation d'entretiens qualitatifs semi-directifs, évaluation des coûts et performances cachés liées aux pratiques de gestion des normes (ortho fonctionnelles ou dysfonctionnelles). Les résultats montrent en quoi l'entreprise S. s'inscrit dans une **stratégie offensive** d'intégration des normes. Son dirigeant effectue une veille proactive des tendances réglementaires, choisit d'intégrer des normes exogènes obligatoires et facultatives pour satisfaire les besoins des parties prenantes externes. À côté des plus gros concurrents, dotés de moyens conséquents pour gérer leur environnement normatif, l'entreprise S. a réussi à faire des normes un facteur de différenciation stratégique. Parallèlement, les résultats nous permettent d'estimer **l'impact de l''intégration des normes** en termes de coûts et performances cachés. Nous estimons la quote-part des coûts et performances cachés liés au fonctionnement et aux dysfonctionnements normatifs, avérés ou probables (risques) à : 1 220 800 € en 2018. Il est important de préciser que l'entreprise S. développe une agilité pour réduire le coût de fonctionnement des normes, notamment grâce au **toilettage** de son organisation interne. De plus, elle **pilote proactivement l'intégration des normes** dans les pratiques professionnelles internes via la décentralisation, la négociation et la contractualisation de cet effort avec les parties prenantes internes. L'entreprise S. s'inscrit dans une démarche préventive des risques, aussi bien au niveau de ses parties prenantes externes que de ses parties prenantes internes. En effet, elle s'emploie à maîtriser les coûts et performances cachés normatifs sur toute la chaîne de valeur. Le dirigeant effectue parfois des **arbitrages** sur les normes prioritaires à intégrer en fonction des risques et des normes endogènes informelles à préserver.

Une recherche-intervention a une **visée transformative** de l'objet observé. Nous avons ainsi conduit un groupe d'innovation au sein de l'entreprise S. selon la méthodologie du groupe de projet socio-économique (chapitre 5). À la lumière des résultats du diagnostic qualimétrique (chapitre 4), le dirigeant a validé les trois pistes d'amélioration que nous avons proposées pour orienter le groupe de projet : poursuivre la stratégie proactive d'intégration des normes stratégiques, intensifier le pilotage des parties prenantes internes et externes, « Auditer » la certification ISO 9001. Au cours de ce processus de transformation, nous avons analysés sept documents, réalisé neuf heures d'observations, alimenté un journal de bord et formalisé un plan d'action pour résumé les actions initiées par les acteurs.

Concernant la poursuite de la stratégie proactive d'intégration des normes, nous avons pris en compte le nouvel enjeu stratégique de l'entreprise S., à savoir le projet de rachat d'une filiale en Corée du Sud. Nous avons étudié avec les praticiens les impacts normatifs de ce projet. Ensemble, nous avons analysé la compatibilité de ce projet rapport aux normes endogènes informelles de l'entreprise S. (volonté de diminuer les tâches à faible valeur ajoutée, enrichissement du travail des collaborateurs, développement de la polyvalence). Il s'est avéré que ce projet et la charge normative supplémentaire qu'il représentait a stimulé une action de toilettage l'organisation, en s'appuyant sur l'outil de la balance économique. Concernant la piste d'amélioration visant à « auditer » la certification IS 9001, l'enjeu était de réévaluer le mandat de cette norme exogène au sein de l'organisation. Nous avons utilisé l'inventaire des outils et indicateurs normatifs réalisés au cours de la co-évaluation de l'environnement réglementaire et normatif. Cet inventaire nous permettait de détecter les outils et indicateurs servant uniquement à satisfaire l'auditeur externe. Une discussion a été initiée sur leur maintien, leur adaptation ou leur abandon. La décision d'abandonner un outil a fait l'objet d'une négociation avec l'auditeur externe, négociation qui a débouché sur un point à surveiller. Cette expérience a révélé l'importance de structurer le raisonnement d'un choix stratégique relatif à l'infraction d'une norme. Parallèlement, l'étude des coûts et performances cachés relatifs à la certification ISO 9001 a permis de mettre en évidence le retour sur investissement positif de l'intégration de cette norme facultative, ce qui a conforté le choix de la maintenir au sein de l'entreprise S.

La troisième et dernière piste d'amélioration concernait l'intensification du pilotage des parties prenantes internes et externes. Au niveau des parties prenantes externes, les acteurs du groupe de projet ont travaillé sur l'écoute de la tendance du marché public pour développer une stratégie commerciale proactive sur-mesure pour chaque client. Un autre enjeu relevé par le groupe de projet était le pilotage des fournisseurs dans l'intégration raisonnée de leurs propres normes stratégiques, notamment le marquage CE et les évolutions réglementaire liées au règlement 745. Au niveau des parties prenantes internes, les retours d'expériences des encadrants montrent les difficultés d'intégration des normes endogènes collectives dans les pratiques professionnelles des collaborateurs. En effet, vouloir intégrer des normes et contrôler leur application effective ne semble pas suffisant pour encadrer les comportements individuels. Des pratiques nouvelles d'animation des normes ont ainsi été

expérimentées, selon le concept de **pédagogie interactive**. Le groupe de projet a en effet pu évaluer l'efficacité de cette méthode qui facilite la convergence entre les normes collectives endogènes et les normes individuelles intrinsèques.

En synthèse, l'interprétation de ces résultats et l'analyse des discussions en groupe de projet nous ont permis d'identifier des **critères de choix** concernant l'intégration des normes : la compatibilité entre les normes endogènes et normes exogènes, la maîtrise des risques et opportunités, l'effort de convergence des normes entre les parties prenantes internes et externes.

Nous terminons cette seconde partie par une prise de recul sur les apports théoriques, pratiques et méthodologiques de la recherche (chapitre 6). Nous réalisons une discussion des résultats de la recherche, c'est-à-dire des sous-hypothèses validées par les matériaux bibliographiques et ou empiriques, par rapport à notre cadre théorique initial. Nos conclusions principales sont les suivantes : les décisions stratégiques des dirigeants sont effectivement **influencées par les pressions institutionnelles** (théorie néo-institutionnelle), mais pas seulement. En effet, face à un environnement réglementaire et normatif complexe et dynamique (théorie de la Tétranormalisation), les dirigeants ne cernent pas toutes les exigences normatives auxquelles ils doivent se conformer, tant les normes sont abondantes, évolutives et parfois ambigües. Les normes peuvent être contradictoires entre elles ou représenter des fonds de commerce. Ainsi, les dirigeants font des **choix stratégiques délibérément** pour préserver la performance socio-économique de leur activité. Certains utilisent les normes pour en faire un véritable avantage concurrentiel. De plus, certaines entreprises agissent comme de véritables unités actives au sens de Perroux (1975) en recherchant l'équilibration active entre leurs normes endogènes et l'environnement réglementaire et normatif exogène. Nous observons parfois des choix de hiérarchisation des normes prioritaires à intégrer dans l'organisation, voire des choix de contournement ou d'infraction pour privilégier des normes endogènes. Ces résultats infirment donc la théorie selon laquelle les dirigeants ont une capacité limitée d'action face aux pressions institutionnelles. En réalité, une multitude de choix s'offre aux dirigeants.

Finalement, certains dirigeants tentent de respecter les normes, quitte à repenser l'organisation, ou essaient de composer avec les pressions externes sans dénaturer l'identité qu'ils essayent de préserver au sein de leur entreprise. Ainsi, nous nuançons la conception binaire de la RSE qui oppose les entreprises « responsables respectueuses des normes » aux entreprises « irresponsables qui les enfreignent ».

Les phénomènes de la Tétranormalisation et l'ensemble de ces résultats nous permettent d'appuyer notre hypothèse centrale : « *l'infraction d'une norme est, selon certaines conditions, préférable à la conformité normative pour garantir la capacité de survie-développement de l'entreprise. Cet arbitrage se construit autour d'un processus de décisions*. » Concernant le processus de décision relative aux

normes, nous mettons en exergue des critères de choix explorés dans le groupe de projet : la compatibilité entre les normes endogènes et exogènes, la maîtrise des risques et opportunités normatifs et l'effort de convergence des normes entre les parties prenantes internes et externes. La contribution principale de cette recherche est de montrer la nécessité de préserver l'**autonomie stratégique** des entreprises face à un environnement réglementaire et normatif Tétranormalisé. L'enjeu se situerait dans **l'apprentissage** des organisations à raisonner et défendre leurs **choix préférentiels** de façon à maintenir leur performance socio-économique tout en limitant les externalités négatives. Nous proposons ainsi un processus d'apprentissage pour développer le **libre-arbitre** des organisations afin de favoriser l'intégration raisonnée des normes. De plus, nous stabilisations la définition du concept d'**intégration raisonnée des normes endogènes et exogènes pour une responsabilité sociale durablement supportabl**e. Il s'agit d'un mode de management des normes visant à conjuguer de manière raisonnée la capacité de survie-développement d'une entreprise, son autonomie dans la prise de décision stratégique et les enjeux de responsabilité sociale des entreprises.

Nos recommandations managériales pour favoriser une intégration raisonnée des normes sont de trois natures. Nous proposons en premier lieu d'animer l'intégration des normes selon une **approche accompagnement-expertise** (et non contrôle-suivi). L'animateur d'une norme fait preuve d'une expertise pour reconnaître les écarts normatifs. Il met en œuvre les méthodes de pédagogie interactive pour accompagner les collaborateurs dans le processus d'apprentissage de l'intégration des normes dans les pratiques professionnelles. L'enjeu est de négocier et la contractualiser des efforts pour intégrer les normes dans les pratiques professionnelles internes.

Ensuite, nous recommandons de favoriser la **décentralisation synchronisée** pour stimuler la contingence générique des normes et la responsabilisation des acteurs de l'entreprise sur ses enjeux. Les outils du management socio-économiques, tels que le PASINTEX, le PAP, le CAPN ou l'éventail de délégation concertée sont autant de moyens que nous proposons dans cet objectif.

De plus, nous recommandons de piloter périodiquement le recyclage **des coûts et performances cachés** liés aux normes (ortho-fonctionnels ou dysfonctionnels) en valeur ajoutée, dans une perspective de toilettage de l'organisation interne. La synthèse des outils et indicateurs normatifs ainsi que la balance économique sont des outils qui aident à la réalisation de ce toilettage.

Enfin, la contribution méthodologique de la recherche est le protocole de recherche-intervention qualimétrique que nous avons construit pour accompagner les entreprises dans l'amélioration de l'intégration raisonnée des normes. Nous mettons en relief les données secondaires à collecter et les données primaires à produire selon les différentes phases du protocole. Ce protocole présente des limites auxquelles nous tentons d'apporter des solutions méthodologiques pour les recherches à venir. Enfin, nous soulignons l'apport des outils et méthodes organisationnels pour stimuler l'avancement de la recherche, tels que le tableau de bord de pilotage, le corps d'hypothèses, la fiche d'ordonnancement par opération et les fiches de résolutions formalisées avec notre directrice de thèse.

Chapitre 7. Conclusion

La conclusion s'articule en trois parties : la synthèse de la recherche (7.1.), les principales contributions (7.2.), les limites et perspectives (7.3.).

7.1. Synthèse de la recherche

Nous développons cette synthèse en cinq parties : nous rappelons la définition des normes (7.1.1.), le cadre théorique et la problématique (7.1.2.), le positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche (7.1.4.). Pour valider l'hypothèse centrale, nous réalisons une discussion des résultats (7.1.5.) et répondons à la problématique posée à travers la proposition du concept d'intégration raisonnée des normes pour une Responsabilité Sociale Durablement Supportable (7.1.6.).

7.1.1. Définition des normes

Au XVII^{ème} siècle, Hobbes expliquait : « *L'homme est un loup pour l'homme* » (1651). Cette citation rappelle que chaque être humain est mué par la satisfaction de son intérêt personnel. Sans loi pour cadrer les libertés individuelles, le rapport de force domine les relations humaines, ce qui génère des injustices et une crainte permanente entre les hommes, les empêchant de développer tout projet de société. Conférer le pouvoir de contrainte et la protection des sujets et de leurs biens à une autorité supérieure, le *Léviathan* (l'État), permet d'instaurer le **respect** entre les hommes. Les individus renoncent ainsi à leur « liberté naturelle » de rapport de force et choisissent une organisation qui leur permet la paix civile, la sécurité et la liberté délimitée par les lois. Plus tard, Rousseau écrit le *Du contrat social* (1762) où il explique que les individus s'aliènent à l'État pour permettre le développement d'une société. Ces deux philosophes politiques sont les principales sources sur lesquelles nous nous appuyons pour montrer l'importance des normes en société.

Plus tard, Weber (1904) explique que la loi a pour mission de garantir, ou du moins de sécuriser, les conduites de **confiance**. La définition largement acceptée de la confiance est la suivante : « *un état psychologique se caractérisant par l'intention d'accepter la vulnérabilité sur la base de croyances optimistes sur les intentions (ou le comportement) d'autrui* » (James, 1909, p. 10). Selon la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976 ; Fama, 1980), la confiance réside en l'assurance qu'un mandant ne profitera pas de la vulnérabilité du mandataire pour satisfaire son intérêt individuel. Dans le cas contraire, il s'agit d'un comportement opportuniste. Ainsi, il existe un risque de comportement opportuniste entre mandat (principal) et mandataire (agent) : l'agent peut agir dans l'intérêt du principal, tout comme il peut s'en éloigner si son intérêt personnel l'y incite. L'établissement d'une convention permet de poser conditions pour limiter tout comportement opportuniste indésirable. La norme devient un support pour construire les conditions pour assurer la confiance au sein et entre les organisations (Goffman, 1959 ; Leibenstein, 1966 ; Lewis, 1969 ; Salais, 1989 ; Gomez, 1994).

Les normes représentent les « règles du jeu » déterminent les comportements humains (Midgley, 1984 ; North, 1990). Un comportement, un produit ou une caractéristique en conformité à une norme peut alors être considéré comme normal, tandis que ce qui ne l'est pas est estimé anormal. La théorie néo-institutionnelle explique que les normes influencent les décisions et comportements organisationnels, puisque le respect de l'environnement institutionnel détermine la **légitimité** d'une organisation sur son marché (DiMaggio & Powel, 1983). Par extension, l'approche de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) explique l'importance de limiter les externalités négatives des activités humaines (Pérez, 2005), notamment pour préserver la confiance des parties prenantes et la crédibilité de l'entreprise dans un environnement donné. Rappelons qu'une externalité est la production ou la consommation par un agent économique – une entreprise ou un individu – qui génère un impact sur d'autres agents économiques. La définition de norme que nous retenons est celle North (1990) en y intégrant la notion de responsabilité sociale des entreprises : **une norme consiste à donner les « règles du jeu » pour encadrer des comportements humains et limiter des risques de dysfonctionnements et d'externalités négatives**.

Cette définition générale mérite d'être étayée, car le mot « norme » est polysémique. Les normes peuvent être obligatoires ou facultatives, techniques ou de système de management, exogènes ou endogènes, formelles ou informelles, individuelles ou collectives. Nous nous intéressons plus particulièrement aux normes exogènes et endogènes (Savall & Zardet, 2005). Les normes exogènes « naissent » à l'extérieur de l'entreprise : elles sont produites par des institutions légales, des organismes normalisateurs ou la société en général. Elles peuvent être formelles (lois, réglementations, charte etc.) ou informelles (mœurs, besoins des parties prenantes externes, crises, groupes de pression etc.). Les normes endogènes, elles, représentent celles qui « naissent » à l'intérieur de l'entreprise. Elles peuvent être la traduction interne d'une norme exogène ou provenir de l'initiative même de l'entreprise pour encadrer les comportements collectifs et favoriser la coordination des membres de l'organisation. Les normes endogènes formelles sont généralement des procédures et des référentiels écrits. Les normes endogènes informelles réunissent les valeurs de l'entreprise, les besoins des parties prenantes internes, les objectifs vers lesquels le dirigeant souhaite faire tendre les comportements individuels. Ces normes sont collectives et représentent un « *regroupement de comportements attendus, de langages, de principes et de postulats qui permettent au travail de s'effectuer à un rythme adapté* » (Coccia, 1998, cité par Appelbaum, Iaconi, & Matousek, 2007, p.587).

Parallèlement, les individus sont influencés par des valeurs propres à chacun. Les valeurs peuvent être définies comme des « méta règles » propres à chacun, intrinsèques, qui encadrent les pratiques et délimitent le périmètre d'action des individus (Romelaer, 1998). Ces différents « strates » de normes se superposent, se mélangent.

Nous présentons le cadre théorique et la problématique de la recherche dans la prochaine section.

7.1.2. Cadre théorique et problématique

Pour étudier la dialectique entre les normes et les entreprises, nous avons choisi la théorie néo-institutionnelle et la théorie de la Tétranormalisation comme cadres théoriques. Selon la théorie néo-institutionnelle, la conformité à l'environnement institutionnel (que nous appelons environnement réglementaire et normatif exogène) détermine la légitimité de l'activité d'une entreprise dans la société (Meyer & Rowan, 1977 ; Scott & Meyer, 1991 ; Scott, 1991 ; Dowling & Pfeffer, 1975 ; Pfeffer & Salanick, 1978 ; Berger & al. 1973 ; Meyer & Scott, 1983 ; Baum & Oliver, 1991 ; Deephouse, 1996). Pour les néo-institutionnels, les dirigeants ont une **faible capacité d'initiative** face à leur environnement réglementaire et normatif exogène (Astley et Fombrun (1987). Rosnay (1975) propose d'ailleurs de caractériser le rôle du chef d'entreprise comme celui de « *transformer des informations en actions. Cette transformation, c'est la prise de décision (…). L'organisation de la gestion de l'entreprise peut ainsi être conçue comme un système d'information-décision-action* » (p. 64). Les travaux de DiMaggio et Powell (1983) mettent en lumière trois mécanismes d'influence des institutions sur les organisations : les mécanismes de type *coercitif*, *mimétique* ou normatif. Les mécanismes de type *coercitif* sont ceux où l'entreprise réagit face à un rapport de force avec des institutions externes (gouvernement ou les attentes sociales). Les mécanismes de type *mimétique* représentent les mécanismes par lesquels les entreprises s'inspirent d'autres organisations considérées légitimes et pertinentes en tant que modèle. Enfin, les mécanismes *normatifs* correspondent à ceux par lesquels les organisations insèrent certains mythes institutionnels ou des pressions normatives dans leurs processus internes. Par voie de conséquence, les **crises** représentent le reflet d'une divergence entre les attentes envers l'entreprise et ce qui se passe dans l'environnement (Hays, 1985). En réaction aux crises, les entreprises voient naître une prolifération de normes légales pour les responsabiliser sur les impacts qu'ont leurs activités sur la société et rétablir la confiance des parties prenantes. Ce phénomène stimule également l'adoption massive de normes facultatives pour communiquer sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (Bansal et Roth, 2000 ; Hoffman, 1997).

Néanmoins, les pressions externes ne suffisent pas à déterminer les choix stratégiques des entreprises. Selon les études empiriques de Judge et Zeithmal (1992) répondant à la théorie néo-institutionnelle, les organisations ne s'adaptent pas à leur environnement de manière passive. Les entreprises reconnaissent les aspects institutionnels dans le processus de prise de décision stratégique et identifient une marge de manœuvre pour faire des choix stratégiques. Les théoriciens néo-institutionnels Goodrick et Salancik (1996) expliquent que la conformité ou la résistance aux pressions institutionnelles constitue un choix stratégique motivé par les intérêts de l'organisation.

La théorie de la Tétranormalisation apporte un éclairage complémentaire pour comprendre la dialectique entre l'entreprise et son environnement réglementaire et normatif. La théorie de la Tétranormalisation (Savall & Zardet, 2005 ; Mansouri & Peretti, 2007 ; Zardet & Bonnet, 2010 ; Cappelletti, 2010 ; Pigé & al., 2015) propose une catégorisation des normes selon quatre pôles : les normes commerciales, dont

celles sont édictées par l'OMC, les normes comptables et financières, telles que les normes IASB, les normes d'assurance qualité, de sécurité et d'environnement (ISO, OHSAS etc.), les normes sociales émanant de l'OIT, l'ONU, l'UE etc. L'analyse de la dynamique de ces quatre pôles révèle plusieurs difficultés pour maîtriser l'environnement réglementaire et normatif. Tout d'abord, les normes **évoluent** rapidement. Le délai entre le moment où la norme est en cours d'écriture et le moment où elle est édictée officiellement soulève le risque d'obsolescence de la norme (Savall & Zardet, 2005). Ensuite, l'intégration d'une nouvelle version de la norme suppose une remise en question de l'organisation interne, ce qui génère des **coûts cachés** (Tibor & Feldman, 1996 ; Mendel, 2000 ; Grolleau & Mzoughi, 2005 ; Savall & Zardet, 2005). Rappelons que les que les coûts cachés sont ceux qui ne sont pas mesurés dans les systèmes d'information comptables classiques (compte de résultat, bilan) et qui impactent pour autant la performance d'une entreprise. En effet, une norme est coûteuse pour une entreprise que ce soit en termes de temps humain pour sa mise en œuvre ou les investissements financiers pour les expertises externes : la réalisation d'audits, la formation du personnel, la recherche d'information, la création d'outils de mesure (Andrews, 2001 ; Savall & Zardet, 2005 ; Holt, 2008 ; Barthe N. dans Bessire D., Cappelletti L., Pigé B. et al. 2010). Aussi, les normes représentent **un fonds de commerce** pour de multiples acteurs externes à l'entreprise tels que des formateurs, des consultants spécialisés, des auditeurs etc. (Savall & Zardet, 2005 ; Bessire, Cappelletti, & Pigé, 2010 ; Andrews, 2001). Ces coûts visibles et cachés sont d'autant plus importants lorsque certaines normes sont **ambigües** et que leur interprétation est difficile.

Parallèlement, certaines normes exogènes sont contradictoires entre elles, comme le soulèvent plusieurs auteurs (Brunson, 1993 ; Warren, 2003 ; Savall & Zardet, 2005 ; Wa Mandzila, 2010), dont des néo-institutionnalistes (Di Maggio & Powel, 1983). Dans certains cas, respecter une norme suppose donc d'en enfreindre une autre. Il y a ainsi une double-contrainte : prendre des initiatives pour interpréter une norme floue ou contradictoire, tout en assumant un contrôle renforcé (Bateson, 1963).

Pour toutes ces raisons, la **problématique** qui guide la recherche est la suivante : l'entreprise peut-elle réussir à intégrer de multiples normes grâce à des choix stratégiques sans détériorer sa performance socio-économique ?

En opposition à l'impression de mimétisme passif qui sous-tend le concept d'isomorphisme institutionnel, nous explorons la théorie du **choix stratégique** des entreprises (Perroux, 1973 ; Desreumaux, 1998 ; Bourgeois, 1984 ; Child, 1997) dans un environnement réglementaire et normatif exogène complexe et dynamique. Desreumaux (1998) explique que les détenteurs du pouvoir d'une organisation ont une latitude décisionnelle sur plusieurs facteurs : la détermination de l'environnement dans lequel l'organisation opère, les standards de performance à utiliser et le design structurel à mettre en place. Les choix stratégiques sont également le produit de préférences cognitives implicites (Desreumaux, 1998, 2004 ; Bourgeois, 1984 ; Child, 1997). Ces préférences sont fonction des valeurs culturelles et des normes institutionnelles qu'ils ont été internalisées dans leurs schémas d'interprétation.

Ainsi, face à un même environnement, les dirigeants prennent différentes décisions puisqu'ils sont mués par les expériences et les valeurs propres à chacun (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Thomas & Simerly, 1994 ; Greening et Gray, 1994 ; Perroux, 1973).

Le choix stratégique n'est donc pas uniquement le résultat d'une contrainte extérieure : les entreprises sont des **unités actives** (Schumpeter, 1912 ; Penrose, 1959 ; Perroux, 1969, 1973, 1975 ; Wernefelt, 1984 ; Teece et *al*., 1997) qui choisissent ou non d'intégrer des normes. Face à un environnement règlementaire et normatif « Tétranormalisé », la transgression normative semble parfois être le **choix préférentiel** des dirigeants pour préserver la capacité de survie et développement de l'organisation. S'il est vrai que les pratiques transgressives sont communément rejetées dans « l'illégalité » (Périlleux, 2001), nous analysons le concept de transgression en tant que choix stratégique. La transgression est un jugement permettant de distinguer les pratiques qui respectent les normes et celles qui s'opposent aux normes (Honoré, 2000 ; Babeau et Chanlat, 2011 ; Pesqueux, 2014). Alter (2000) représente la transgression comme un compromis fait par les individus entre les comportements exigés par les normes et les comportements qu'ils souhaitent adopter.

D'un point de vue **éthique**, nous n'oublions pas qu'une norme a vocation à définir un cadre pour limiter les externalités négatives sur la société, ce qui soulève la question de la mise en œuvre de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). En étudiant la théorie des parties prenantes, nous montrons en quoi la maîtrise des externalités négatives, ou des coûts cachés externés selon Savall et Zardet (2009), est essentielle pour maintenir la capacité de survie et développement de l'organisation. Cependant, il peut exister des intérêts contradictoires entre les parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995 ; Phillips, 1997). L'approche conventionnaliste de la RSE incite à initier un dialogue et à coconstruire des compromis avec un ensemble de partenaires (Boltanski, Thévenot, & *al*., 1987 **;** Sen, 2000). De même, il existe des contradictions entre les enjeux-mêmes de la RSE (économique, social et environnemental). En effet, satisfaire les attentes sociales en termes de RSE nécessitent des moyens considérables (Perrouty, 2006). Ainsi, le respect des normes est souvent perçu comme contradictoire avec la stratégie de survie et de développement des organisations. Face à un accroissement de la pression économique (améliorer la productivité avec des ressources diminuées), la tendance des entreprises est donc de prioriser les enjeux à court terme (Capron & Quairel, 2006 ; Mottet, 2015). Seulement, ces « stratégies courtermistes » sont inefficaces. Dans le cas des normes où le retour sur investissement est difficilement perceptible, ne pas investir des ressources pour mettre en œuvre une stratégie offensive d'intégration des normes s'avère coûteux pour l'entreprise à moyen et long termes.

Nous pensons que la **théorie socio-économique** des organisations est une réponse à ce dilemme (Savall, 1975 ; 1987). Les entreprises doivent gérer le bon dosage entre temps alloués à des activités directement productives (résultats immédiats, tangibles) et des activités indirectement productives (création de potentiel, intangibles). Aussi, les coûts et performances cachés représentent un vivier de ressources inexploitées qui pourraient **autofinancer les actions de RSE** (Bonnet, Zardet, Savall, & Peron, 2016).

En somme, notre **hypothèse centrale** est la suivante : l'infraction d'une norme est, selon certaines conditions, préférable à la conformité normative pour garantir la capacité de survie et de développement de l'entreprise. Cet arbitrage se construit autour d'un processus de décisions. **L'objet** de la recherche concerne les décisions et pratiques stratégiques des acteurs face aux normes. Nous choisissons le champ des PME et ETI qui disposent de moyens limités pour intégrer les normes exogènes dans leur système normatif endogène, en comparaison aux grands groupes industriels. Ces moyens limités accroissent, selon nous, la probabilité d'observer des choix d'infraction relatifs aux normes exogènes.

Nous présentons le positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche dans la prochaine section.

7.1.3. Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche

Pour notre positionnement épistémologique, nous avons choisi le paradigme **constructiviste** (Piaget, 1981 ; Usunier, Easterby-Smith, & Thorpe, 1993 ; Igalens & Roussel, 1998 ; Everaere, 1993). L'enjeu des recherches constructivistes est d'organiser les *représentations* du monde constituées par nos expériences. Le constructivisme s'appuie sur un raisonnement qui consiste à induire de nouvelles connaissances à partir du terrain. Ce phénomène d'induction est possible grâce à l'interaction entre le chercheur et les acteurs du terrain. Nous avons plus précisément choisi le paradigme du **constructivisme générique**. Le constructivisme générique explique qu'il existe des régularités entre les différents cas spécifiques. Ces invariants représentent des règles génériques constituant un noyau dur de connaissances qu'il est possible de cerner par l'accumulation de cas.

Concernant notre mode de raisonnement, nous pensons que les connaissances des entreprises peuvent compléter une théorie mais qu'il est difficile de faire « table rase » des connaissances théoriques préexistantes (Glauser & Strauss, 1967). L'alternance entre les deux types de connaissances forme le **raisonnement par abduction** selon Koeing (1993) ou par adduction selon Blaug (1982). Le piège pour beaucoup de chercheurs est de se perdre dans la complexité et les questionnements et ce, d'autant plus en observant les pratiques dans entreprises, multiples et dynamiques dans le temps. Ainsi, pour vérifier l'hypothèse centrale, nous détaillons un système de sous-hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives. C'est le **corps d'hypothèses** (Savall & Zardet, 2004). La construction de ce corps d'hypothèses s'appuie sur une démarche heuristique. En effet, nous confrontons nos résultats empiriques avec des hypothèses issues de l'interprétation des mêmes phénomènes dans la littérature. C'est l'approche empirico-inductive. Nous confrontons également les règles et concepts déduits des théories aux données empiriques analysées. C'est l'approche hypothético-déductive. Cette démarche consiste à modifier ou éliminer progressivement des hypothèses par l'alternance avec le terrain de recherche et la littérature. Nous construisons la nomenclature d'analyse des données à partir des **cinq thèmes** de notre

corps d'hypothèses, à savoir : l'environnement réglementaire et normatif, les stratégies normatives, le rôle de la direction, l'animation des normes, l'intégration des normes dans les pratiques.

Comme l'exprimait Friedrich Nietzsche : « *l'ennemi de la vérité, ce n'est pas le mensonge, ce sont les convictions* » (1878). Un risque avec nos expériences professionnelles antérieures était d'influencer nos interprétations au cours de la recherche. L'**intersubjectivité contradictoire** (Savall et Zardet, 2004) est un concept que nous avons mobilisé pour déconstruire nos préjugés encore prédominants. Il s'agit de confronter différents avis pour valider nos matériaux, nos analyses et construire un nouveau modèle de pensée. Nous nous sommes employée à discuter nos hypothèses avec le monde académique depuis le commencement de notre formation en 2017.

Sur le plan méthodologique, nous mettons en œuvre deux protocoles de recherche complémentaires. Premièrement, nous avons réalisé une **enquête qualitative transversale** auprès de neuf entreprises de tailles et secteurs différents. Nous diagnostiquons les perceptions, décisions et pratiques internes, positives ou négatives relatives aux normes. Cette enquête a une **visée compréhensive** et nous permet de valider une grande partie de nos hypothèses descriptives et explicatives. Aussi, les résultats des 32 entretiens qualitatifs semi-directif **enrichissent la nomenclature** d'analyse puisqu'ils nous permettent d'induire des idées-clés génériques nouvelles pour qualifier les décisions et pratiques relatives aux normes**.** Deuxièmement, notre souhait était de **nous immerger** dans une entreprise pour comprendre de l'intérieur les phénomènes normatifs et appréhender de nouvelles variables qui n'auraient pu être explorer autrement (Moisdon J. C., 2010). Nous avions également pour vocation de participer à la **transformation** de l'objet de recherche en nous appuyant sur les connaissances de la littérature. Nous avons ainsi réalisé une **recherche-intervention qualimétrique** au sein d'une PME. La recherche-intervention qualimétrique complète l'enquête qualitative en ce sens qu'elle favorise la **collecte de données qualimétriques difficilement accessibles** avec une posture d'extériorité. Cette deuxième méthode nous permet de valider nos hypothèses prescriptives et d'en explorer de nouvelles. L'entreprise S. est accompagnée par notre laboratoire de recherche depuis 2016. Elle évolue dans le secteur très réglementé de la distribution des dispositifs médicaux et des produits de suremballage. Sa stratégie offensive d'intégration des normes nous semblait intéressante à analyser, d'autant plus que la performance socio-économique de cette PME était croissante depuis 2015. Nous avons ainsi négocié une recherche-intervention avec son dirigeant et collaborons avec cette PME de six personnes. Nous avons accompagné cette entreprise au cours de sept mois dans l'amélioration de sa stratégie d'intégration des normes. Le protocole de la recherche-intervention qualimétrique s'articule en quatre phases : étude conjointe de l'environnement règlementaire et normatif de l'entreprise et analyse de documents relatifs aux normes ; diagnostic qualimétrique des décisions et pratiques internes, positives ou négatives, relatives aux normes ; conduite d'un projet d'innovation autour de l'amélioration de l'intégration raisonnée des normes.

Dans la prochaine section, présentons une discussion des principaux résultats de la recherche.

7.1.4. Discussion des résultats

Les résultats de l'enquête qualitative transversale nous permettent de montrer que les entreprises prennent en compte leur environnement réglementaire et normatif pour effectuer des choix stratégiques, conformément à la **théorie néo-institutionnelle**. Par exemple, les entreprises remarquent un durcissement réglementaire suite à des crises. Leur enjeu est ainsi de répondre aux pressions institutionnelles externes pour rassurer les parties prenantes, mêmes si elles semblent contraignantes pour l'activité et la performance de l'entreprise. Cette « reconquête de la confiance » passe par le respect du cadre légal obligatoire mais aussi par l'adoption de normes facultatives pour démontrer une image exemplaire (Libaert, 2004 ; Pastore-Chaverot, 2011). Ainsi, la veille réglementaire proactive est une pratique recommandée à la fois dans les matériaux bibliographiques et empiriques. À travers les résultats de la recherche-intervention qualimétrique, nous complétons cette idée en montrant que les coûts et performances cachés prévisionnels mettent en perspectives les risques stratégiques en cas de non-conformité réglementaire, ce qui stimule la prise de décision pour intégrer des normes exogènes. Certains auteurs ont prolongé la théorie néo-institutionnelle et parlent « d'entrepreneur institutionnel » (Holm, 1995 ; Lawrence & Suddaby, 2006 ; Slimane & Leca, 2010 ; Garud, et al., 2007 ; Hardy & Maguire, 2008). Le travail de cet entrepreneur institutionnel est défini comme « l'action intentionnelle des acteurs ou des organisations visant à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions » (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 215). Certains cas témoignent de ce concept dans l'enquête qualitative transversale.

Par ailleurs, les phénomènes de la **Tétranormalisation** sont largement confirmés par les résultats de l'enquête qualitative transversale : les normes exogènes sont nombreuses, évolutives, complexes, ambigües, contradictoires, voire parfois absurdes. Avec les résultats de la recherche-intervention qualimétrique, nous montrons également que les évolutions réglementaires représentent une charge de travail supplémentaire pour les entreprises, même si l'objectif initial est de réduire cette charge. L'évaluation des coûts et performances cachés liés aux normes au sein de l'entreprise S. met plus largement en lumière l'impact socio-économique des normes exogènes sur la performance des organisations. Ces coûts et performances cachés peuvent correspondre au fonctionnement souhaité ou au contraire à des dysfonctionnements. Dans les deux cas, l'entreprise S. montre une véritable agilité organisationnelle pour piloter la réduction de ces deux centres de coûts par un « toilettage » (Ocler, 1999) périodique de l'organisation interne.

Parallèlement, l'hypothèse selon laquelle les normes représentent un fonds de commerce (Savall & Zardet, 2005) est confirmée par l'enquête qualitative transversale. En effet, certains auditeurs externes se concentrent sur une grille d'audit, plutôt que sur l'intégration de « l'esprit » de la norme dans les pratiques professionnelles internes. Par ailleurs, lorsque l'entreprise S. souhaite négocier l'abandon d'un outil normatif avec l'auditeur externe, nous remarquons que celui-ci est prêt à entendre les motivations de l'entreprise. Le point à surveiller qu'il délivre dans son avis final ne concerne pas tant l'infraction à

l'exigence normative en soi mais plutôt la solidité du raisonnement délivré par l'entreprise S. pour motiver ce choix. C'est le concept du « *comply or explain* » (se conformer ou s'expliquer).

Face aux phénomènes de la Tétranormalisation, les matériaux empiriques et bibliographiques confirment que les dirigeants font des **choix stratégiques** quant à l'intégration de normes exogènes dans leur organisation. Ainsi, certaines entreprises font le témoignage de stratégies offensives d'intégration des normes (Savall & Zardet, 2005) : elles anticipent les évolutions réglementaires, pilotent l'intégration des normes exogènes dans leur système de normes endogènes. Certaines utilisent également les normes comme un avantage concurrentiel (Jones, Arndt, & Kustin, 1997 ; Singels, Ruël, & Van de Water, 2001 ; Terziovski & Power, 2007). Par exemple, le cas de l'entreprise S. reflète le poids de normes non obligatoires (ISO 11 137, ISO 9001) dans la conclusion d'affaires commerciales, notamment lorsque les clients ont une aversion aux risques mais n'assimilent pas les conditions techniques pour les maîtriser. Pour intégrer la norme dans l'organisation, les résultats de l'enquête qualitative transversale reflètent que les entreprises des unités actives qui décident et agissent pour favoriser l'inter-compatibilité entre l'environnement exogène et l'environnement endogène (Perroux, 1975). Les résultats de la recherche-intervention qualimétrique montrent plus précisément des outils et dispositifs de management pour piloter proactivement l'intégration des normes exogènes dans l'organisation, tels que le PASINTEX, le PAP, le CAPN etc.

Cependant, les résultats de la recherche infirment la théorie néo-institutionnelle selon laquelle les dirigeants sont contraints de se conformer aux normes. En effet, les résultats montrent que certains dirigeants **défendent leur autonomie stratégique** : ils assument des infractions, hiérarchisent les normes à intégrer prioritairement, choisissent certaines normes stratégiques et en contournent d'autres. Par exemple, l'entreprise S. décide de reporter l'intégration de la norme permettant le marquage CE des produits sur ses fabricants. Par ailleurs, pour limiter la vulnérabilité en cas de perte du marquage CE d'un fournisseur, l'entreprise S. diversifie son offre commerciale et développe des produits qui n'entrent pas dans le champ de cette norme. Le dirigeant raisonne par rapport à l'organisation qu'il souhaite préserver, ses normes endogènes et la recherche de légitimité sur son marché. Nous remarquons que la stratégie offensive d'intégration des normes est mise en œuvre tandis que la performance socio-économique de l'entreprise S. (mesurée par la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables) augmente parallèlement depuis 2015. **Il est donc possible d'intégrer de multiples normes tout en maintenant la performance socio-économique de l'entreprise**.

Pour conceptualiser des réponses théoriques et pratiques à la problématique « l'entreprise peut-elle réussir à intégrer de multiples normes grâce à des choix stratégiques sans détériorer sa performance socio-économique ? », nous proposons le concept d'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes dans la prochaine section.

7.1.5. Proposition du concept d'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes

De manière générale, la littérature sur la RSE pourrait laisser penser qu'il existe une opposition entre les « bonnes entreprises » qui respectent les normes et les « mauvaises entreprises » qui les enfreignent ou font semblant de les respecter pour maximiser leurs profits. Les résultats de la recherche permettent de nuancer cette approche.

Tout d'abord, la théorie des parties prenantes n'échappe pas au phénomène de Tétranormalisation. Les résultats empiriques montrent que les besoins des parties prenantes externes (normes exogènes informelles) peuvent entrer en **contradiction** entre elles. Les normes exogènes formelles peuvent également être contradictoires avec les normes endogènes de l'entreprise. Par exemple, l'entreprise S. n'est pas exemplaire sur l'entretien de son équipement de climatisation ou sa porte sectionnelle. Néanmoins, elle mobilise de nombreuses ressources dans le pilotage de la prévention des dysfonctionnements à la fois internes et externes sur l'ensemble de la chaîne de valeur et en impliquant plusieurs parties prenantes (ESAT, collaborateurs etc.), conformément à la théorie des parties prenantes selon l'approche « stakeholders » (Freeman, 1984). Ainsi, une entreprise qui ne respecte pas une norme n'est pas systématiquement muée par un comportement opportuniste comme le propose la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama, 1980), ou par une recherche d'optimisation des profits comme pourrait le soutenir la théorie des parties prenantes selon l'approche « *shareholders* » (Friedman, 1962).

Concernant les parties prenantes internes, nous relevons un risque d'écart entre la publicité externe qui est faite d'une norme et son intégration effective en interne. L'enquête qualitative transversale met effectivement en lumière les difficultés de management concernant l'intégration des normes dans les pratiques professionnelles internes. De fait, nous ne pouvions étudier l'intégration des normes exogènes dans l'organisation sans aborder la question de l'intégration des **normes endogènes** dans les pratiques professionnelles des collaborateurs. Nous nous sommes notamment intéressée aux normes endogènes informelles qui influencent les décisions et pratiques sans être inscrites sur un support matériel. Nous rejoignons l'idée de Babeau (2005, p.20) selon laquelle nous passerions « *à côté de la majorité du fait normatif* » si nous ne tenions pas compte des normes informelles d'une entreprise. La recherche-intervention qualimétrique permet de dresser une liste non exhaustive des normes endogènes formelles et informelles de l'entreprise S. Nous interprétons les décisions et pratiques internes par rapport à ce panorama. Le groupe de projet reflètent ainsi des **divergences** entre les normes collectives endogènes de l'entreprise et les normes individuelles endogènes des collaborateurs. Ces écarts se manifestent par des résistances individuelles, conscientes (manque de persuasion sur le bénéfice de cette norme) ou inconscientes (incompréhension, manque de compétences), à l'intégration d'une norme. L'enjeu est de rapprocher les deux référentiels informels vers un compromis par des méthodes de management.

Plus généralement, les phénomènes de la Tétranormalisation illustrés par les résultats montrent que les normes ne suffisent pas à prévenir tous les risques et à assurer la responsabilité sociale des entreprises. D'un côté, l'intégration effective de toutes les normes est utopique (Brunsson, 1989). De l'autre, une norme est coûteuse pour une entreprise que ce soit en termes de temps humain pour sa mise en œuvre ou d'expertises externes (Andrews, 2001 ; Savall & Zardet, 2005 ; Holt, 2008 ; Barthe N. dans Bessire D., Cappelletti L., Pigé B. et al. 2010). En effet, s'il est vrai que les normes permettent de prévenir des **risques** (évalués à 1 141 500 € de coûts et performances cachés en 2018), les résultats de la recherche-intervention qualimétrique permettent d'évaluer cet **impact** pour l'entreprise S., qui est estimé à 75 700 € en 2018, soit 3,4% de son chiffre d'affaires. Ainsi, la **problématique** qui guide la recherche est la suivante : l'entreprise peut-elle réussir à intégrer de multiples normes grâce à des choix stratégiques sans détériorer sa performance socio-économique ?

Dans le prolongement de la théorie des parties prenantes, nous étudions une approche de la RSE qui vise à réconcilier les enjeux sociaux avec les enjeux économiques : la **Responsabilité Sociale Durablement Supportable**. L'objectif derrière la notion de durabilité est de ne pas se laisser emporter par la pression du court terme et développer des actions générant des résultats à moyen et long termes, dont l'intégration des normes. La RSE supportable se matérialise par un engagement responsable envers les parties prenantes, compatible avec la capacité d'autonomie stratégique de l'entreprise. L'**autonomie stratégique** des entreprises est nécessaire pour arbitrer en cas de normes contradictoires entre elles ou lorsque des normes exogènes sont incompatibles avec la capacité de survie et de développement de l'entreprise. Ce constat conforte l'hypothèse centrale selon laquelle l'infraction d'une norme est, selon certaines conditions, préférable à la conformité normative pour garantir la capacité de survie-développement de l'entreprise.

Entre l'utopie d'une stratégie de RSE qui permet de satisfaire toutes les parties prenantes internes et externes et une stratégie de RSE de façade contre-productive, le « juste milieu » pourrait être **l'intégration raisonnée des normes pour une responsabilité sociale durablement supportable** (Savall & Zardet, 2005). Il s'agit d'un mode de management des normes visant à conjuguer de manière raisonnée la capacité de survie et de développement d'une entreprise, son autonomie dans la prise de décision stratégique et les enjeux de responsabilité sociale des entreprises.

L'analyse des matériaux bibliographiques et des matériaux empiriques issus de l'enquête qualitative transversale nous permettent de proposer **trois principes** pour définir une stratégie d'intégration raisonnée des normes :

1. Mettre en œuvre une stratégie offensive d'intégration des normes, organiser la décentralisation synchronisée de celles-ci dans l'organisation et contractualiser des objectifs à court, moyen et long terme avec les acteurs de l'entreprise (principe de RSE durable) ;
2. Toiletter périodiquement le fonctionnement interne pour entretenir la capacité d'intégration des normes exogènes et la prévention des externalités négatives, via le recyclage des coûts et performances cachés (principe de RSE supportable) ;
3. Définir le cadre d'analyse et les arguments raisonnés du choix préférentiel pour négocier un compromis avec les parties prenantes et préserver la capacité de survie et développement de l'entreprise (principe d'autonomie stratégique).

Les résultats de la recherche-intervention qualimétrique nous permettent de **caractériser la stratégie d'intégration raisonnée de l'entreprise S**. et de mettre en lumière les moyens qui correspondent à ces trois principes. Les outils du management socio-économique, basés sur les principes de la **théorie socio-économique** des organisations (Savall, 1975), facilitent le déploiement d'une organisation décentralisée et synchronisée et le pilotage d'objectifs à court, moyen et long termes. Le PASINTEX, le PAP et le CAPN sont également des outils facilitant la veille et l'intégration des normes exogènes dans l'organisation. Les mini-diagnostics semestriels et la prévention des coûts et performances cachés dysfonctionnels sont des leviers pour entretenir la capacité de l'entreprise à absorber une nouvelle charge normative exogène.

L'expression des acteurs au sein de l'entreprise S. et notre interprétation des résultats font néanmoins apparaître des **marges de progrès**. En effet, en 2018, les régulations de **dysfonctionnements** normatifs et les **alternatives préférables** représentent 43 810 € de coûts et performances cachés. Aussi, des **risques** stratégiques menacent la capacité de survie et de développement de l'entreprise S. et sont estimés à 1 141 500 €. Nous avons formulé trois pistes d'amélioration de la stratégie d'intégration raisonnée des normes.

Pour la phase transformative de la recherche intervention, nous avons conduit un groupe de projet selon la méthodologie inspirée de l'intervention socio-économique (Savall & Zardet, 1984). Ce dispositif visait à co-construire des solutions de gestion pour améliorer la stratégie d'intégration raisonnée de l'entreprise S., conformément aux trois pistes d'amélioration validées par le dirigeant.

Premièrement, concernant la poursuite de la stratégie offensive d'intégration des normes, les acteurs du groupe de projet ont étudié la **stratégie d'intégration d'une nouvelle charge normative** liée au projet de rachat d'une filiale. La décision a été de **toiletter** l'organisation interne pour permettre l'absorption de cette nouvelle charge d'activité qui représentait une modification importante des pratiques

normatives. Pour ce faire, la balance économique a été un outil éclairant la décision d'investissement dans des outils informatiques. Ainsi, l'entreprise S. a recherché l'équilibration active entre les normes exogènes et endogènes (Perroux, 1975).

Le deuxième axe d'amélioration consistait en la réévaluation de la pertinence de l'intégration de la norme ISO 9001. À partir de l'inventaire des outils et indicateurs normatifs réalisé dans la phase diagnostic, une étude approfondie de **toilettage** a été menée. Leur maintien, leur adaptation ou leur abandon a fait l'objet de concertations. Il a été décidé d'abandonner un outil, ce qui a fait l'objet d'une négociation avec l'auditeur externe. Faute d'un raisonnement structuré, la négociation s'est avérée infructueuse, ce qui confirme le mécanisme du « *comply or explain* ». Parallèlement, le **choix de maintenir** la norme ISO 9001 a été renforcé grâce à un raisonnement basé sur l'analyse du coût d'intégration de la norme ISO 9001 et des opportunités commerciales générées par la certification.

Troisièmement, concernant le pilotage des parties prenantes externes, les acteurs du groupe de projet ont développé leur **écoute des signaux faibles de l'environnement**, que ce soit en veillant aux **besoins** spécifiques des **clients** (norme exogène informelle) ou aux **défaillances des fournisseurs** dans l'intégration des normes exogènes stratégiques. Au niveau des parties prenantes internes, le groupe de projet a été le lieu pour se concerter sur les difficultés rencontrées dans le management de l'intégration des normes endogènes dans les pratiques professionnelles des collaborateurs. En effet, imposer des normes et contrôler leur application effective ne semblent pas suffisant pour encadrer les comportements individuels et les **faire converger vers des normes collectives endogènes**. Des pratiques nouvelles d'animation des normes ont été expérimentées selon le concept de pédagogie interactive.

Outre la transformation des décisions et pratiques relatives aux normes, le groupe de projet représentait finalement un dispositif de concertation sur les décisions et pratiques à mettre en œuvre par rapport aux normes. Cette instance évoquait le principe de **Comité de Tétranormalisation** (Savall & Zardet *in* Pigé, et *al*., 2015), c'est-à-dire une unité qui a pour mission de filtrer et d'acclimater les normes exogènes à l'entreprise. Il se réunit semestriellement pour **analyser prospectivement les menaces et opportunités liés à l'environnement réglementaire et normatif** mouvant. Cette veille stratégique est impulsée par le dirigeant (Pigé, 2008) qui organise un groupe de travail, composé de l'équipe de direction, de cadres et d'experts. L'entreprise S. mettait en œuvre une stratégie offensive d'intégration des normes dans un secteur hyper-réglementé avant la recherche-intervention qualimétrique. Cette stratégie était mise en œuvre alors que la performance socio-économique de l'entreprise ne cessait d'augmenter, comme l'illustre la croissance de sa Contribution Horaire sur Coûts Variables depuis 2015. Ce cas, certes spécifique, montre qu'**il est possible d'intégrer de multiples normes grâce à des choix stratégiques sans détériorer sa performance socio-économique**. La recherche-intervention qualimétrique a permis d'analyser des outils et dispositifs managériaux pour mener cette stratégie, que nous synthétisons dans le concept de stratégie d'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes pour une RSDS.

Nous présentons dans la prochaine section les principales contributions de la recherche.

7.2. Principales contributions de la recherche

Cette section expose les contributions théoriques (7.2.1.), managériales (7.2.2.) et méthodologiques (7.2.3.) de la recherche.

7.2.1. Contributions théoriques

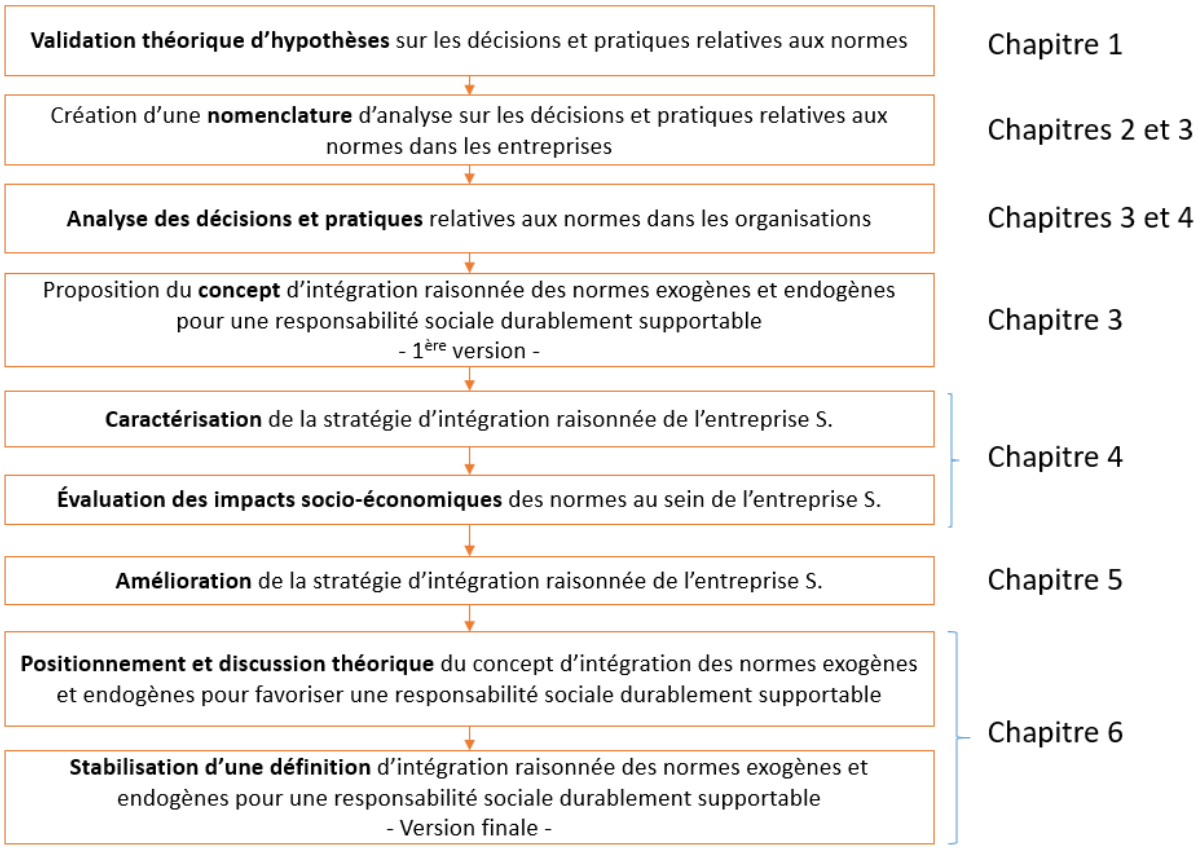
Au commencement de la recherche, un de nos apports théoriques ciblés était de mettre en lumière les dilemmes et tensions auxquels sont confrontées les entreprises pour respecter leur environnement réglementaire et normatif, tout en assurant leur capacité de survie et développement. Les résultats de la recherche montrent, d'une part, la **pression institutionnelle** qui s'exerce sur les entreprises pour respecter leur environnement réglementaire et normatif et rester légitimes aux yeux de leurs parties prenantes (cf. théorie néo-institutionnelle et théorie des parties prenantes) et, d'autre part, la **dynamique et la complexité** de cet environnement réglementaire et normatif (cf. théorie de la Tétranormalisation). En effet, les dirigeants ne cernent pas toutes les exigences normatives auxquelles ils doivent se conformer, tant les normes sont abondantes, évolutives, ambigües et parfois contradictoires entre elles. À ce propos, une contribution théorique de la recherche est de proposer une veille réglementaire proactive via le principe de l'**intersubjectivité contradictoire avec les parties prenantes** de l'entreprise.

La théorie de la Tétranormalisation explique que les dirigeants ne peuvent pas intégrer toutes les normes de leur environnement réglementaire et normatif, sans quoi ils détérioreraient la performance socio-économique de leur organisation. Pour valider cette hypothèse, nous souhaitions **mesurer les impacts socio-économiques des normes dans les entreprises**. Nous avons ainsi évalué les coûts et performances cachés liés aux normes au sein de l'entreprise S. Les **risques normatifs** de pénalités, de coûts historiques ou de pertes d'opportunités liés à un écart normatif représentent 1 141 500 €, soit 94% des impacts économiques des normes. Si l'on exclut les risques, le montant des coûts et performances cachés liés à l'intégration des normes représente 75 700 € en 2018 pour l'entreprise S., c'est-à-dire 3,4 % de son chiffre d'affaires. Avec ce dernier montant, nous faisons ensuite la distinction des **coûts ortho-fonctionnels** qui s'élèvent à 31 900 € en 2018 (1,44% du chiffre d'affaires). Cette donnée révèle d'ailleurs en quoi les normes représentent un **fonds de commerce** pour certains acteurs, conformément à la théorie de la Tétranormalisation. La quote-part des coûts et performances cachés liés à des **dysfonctionnements normatifs** s'élève à 43 810 € (1,98% du chiffre d'affaires). Ces résultats fournissent une indication sur l'impact de l'intégration d'une norme pour une entreprise qui s'inscrit dans une stratégie offensive d'intégration des normes. Nous faisons l'hypothèse que cette enveloppe de coûts et performances cachés pourrait être bien plus élevée dans le cas d'une entreprise qui s'inscrirait dans une stratégie défensive d'intégration des normes.

Notre troisième apport théorique à travers cette recherche est la **validation de la théorie du choix stratégiques** (Perroux, 1973 ; Desreumaux, 1998 ; Bourgeois, 1984 ; Child, 1997) effectués par les dirigeants par rapport à leur environnement réglementaire et normatif (Savall & Zardet, 2005) : ils hiérarchisent les normes prioritaires à intégrer, en contournent certaines et en transgressent d'autres pour préserver la performance socio-économique de leur entreprise. Les résultats montrent également des actions d'**équilibration active** (Perroux, 1975) des entreprises pour concilier les normes exogènes avec les normes endogènes. Nous avons aussi montré en quoi les normes pouvaient être utilisées comme un **avantage concurrentiel** (Rouland, 1991, 2004, Thibierge, 2008, 2009 ; Boncori & Cadet, 2013 ; Thibierge, 2009 ; Carlton & Klamer, 1983 ; Brown , 1993 ; Mione, 1994, 2006). Les résultats montrent plus largement des dirigeants *a priori* « de bonne foi » qui tentent de respecter les normes, quitte à repenser leur organisation, ou qui essaient de composer avec les pressions externes sans dénaturer l'identité qu'ils essayent de préserver au sein de leur entreprise.

Pour pallier les limites de l'environnement réglementaire et normatif tout en assurant la prévention des externalités négatives, nous tentons d'apporter une réponse théorique en nous appuyant sur les concepts de transgression et de Responsabilité Sociale Durablement Supportable. La contribution de la recherche est de proposer le concept de **stratégie d'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes**. Il s'agit d'un mode de management des normes visant à conjuguer de manière raisonnée la capacité de survie-développement d'une entreprise, son autonomie dans la prise de décision stratégique et les enjeux de responsabilité sociale des entreprises. Les résultats de l'ensemble de la recherche montrent effectivement en quoi l**'autonomie stratégique** est déterminante pour préserver la performance socio-économique de l'entreprise. Cette autonomie est par ailleurs « raisonnée ». Nous explicitons les **critères de choix** d'intégration d'une norme que sont la compatibilité entre les normes endogènes et normes exogènes, la maîtrise des risques et opportunités, l'effort de convergence des normes entre les parties prenantes internes et externes. La figure 45 ci-après résume les étapes ayant permis d'aboutir à la proposition du concept de stratégie d'intégration raisonnée des normes endogènes et exogènes pour une RSDS.

Figure 45. *Processus de conceptualisation de l'intégration raisonnée des normes endogènes et exogènes pour une responsabilité sociale durablement supportable*



Nous présentons dans la prochaine section les recommandations managériales pour mettre en œuvre une stratégie d'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes.

7.2.2. Contributions managériales

Concernant les contributions managériales de la recherche, nous souhaitions fournir aux dirigeants d'entreprise des méthodes, outils et dispositifs pour gérer leur environnement normatif de manière responsable, durable et supportable.

Tout d'abord, les résultats de la recherche-intervention qualimétrique permettent **d'identifier trois critères de choix** pour décider de l'intégration des normes : la compatibilité entre les normes endogènes et exogènes, la maîtrise des risques et opportunités et l'effort de convergence vers des normes partagées entre parties prenantes internes ou externes. Premièrement, les concertations autour des normes permettent de révéler des **normes synergétiques ou conflictuelles**. La perception des compatibilités ou incompatibilités normatives stimule la prise de décision des acteurs. Deuxièmement, L'outil de la **balance économique** permet de révéler le retour sur investissement d'une norme. Troisièmement, pour évaluer l'effort de convergence vers des normes partagées entre parties prenantes

internes ou externes, nous recommandons d'initier des concertations sur les **retours d'expériences** et l'appréciation des encadrants concernant le dialogue et l'accompagnement des parties prenantes internes et externes dans l'intégration des normes endogènes.

De plus, nous définissons une **approche accompagnement-expertise** pour animer l'intégration des normes dans les pratiques professionnelles. Nous pensons effectivement que les méthodes basées uniquement sur le contrôle et le suivi du respect des normes sont inefficaces pour deux raisons : les individus peuvent mal assimiler les normes ou ne pas vouloir les assimiler. Dans le second cas, nous faisons l'hypothèse explicative que les normes individuelles intrinsèques sont contradictoires avec les normes collectives endogènes de l'entreprise. L'enjeu est de transmettre le sens des normes endogènes et de négocier un effort de convergence pour rapprocher les deux pôles de normes. Pour cela, nous recommandons d'utiliser des outils de management qui stimulent la négociation, la contractualisation et la reconnaissance des efforts d'intégration d'une norme dans les pratiques. Le Contrat d'Activités Périodiquement Négociables en est un exemple. Nous recommandons plus particulièrement d'utiliser ces outils selon **les méthodes de pédagogie interactive**. L'animateur d'une norme fait preuve d'une expertise pour reconnaître les écarts normatifs et accompagner les collaborateurs dans le processus d'apprentissage de l'intégration des normes dans les pratiques professionnelles. L'outil de l'Éventail de Délégation Concertée permet de structurer cet accompagnement.

Enfin, intégrer des normes représente des coûts et performances cachés, ortho-fonctionnels ou dysfonctionnels (Savall et Zardet, 2005). Il est nécessaire d'entretenir une vigilance sur les gisements de productivités internes inexploités et générés par les normes. La contribution de la recherche est de proposer la **balance économique** (Savall, 1975) pour évaluer périodiquement le retour sur investissement d'une norme et stimuler des décisions de toilettage de l'organisation interne. Aussi, nous recommandons d'utiliser **la synthèse des outils et indicateurs normatifs** comme un inventaire des productions normatives. Cet outil appuie les concertations sur la pertinence des outils normatifs en place et stimule les décisions de toilettage.

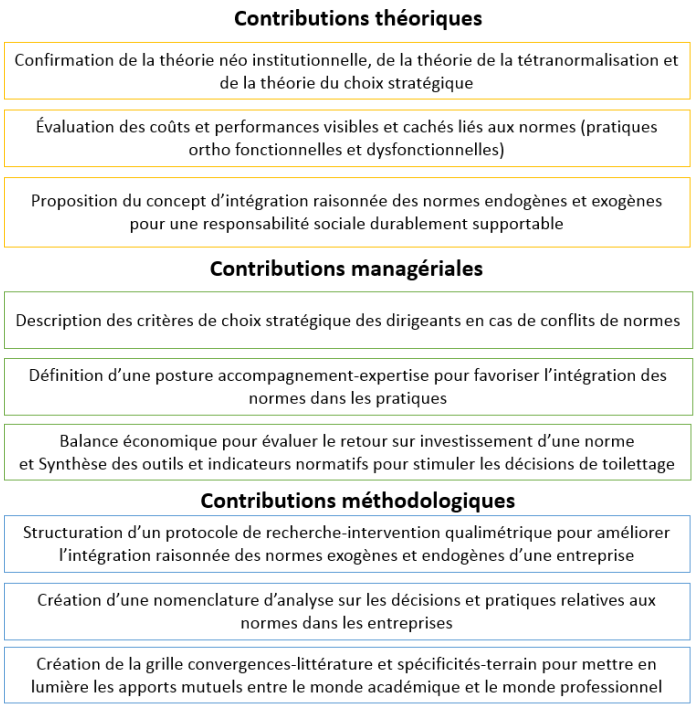
Nous présentons dans la prochaine section les contributions méthodologiques de la recherche.

7.2.3. Contributions méthodologiques

Dans le cadre de cette recherche, nous avons conçu **un protocole de recherche-intervention qualimétrique** pour améliorer la stratégie d'intégration raisonnée des normes dans les entreprises. Pour ce faire, nous nous sommes basée sur les principes et méthodes de l'intervention socio-économique (Savall & Zardet, 1984). Le protocole de recherche-intervention que nous proposons s'appuie sur trois méthodes : l'étude conjointe de l'environnement réglementaire et normatif, le diagnostic qualimétrique des décisions et pratiques relatives aux normes, le groupe de projet pour améliorer l'intégration raisonnée des normes. Ce protocole permet à la fois de comprendre l'environnement réglementaire et normatif d'une entreprise et de l'accompagner dans l'amélioration du pilotage de sa stratégie d'intégration des normes.

Aussi, l'alternance entre les matériaux bibliographiques et les matériaux empiriques nous a permis d'enrichir **la nomenclature d'analyse** sur les décisions et pratiques relatives aux normes. Cette nomenclature sert également de guide pour conduire un entretien qualitatif semi-directif sur cet objet de recherche. Elle pourra être utilisée dans des recherches futures dans une perspective de contingence générique. Les apports mutuels entre le monde académique et le monde professionnel sur cet objet de recherche s'illustrent à travers un outil d'analyse que nous avons également conçu : **la grille convergences-littérature et spécificités-terrain**. De manière générale, ce travail s'inscrit dans le processus construction de connaissances contingentes et génériques initié par l'ISEOR depuis sa création. La figure 46 synthèse les principales contributions de la recherche. Dans la prochaine section, nous présentons les limites et perspectives de la recherche.

Figure 46. *Synthèse des principales contributions de la recherche*



7.3. Limites et perspectives

Nous présentons dans cette dernière section les limites méthodologiques (7.3.1.) et les limites dans nos recommandations managériales (7.3.2.). Nous présentons également les perspectives en sciences de gestion (7.3.3.), les perspectives académiques et professionnelles (7.3.4.) et les perspectives politiques (7.3.5.).

7.3.1. Limites méthodologiques

Au niveau de l'enquête qualitative transversale, nous rencontrons une limite concernant l'échantillon d'entreprises. En effet, les entreprises qui ont participé à l'enquête était **sensibilisées à la théorie socio-économique de management** et à l'importance d'investir des ressources temps et financières dans des stratégies offensives d'intégration des normes. En conséquence, nous nous demandons quelle est la perception de l'environnement réglementaire et normatif, les types de décisions et pratiques relatives aux normes pour les entreprises non sensibilisées à la théorie du management socio-économique.
De plus, nous avons interviewé l'entreprise S. présente un **caractère unique**. Les témoignages sur les décisions et pratiques ne sont pas représentatifs de toutes les catégories professionnelles au sein d'une entreprise. De manière générale, l'**échantillon de personnes et d'entreprises interviewées est limité** et nous pensons, malgré les convergences, que le nombre de réponses reste insuffisant pour valider des invariants communs à des catégories d'entreprises. Nous pensons que l'accumulation de cas permettra de distinguer des résultats contingents et génériques significatifs.
Au niveau de la recherche-intervention qualimétrique, l'entreprise S. présente un **caractère unique**, ce qui limite la généralisation analytique et la décontextualisation du cas. Cette petite entreprise met en œuvre une stratégie proactive d'intégration des normes. Elle se développe dans un secteur d'activité en croissance mais est également en concurrence avec des entreprises multinationales aux moyens conséquents pour gérer l'environnement réglementaire et normatif. Sa stratégie d'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes forme un premier capital de connaissances.

7.3.2. Limites dans nos recommandations managériales

Une partie des recommandations managériales est basée sur les actions mises en place au sein de l'entreprise S. avant notre intervention. Ainsi, nous n'avons pas étudié **le processus de mise en place** de ces outils et dispositifs qui facilitent l'intégration raisonnée des normes. Nous pensons que l'entreprise S. mettait déjà en œuvre beaucoup de moyens pour favoriser une stratégie offensive d'intégration des normes. **La recherche-intervention n'a pas transformé l'objet de recherche sur cet aspect selon nous.** Cette méthodologie a plutôt mis en lumière les outils et méthodes pour mettre en œuvre une telle stratégie. Par ailleurs, s'il est vrai qu'une partie des recommandations managériales existaient dans l'entreprise S. avant notre intervention, nous avons transformé l'objet de recherche

concernant l'intégration des normes dans les pratiques professionnelles internes via la pédagogie interactive. En mai 2020, nous collectons une première évaluation sur l'aspect transformatif de ces méthodes. Nous ne sommes **pas encore en mesure d'évaluer la durabilité de ces méthodes**. Une recherche longitudinale permettrait de répondre à cette question.

Enfin, l'entreprise S. a développé une réelle compétence dans le toilettage du fonctionnement interne. Cette agilité est le fruit de plusieurs années de pratique en management socio-économique. Ce système de management basé sur la théorie socio-économique est recommandé pour une intégration raisonnée des normes. Cependant, nous n'avons pas approfondi l**es modalités de mise en œuvre des outils de ce système** pour assurer une reproductibilité et des résultats similaires.

7.3.3. Perspectives en sciences de gestion

Nous avons pour objectif de poursuivre la recherche sur les décisions et pratiques relatives aux normes dans les organisations. Nous souhaitons **accumuler de nouveaux cas** pour enrichir les résultats de l'enquête qualitative transversale et mettre en évidence les idées-clés spécifiques et génériques entre les cas. Nous avons également pour objectif de **reproduire le protocole de recherche-intervention** qualimétrique pour l'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes. La capitalisation et la publication de nouvelles connaissances sur la gestion des normes contribueront à proposer des leviers d'intégration raisonnée des normes aux entreprises.

Enfin, une grande préoccupation managériale concerne l'évolution du métier et de la valeur ajoutée des auditeurs et contrôleurs externes. Les entreprises notent qu'ils se concentrent principalement sur la « lettre » de la norme, c'est-à-dire les critères formels du référentiel, plutôt que sur « l'esprit », c'est-à-dire l'intégration du sens. En conséquence, les entreprises notent une perte de cohérence entre la norme et les enjeux stratégiques de survie et développement de l'organisation. Nous souhaitons ainsi initier des **recherches sur les nouveaux protocoles d'audit et de contrôles externes**, notamment ceux qui incorporent le principe du « *comply or explain* ». Nous souhaitons également étudier l'évolution nécessaire des **formations de ces auditeurs et contrôleurs externes**. Les entreprises semblent être en demande d'un contrôle de *cohérence* par rapport à une norme et non uniquement d'un contrôle de *conformité* par rapport à un référentiel formel. Nous pensons que ce contrôle de cohérence nécessite une analyse de l'entreprise, dans ses décisions stratégiques et ses pratiques professionnelles.

7.3.4. Perspectives académiques et professionnelles

Nous souhaitons enseigner le concept d'intégration raisonnée des normes endogènes et exogènes dans le milieu universitaire est une motivation qui nous anime. En effet, notre objectif est de préparer les dirigeants, managers et collaborateurs de demain à forger et mettre en œuvre leur capacité de libre-arbitre raisonnée visant une Responsabilité Sociale Durablement Supportable.

La recherche-intervention qualimétrique pour une intégration raisonnée des normes représente une méthode nouvelle d'accompagnement des entreprises visant une Responsabilité Sociale Durablement Supportable. Nous souhaitons **proposer ce type d'accompagnement aux entreprises** exprimant la volonté de contribuer à un développement durable compatible avec leur stratégie de survie-développement. Notre ambition est plus particulièrement d'accompagner une entreprise qui s'inscrit dans une stratégie défensive d'intégration des normes pour la **faire évoluer vers une stratégie d'intégration raisonnée des normes exogènes et endogène**s.

Avec l'accumulation des cas, nous souhaitons **développer à long terme une formation professionnelle** pour les dirigeants, animateurs de normes, managers et auditeurs ou contrôleurs externes. L'enjeu serait de transmettre les outils et dispositifs d'intégration des normes, sans nécessairement initier une recherche-intervention.

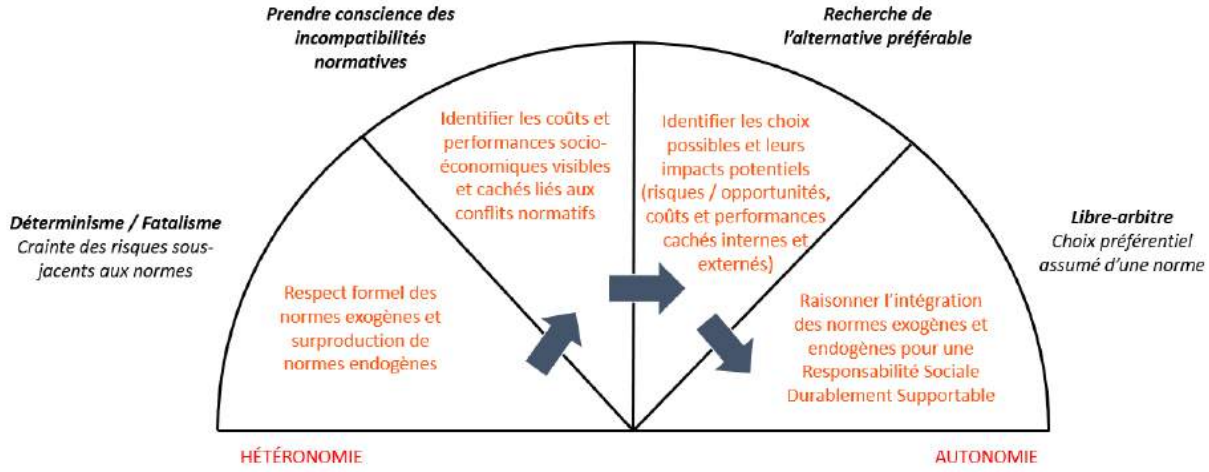
7.3.5. Perspectives politiques : effort de convergence entre organisations et législateur

La recrudescence de crises entraîne un accroissement des contrôles externes et un foisonnement des normes, notamment des normes légales coercitives. Cette surabondance de normes peut également s'expliquer par une forme de protectionnisme entre les États mais aussi par la construction de barrières non-tarifaires au commerce (Savall & Zardet, 2005). Les pouvoirs publics ont initié des tentatives infructueuses pour toiletter le « stock » de normes qui devient impossible à gérer, aussi bien pour le législateur que pour les entreprises. Nous pensons qu'une part de cette « inflation normative » peut être limitée par le législateur grâce à l'analyse des impacts normatifs. Nous souhaitons ainsi contribuer à **fournir des études d'impacts socio-économiques** des normes avant leur publication sur la base de la méthode du diagnostic qualimétrique expérimenté au sein de l'entreprise S.

De plus, la présente recherche montre des dirigeants qui tentent de respecter les normes, quitte à repenser l'organisation, ou qui essaient de composer avec les pressions externes tout en préservant la capacité de survie et développement de leur entreprise. Ces résultats s'opposent au concept binaire de RSE périphérique et de RSE intégrée (Martinet & Payaud, 2008) : il n'y a pas d'un côté les « bonnes entreprises » qui font preuve de RSE en respectant les normes et les « mauvaises entreprises » qui les enfreignent et font semblant de les respecter. Nous faisons l'hypothèse que certaines entreprises voient leur performance socio-économique écartelée parce qu'elles cherchent à répondre à toutes les pressions normatives, qui peuvent être ambigües, chronophages, contradictoires, voire absurdes. D'autres entreprises se montrent fatalistes face à cette complexité et intègrent les normes de manière réactive ou passive, ce qui est également coûteux à moyen et long terme. L'enjeu du Développement Durable dans les entreprises, finalement, pourrait être de passer d'une posture d'hétéronomie à une posture d'autonomie stratégique pour une RSDS.

L'intégration raisonnée des normes endogènes et exogènes pour une responsabilité sociale durablement supportable semble être un juste milieu entre la surrèglementation et la déréglementation. Il s'agit d'un mode de management des normes visant à conjuguer de manière raisonnée la capacité de survie-développement d'une entreprise, son autonomie dans la prise de décision stratégique et les enjeux de responsabilité sociale des entreprises. Les phénomènes de la Tétranormalisation montrent les limites des normes pour favoriser une RSE. En considérant que les normes sont édictées à un instant *t*, nous faisons l'hypothèse qu'elles sont susceptibles d'être obsolètes dans un nouveau contexte ou inappropriées pour des cas spécifiques. Notre proposition est de considérer le **libre-arbitre** des entreprises comme nécessaire pour faire les « choix préférentiels » dans un environnement réglementaire et normatif Tétranormalisé. Ce libre-arbitre doit cependant être le résultat d'un processus de pesée raisonnable qu'il est nécessaire de structurer pour éviter des dérives éthiques. Nous proposons d'envisager un dialogue entre l'entreprise et l'organisme de contrôle sur la base de l'éventail ci-dessous présenté dans la section 6.1.3. (cf. figure 41). Cet éventail pourrait, finalement, matérialiser les conditions à respecter pour engager un dialogue sur l'intégration raisonnée des normes. À long terme, notre ambition est de contribuer à la **conception de dispositifs de dialogue entre les organisations et le législateur pour favoriser l'intégration raisonnée de normes**.

Figure 41. Processus d'apprentissage des organisations dans l'intégration raisonnée des normes exogènes pour une responsabilité sociale durablement supportable



LEXIQUE

Abstentionnisme managérial et entrepreneurial : absence ou retard de prise de décision au sein de l'entreprise provoqué par une précaution excessive des acteurs envers la mise en application ou l'infraction d'une norme.

Contingence générique : l'objectif de cette approche est de créer des connaissances en distinguant les spécificités (connaissances contingentes) et les régularités (connaissance génériques) qui semblent les rapprocher (Savall & Zardet, 2004).

Décentralisation synchronisée : cette organisation consiste à rapprocher le processus de prise de décisions à l'endroit où la décision s'applique, notamment pour éviter incohérences absurdes. Cette organisation permet de concevoir des solutions d'amélioration en impliquant les différents niveaux d'une organisation. Les informations de l'ensemble de ce système sont ensuite synchronisées par un ou plusieurs acteurs (Savall & Zardet, 1987).

Développement Durable : développement défini par le rapport Brundtland comme celui « *apte à satisfaire les besoins présents sans compromettre celui des générations futures à satisfaire les leurs* » (CMED, 1989).

Externalités négatives : une externalité est la production ou la consommation par un agent économique – une entreprise ou un individu – qui génère un impact sur d'autres agents économiques (Pigou, 1920 ; Antonelli, 1995 ; Weber L. , 1997 ; Weber S. , 2004 ; Pillet, 2006 ; Pérez, 2005 ; Abdelmalki & Mundler, 2010). Le périmètre d'une externalité est global : elle peut concerner une entreprise par rapport à une autre, à un territoire ou à une catégorie de parties prenantes. Elle est dite négative lorsqu'il existe un égart entre le fonctionnement réel et le fonctionnement souhaité dans ce périmètre. La pollution environnementale est une externalité négative par exemple.

Institutionnalisation : émergence de règles admises, de figures reconnues et de pratiques généralisées qui définissent l'activité.

ISO 11 137 : Certification de la stérilisation des produits de santé.

ISO 13 485 est une norme non obligatoire. L'intitulé exact de l'ISO 13485 versions 2012 est Dispositifs médicaux -- Systèmes de management de la qualité -- Exigences à des fins réglementaires.

Décrets : actes exécutoires émis par le pouvoir exécutif exerçant le pouvoir réglementaire. Ils peuvent avoir une portée générale (règle de droit) ou individuelle (nomination).

Loi : ensemble des indications et instructions établies par l'État. Elle définit les droits et devoirs de chacun.

Marquage CE : label créé dans le cadre de la législation européenne. Il matérialise la conformité d'un produit aux exigences communautaires.

Normalisation : processus qui consiste à édicter des normes.

Normes : une norme consiste à donner les « règles du jeu » pour encadrer des comportements humains (North, 1990) et limiter des risques de dysfonctionnements et d'externalités négatives.

Normes endogènes : ce sont les normes qui « naissent » à l'intérieur de l'entreprise (Savall et Zardet, 2005). Elles peuvent être la traduction interne d'une norme exogène ou provenir de l'initiative même de l'entreprise pour encadrer les comportements collectifs. Les normes endogènes formelles sont généralement des procédures et des référentiels écrits. Les normes endogènes informelles réunissent les valeurs de l'entreprise, les besoins des parties prenantes internes, les objectifs vers lesquels le dirigeant souhaite faire tendre les comportements individuels.

Normes exogènes : ce sont les normes qui « naissent » à l'extérieur de l'entreprise (Savall et Zardet, 2005). Elles sont produites par des institutions légales, des organismes normalisateurs ou la société en général. Elles peuvent être formelles (lois, réglementations, charte etc.) ou informelles (mœurs, besoins des parties prenantes externes, crises, groupes de pression etc.). Les normes endogènes,

Norme technique de droit : « *document de référence destiné à la résolution de problèmes techniques et commerciaux qui se posent de façon répétée entre les partenaires économiques et commerciaux* » (AFNOR, 1994).

Règlements : actes législatifs établis par le pouvoir exécutif et non par le Parlement. Ils fixent une règle ou une instruction générale. Exemple de règlements : l'arrêté, la règlementation, l'ordonnance et le décret.

Responsabilité Sociale Durablement Supportable (RSDS) (Savall et Zardet, 2005) : l'aspect durable de la RSDS consiste à reconnaître que l'efficience et l'efficacité à court, moyen et long terme de la stratégie d'entreprise sont déterminants pour une performance globale. L'aspect supportable renvoie à l'idée d'un engagement responsable envers la société compatible avec la capacité d'autonomie de l'entreprise.

Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : démarche définie comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes…* » (Livre vert de la Commission européenne – 2001).

Stratégie d'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes : il s'agit d'un mode de management des normes visant à conjuguer de manière raisonnée la capacité de survie-développement d'une entreprise, son autonomie dans la prise de décision stratégique et les enjeux de responsabilité sociale des entreprises.

Toilettage : la « *maintenance ou remise en état de fonctionnement des objets matériels ou immatériels d'une organisation, tels que structures, procédures et comportements, qui subissent des dégradations au fils du temps* » (Ocler, 1999, p. 2).

GLOSSAIRE

AFNOR : Association française de normalisation

ANC : Autorité des Normes Comptables

ANSM : Agence Nationale de Sécurité du Médicament et des produits de santé

BIM : Modélisation des données du bâtiment

CAPN : Contrat d'Activité Périodiquement Négociable

CARSAT : Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail

CE : Conformité Européenne

CSE : Comité Social et Économique

ICPE : Installations Classées Protection de l'Environnement

ISO : *International Organization for Standardization* (Organisation internationale de normalisation)

MASE : Manuel d'Amélioration de la Sécurité des Entreprises

MOP : Maîtrise d'Ouvrage Publique

PLU : Plan Local d'Urbanisme

PLUM : Plan Local d'Urbanisme Métropolitain

PME : Petites et Moyennes Entreprises

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

TPE : Très Petites Entreprises

URSSAF : Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

Bibliographie

Aaker, D., & Jacobson, R. (1994). The Financial Information Content of Perceived Quality. *Journal of marketing research, vol 31, n°2*, 191-201.

Abdelmalki, L., & Mundler, P. (2010). Chapitre 1. La prise en compte des ressources naturelles et de l'environnement dans la pensée économique. Dans L. Abdelmalki, & P. Mundler, *Économie de l'environnement et du développement durable* (pp. 11-36). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.

Abel-Meyer, A. (2015). *Les pratiques des managers de première ligne dans la fabrique des mobilités internes : entre bricolage et transgression des normes.* Doctoral dissertation, Université Panthéon-Sorbonne-Paris I.

Akerlof, G. (1970, Mars). The Market for "Lemons": Quality, Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics, 84*, 488-500.

Aktouf, O. (2002). *La stratégie de l'autruche, Post-mondialisation, management et rationalité économique.* Montréal: Ecosociété.

Aldrich. (1979). *Remote sensing of wildland resources: a state-of-the-art review. Rocky Mountain Forest and Range Experiment Station.* Forest Service, US Department of Agriculture. .

Allamano-Kessler, R., & Mione, A. (2018, Mars). Qui fixe la norme ? Le genre dans l'institutionnalisation d'une pratique sportive. *Innovations, 57*, 85-107.

Allard-Poesi, F. (2006). La stratégie comme pratique(s) : ce que faire de la stratégie veut dire. Dans D. Golsorkhi, *La fabrique de la stratégie* (pp. 27-47). Paris: Vuibert.

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. *(No. hal-01123725)*.

Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire.* Ed. Puf, Coll., Quadrige-Essais et Débats.

Ambrose, M., Seabright, M., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision processes, 89(1)*, 947-965.

Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy.* Dow-Jones-Irwin: Homewood, Dow-Jones-Irwin.

Andrews, R. (2001). Certification Institutions and Private Governance: New Dynamics in the Global Protection of Workers and the Environment. *7th Annual Colloquium on Environmental Law and Institutions, Duke University, December 7-8.*

Angelini, C., Lombardo, É., & Pignatel, I. (2013). La diffusion du concept de RSE dans les firmes industrielles: l'émergence de nouveaux paradigmes managériaux. *Recherches en Sciences de Gestion, (3)*, 131-151.

Ansoff, H. I. (1969). *Business strategy: selected readings (Vol. 72).* Penguin books.

Antonelli, C. (1995). Économie des réseaux: variété et complémentarité. . Dans *Économie industrielle et économie spatiale* (pp. 253-272). Paris: Economica.

Aoki, M. (2007). *Corporate governance in Japan – Institutional change and organizational diversity.* Oxford University Press.

Aoki, M. (2010). *Corporations in Evolving Diversity: Cognitions, Governance, and Institutions.* Oxford University Press.

Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.

Argyris, C. (1995). Action science and organizational learning. *Journal of Managerial Psychology, 10(6)*, 20-26.

Argyris, C., Putman, R., & Smith, D. M. (1985). *Action science, Concepts, Methods, and Skills.* Jossey-bass.

Aristote. (vers 341 AV JC). *Éthique à Nicomaque* .

Armstrong, R. W., & Sweeney, J. (1994). Industry type, culture, mode of entry and perceptions of international marketing ethics problems: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics, 13*(10), 775-785.

Arrow, K. J. (1951). *Social Choice and Individual Values.* Yale University: Cowles Foundation for Research.

Arrow, K. J. (1974). Limited knowledge and economic analysis. *American economic review, 64(1)*, 1-10.

Astley, W. G., & Fombrun, C. J. (1987). Organizational communities: An ecological perspective. *Research in the Sociology of Organizations, 5*, 163-185.

Attali, J. (2013). *Histoire de la modernité: Comment l'humanité pense son avenir.* Robert Laffont.

Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité. *Le Libellio d'AEGIS, 8(4)*, 13-26.

Babeau, O. (2005). *Le manager et la transgression ordinaire des règles : le cas des sociétés de conseil en management.* Thèse de doctorat soutenue à Dauphine.

Babeau, O., & Chanlat, J. (2008, Mars). La transgression, une dimension oubliée de l'organisation. *Revue française de gestion, 183*, 201-2019.

Babeau, O., & Chanlat, J. (2011). Déviance ordinaire, innovation et gestion. *Revue française de gestion, 1*, 33-50.

Bachelard, G. (1993). *La formation de l'esprit scientifique: contribution à une psychanalyse de la connaissance.* Vrin.

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly, 50(3)*, 329-366.

Baret, P. (2006). Chapitre 6. L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : une méthode pour fonder un management sociétalement responsable ? Dans J.-J. Rosé, *Responsabilité sociale de l'entreprise, Pour un nouveau contrat social* (pp. 135-152).

Barley, S., & Tolbert, P. (1997). *Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution.* (Vol. 18(1)). Organization studies.

Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic management journal, 15(S1)*, 175-190.

Barth, I. (2009). Quand le marketing jour avec la crise des normes. Dans D. Bessire, & Y. (. Dupuis, *Tétranormalisation, Cahier de recherche, ISEOR, Juillet 2009.* ISEOR, Juillet 2009.

Bartley, T. (2007). Institutional Emergence in an Era of Globalization: The Rise of Transnational Private Regulation of Labor and Environmental Conditions. *American Journal of Sociology, 113*(2), 297–351.

Bateson, G., Jackson, D., Haley, J., & Weakland, J. (1963). A note on the double bind. *Family Process*, 154-161.

Bator, F. M. (1958). The anatomy of market failure. *The quarterly journal of economics, 72(3)*, 351-379.

Batuev, M., & Robinson, L. (2017). *How skateboarding made it to the Olympics: an institutional perspective. International journal of sport management and marketing* (Vol. 17(4/5/6)).

Baum, J., & Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative science quarterly*, 187-218.

Becker, C., De Fond, M., Jiambalvo, J., & Subramanyan, K. R. (1998). The effect of audit quality on earnings management. *Contemporary accounting research, 15(1)*, 1-24.

Bénézech, D., Lambert, G., Lanoux, B., Lerch, C., & Loos-Baroin, J. (2001). Completion of knowledge codification: an illustration through the ISO 9000 standards implementation process. *Research policy, 30(9)*, 1395-1407.

Bensedrine, J., & Demil, B. (1998). L'approche néo- institutionnelle des organisations. Dans L. H. J.P., *Repenser la stratégie, Fondements et perspectives* (pp. 85-110). Vuibert.

Berger, P. L. (1966). *The social construction of reality.* New York: Penguin Books.

Berger, P., Berger, B., & Kellner, H. (1973). *The homeless mind: Modernization and consciousness.* Random House.

Bergson, H. (1932). *Les deux sources de la morale et de la religion* (éd. 1970). Paris, Presses. .

Bernácer, G. (1922). La teoría de la disponibilidades como interpretación de las crisis y del problema social. *Revista de Economía, 40*.

Bessire, D., Cappelletti, L., & Pigé, B. (2010). *Normes: origines et conséquences des crises.* Economica.

Bieker, T. (2002). *Managing corporate sustainability with the balanced scorecard: Developing a balanced scorecard for integrity management.* Oikos PhD summer academy.

Blair, M. (1995). *Ownership and Control: rethinking Governance for the Twenty-First Century.* The Brookings Institution.

Blaug, M. (1982). *La méthodologie économique.* Economica.

Boiral, O. (2003). ISO 9000: Outside the Iron Cage. *Organization Science 14 (6)*, 720-737.

Boje, D. M. (2015). *Organizational change and global standardization: Solutions to standards and norms overwhelming organizations.* New-York: Routledge.

Boltanski, L., Thévenot, L., & (Paris), C. d. (1987). Programme de recherche et d'opérationalisation sur les topiques de l'équité et de l'équivalence. Dans *Les économies de la grandeur*. Paris: Presses universitaires de France.

Boncori, A. L., & Cadet, I. (2013). Le comply or explain, un avatar de l'accountability. *Revue française de gestion, 8*, 35-55.

Bonnet, D. (2009). Le principe de la contingence générique: Clé d'entrée dans le constructivisme générique. *In Colloque International ACADEMY OF MANAGEMENT-ISEOR* , 15.

Bonnet, D. (2016). Management du risque stratégique: éclairage à l'aune du mythe des croyances. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 85-108.

Bonnet, M., Zardet, V., Savall, H., & Peron, M. (2016). *Le capitalisme socialement responsable existe*. Éditions EMS.

Bouquin, H. (2005). Herméneutique du contrôle. *26e congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilit.* Lille.

Bourgeois, L. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Manage- ment Review, 5*, 25-40.

Bourgeois, L. J., & Brodwin, D. R. (1984). Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal, 5*(3), 241-264.

Bourguignon, A. (2003). Conformité-autonomie : la double contrainte du « nouveau » contrôle de gestion ? Dans V. PERRET, & E. JOSSERAND, *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations* (pp. 191-221). Paris: Ellipses.

Boxenbaum, E., & Pedersen, J. (2009). Scandinavian institutionalism – A case of institutional work. Dans S. R. Lawrence T.B, *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organization*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Boxenbaum, E., Rouleau, L., & . (2011). New knowledge products as bricolage: Metaphors and scripts in organizational theory. *Academy of Management Review, 36(2)*, 272-296.

Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization science, 12(2)*, 198-213.

Brown, J., & Duguid, P. (2001). *Knowledge and organization: A social-practice perspective.* (Vol. 12(2)). Organization science.

Brown, L. R. (1993). *State of the World, 1993 : A Worldwatch Institute Report on Progress Toward a Sustainable Society (Vol. 10).* WW Norton & Company.

Brunsson, N. (1986). *Organizing for Inconsistencies: on Organizational Conflict, Depression and Hypocrisy as Substitute for Action.* Scandinavian Journal of Management Studies.

Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy.* Chichester: John Wiley and Sons.

Buchanan, J. M., & Stubblebine, W. C. (1962). Externality. Dans *Classic papers in natural resource economics* (pp. 138-154). London: Palgrave Macmillan.

Buono, A. F., & Savall, H. (2015). *The socio-economic approach to management revisited. The Evolving Nature of SEAM in the 21st Century* . Charlotte NY : IAP Publishing.

Burlaud, A., & Zarlowski, P. (2003). Introduction – Le contrôle externe : quelles modalités pour quels enjeux ? . *Revue Française de Gestion – Numéro spécial Le contrôle externe modalités et enjeux (147)* , 9-18.

Cadet, I. (2014). Responsabilité sociale de l'entreprise, responsabilités éthiques et utopiques, les fondements normatifs de la RSE, étude de la place du droit dans les organisations. *Cnam.*

Cadet, I. (2016). Aspects juridiques de la responsabilité sociale. *I2D – Information, données & documents, 53*(1), 37-38.

Calori, R., & Sarnin, P. (1993). Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants . *Revue Française de Gestion, mars-avril-mai*, 86-94.

Campinos-dubernet, M., & Jougleux, M. (2003). L'assurance qualité : quelles contributions à la qualité des services ? *Revue française de gestion, 5*(146), 81-98.

Capelli, S., Guillot-Soulez, C., & Sabadie, W. (2015). Engagement RSE et attractivité organisationnelle: la communication protège-t-elle en cas de crise ? *Revue de gestion des ressources humaines, (2),* 3-23.

Capelli, S., Legrand, P., & Sabadie, W. (2012). Se taire, nier ou s'excuser: comment répondre à un appel au boycott?

Cappelletti, L. (2008). Pratiques esthétiques versus pratiques éthiques de la RSE : quelles leçons tirer du cas EADS ? *Revue Entreprise Ethique 28(2),* 13-22.

Cappelletti, L. (2010). Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain? *Revue française de gestion, (8),* 139-152.

Cappelletti, L. (2012). *Le contrôle de gestion de l'immatériel: une nouvelle approche du capital humain.* Paris: Dunod.

Cappelletti, L. (2013, Novembre 13). Le choc de simplification n'aura pas lieu. *Le Monde.*

Cappelletti, L. (2019). Présentation . *Management & Avenir, 2019/4 (N° 110),* 103-107.

Cappelletti, L., & Pesqueux, Y. (2018). Chapitre 9. L'épistémologie de la GRH, épicentre de la dialectique objectivité versus subjectivité. Dans J.-M. Peretti, J.-M. Plane, A. Scouarnec, & M. Thévenet, *Une vision des ressources humaines sans frontières, Mélanges en l'honneur de Jacques Igalens* (pp. 346-356). Paris: EMS Editions.

Capron, M., & Quairel, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de lorganisation responsable, 1(1)*, 5-17.

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable.* Paris: La Découverte.

Carlton, D. W., & Klamer, J. M. (1983). The need for coordination among firms, with special reference to network industries. *Universtiy of Chicago Library Revue, 50*, 446.

Caron-Fasan, M. L., & Lesca, H. (2003). Implantation d'une veille stratégique (vs) pour le management stratégique: cas d'une PME du secteur bancaire. *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion, (203)*, 55.

Carontini, E. (1990). Le rôle de l'abduction dans le processus d'interprétation. Dans L. Sfez, G. Coutlée, & P. U. Grenoble (Éd.), *Technologies et symboliques de la communication.*

Carroll, A. (1979). A three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review, 4*, 497-505.

Cartel, M. (2013). *La fabrique de l'innovation institutionnelle : les marchés du carbone comme champs d'expérimentations managériales.* Doctoral dissertation, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Cervellon, M. C., & Wernerfelt, A. S. (2012). Knowledge sharing among green fashion communities online: Lessons for the sustainable supply chain. *Journal of Fashion Marketing and Management, 16(2)*, 176-192.

Charreaux, G. (2005). Pour une gouvernance d'entreprise «comportementale» Une réflexion exploratoire... . *Revue française de gestion, (4)*, 215-238.

Checkland, P. (1984). Rethinking a systems approach. Dans *Rethinking the process of operational research & systems analysis* (pp. 43-60). Pergamon.

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology, 6(1)*, 1-22.

Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies*, *18*(1), 43-76.

Christophe, B. (2000). Environnement naturel et comptabilité. *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, 657-668.

Ciborra, C. (1994). The grassroots of IT and strategy. Dans C. Ciborra, & T. Jelassi, *Strategic information systems: a European perspective* (pp. 3-24). John Wiley & Sons.

Ciborra, C. (2002). *The Labyrinths of Information: Challenging the Wisdom of Systems.* Oxford University Press.

Clapp, J. (2001). ISO Environmental Standards: Industry's Gift to a Polluted Globe or the Developed World's Competition-Killing Strategy ? », in Olav Schräm Stokke and 0ystein B. Thommessen (eds.), « Yearbook of International Co-operation on Environment and Development 2001/2002. *Earthscan Publications*, 27-33.

CMED. (1989). Notre avenir à tous. *Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement* (p. 432). Les Editions du Fleuve.

Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica, 4(16)*, 386-405.

Coccia, C. (1998, Mai). Avoiding a "toxic" organization. *Nursing Management, 29*, 32-34.

Cochoy, F., Garel, J. P., & De Terssac, G. (1998). Comment l'écrit travaille l'organisation: le cas des normes ISO 9000. *Revue française de sociologie*, 673-699.

Communication de la Commission au Parlement européen, a. C. (2011). Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014. *COM (2011) 681 final* , (p. 7).

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review, 34(3)*, 252-257.

Corbett, C., & Kirsch, D. (2000). ISO 14000: An Agnostic's Report From The Frontline. *ISO 9000 + ISO 14000 News, 9*(2), 4-17.

Coughlan, P., & Coghlan, D. (2002). Action research for operations management. *International journal of operations & production management, 22(2)*, 220-240.

Cressey, D. (1986). Why managers commit fraud. *Australian and New Zealand Journal of Criminology, 19*, 195-209.

Crosby, P. (1986). *La qualité c'est gratuit, l'art et la manière d'obtenir la qualité.* Paris: Economica.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système.* Paris: Seuil.

Cunha, M. (2005). Bricolage in Organization . *FEUNL Working Paper*, 474.

Cyert, R., & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm.* Wiley, New York.

Czarniawska, B., & Sevon, G. (1996). Introduction. Dans C. B. G., *Translating Organizational Change* (pp. 1-47). Walter de Gruyter Inc .

Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2010). Les liens incertains entre RSE et création de valeur marchande. *Revue française de gestion, (4)*, 25-39.

David, A. (1998). Outils de gestion et dynamique du changement. *Revue Française de Gestion, septembre-octobre*.

David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *Conférence de l'AIMS*, (pp. 1-23).

David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *Cahier de recherche. DMSP, Université Paris-Dauphine*.

David, A. (2000). La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion. *Communication à la IXème conférence internationale de Management Stratégique, Montpellier (pp. 24-26).*

David, A. (2012). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? *Paris Dauphine University*.

David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2000). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Éléments d'épistémologie de la recherche en management.* Presses des Mines.

De Angelo, L. (1981). Auditor size and audit quality. *Journal of accounting and economics, 3(3),* 183-199.

De Castelbajac, M. (2015). Le droit pénal et la RSE : un outil de management, facteur de progrès social et de prévention des risques. *Dossier spécial, Revue Lamy Droit des affaires, janv. 2015, n°100,* 67-94.

De Rosnay, J. (1975). *Le Macroscope : vers une version globale.* Editions du Seuil.

DeAngelo, L. E. (1981). Auditor size and audit quality. *Journal of accounting and economics, 3(3),* 183-199.

Debruyne, M. (2002). La certification qualité selon les normes ISO : contribution à une analyse théorique. *La Revue des Sciences de Gestion, 194*, 57-72.

Deci, E. L. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality And Social Psychology 18 (1)*, 105-115.

Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of management journal, 39*, 1024-1039.

Delattre, M., & Moulette, P. (2009). Mise en oeuvre et déploiement d'une politique de RSE: Etude exploratoire d'une entreprise de l'industrie agroalimentaire. Pau, France: Congrès ADERSE.

Delpuech, C. (2013). Quand le bouleversement du paradigme dominant entraine la rupture du contrat psychologique dans les entreprises de culture de service public. *De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH ?* (p. 266). Mons: 31ème Université d'Eté IAS.

Demil, B., & Bensedrine, J. (2005). Process of legitimation and pressure toward regulation. *International Studies of Management and Organization, 35*(2), 58-79.

Deming, W. E. (1982). Quality, productivity, and competitive position. *Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for advanced engineering study., 183*.

Desreumaux, A. (1998). *Théorie des organisations.* Paris: Editions Management.

Desreumaux, A. (2004). Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations. Dans I. Huault, *Institutions et Gestion* (pp. 29-47). Vuibert.

Deumier, P. (2013). Introduction générale au droit.

Dijken, F. (2007). Corporate social responsibility: market regulation and the evidence. *Managerial Law, Vol. 49, n° 4*, 141-184.

DiMaggio, P., & Powel, W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.* American sociological review.

Doise, W., & Mugny, G. (1981). *Le développement social de l'intelligence.* FeniXX.

Dorado, S. (2005). Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening. *Organization Studies. Vol. 26, N°.3*, 385-414.

Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review, 18*, 122-136.

Dumez, H. (2008). De l'obligation de rendre des comptes ou accountability. *Annales des Mines-Gérer et comprendre, 1*, 4-8.

Dunning, E., & Elias, N. (1986). Quest for Excitement: Sport and Leisure in the. Oxford: Basil Blackwell.

Dupuy, J. P. (1989). Convention et common knowledge. *Revue économique*, 361-400.

Duymedjian, R. (2010). Métaphore,. concept. ou.…?.:. essai.. de construction de l'idéal-type du bricoleur. *Des mondes bricolés : arts et sciences à l'épreuve de la notion de bricolage*, 77.

Duymedjian, R., & Rüling, C. C. (2010). Towards a foundation of bricolage in organization and management theory. *Organization Studies, 31(2)*, 133-151.

Edgar, S. (1992). *Organizational culture and leadership.* San Francisco: CA. : Jossey Bass, 2d. Ed.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. . *Academy of management journal, 50(1)*, 25.

El Hila, R., & Amaazoul, H. (2013, Mars). Impacts de la Tétranormalisation sur les pratiques de RSE. *Recherches en Sciences de Gestion*, 199-216.

Elkington, J. (. (1999). *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century.* Business New.

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation : Win-win-win business strategues fir sustainable development. *California Management Review, n°2*, 90-100.

Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is Agency? *American Journal of Sociology, Vol.103, Vol.4*, 962-1023 .

Emshoff, J. R., & Freeman, R. E. (1981). Stakeholder management: a case study of the US Brewers Association and the container issue. *Applications of management science, 1*, 57-90.

Eve, A., & Sprimont, P. A. (2016). Perceptions and Attitudes relating to ISO 9001: an Investigation with Operational Personnel. *Comptabilité-Contrôle-Audit, 22(1)*, 27-52.

Everaere, C. (1993). Le constructivisme: chaînon manquant de l'approche systémique? *Économies et Sociétés, Série Sciences de gestion*, 171-202.

Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political economy, 88(2)*, 288-307.

Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political economy, 88(2)*, 288-307.

Fasterling, B., & Duhamel, J. C. (2009, Mars). Le comply or explain: la transparence conformiste en droit des sociétés. *Revue internationale de droit économique, 23*, 129-157.

Faucheux, S., & Nicolaï, I. (1998). Les firmes face au développement soutenable: changement technologique et gouvernance au sein de la dynamique industrielle. *Revue d'Économie Industrielle, 83*, 127-146.

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale.* Paris: Dunod.

Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization science, 22(5)*, 1240-1253.

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administration Science Quaterly, vol 48, n°1*, 94-118.

Ferneley, E., & Bell, F. (2006). Using bricolage to integrate business and information technology innovation in SMEs. *Technovation, 26(2)*, 232-241.

Fière, D. (2015). Chapitre 16. De l'usage des normes dans un centre de transplantation hépatique. Dans B. Pigé, L. Cappelletti, & V. Zardet, *Dynamique Normative: arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation.* (pp. 203-214). France: Éditions EMS.

Foucault, M., & Droit, R. P. (2004). *Michel Foucault: entretiens.* Odile Jacob.

Fredy-Planchot, A. (2002). L'indiscipline au travail: une marque de compétence . *Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°44, Avril-mai-juin*, 35-44.

Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach.* Cambridge University Press.

Freinet, C. (1926). *L'imprimerie à l'école.* E. Ferrary.

Friedman, H. M. (1972). The public interest derivative suit : A proposal for enforcing corporate responsibility. *Case W. Res. L. Rev., 24*, 294.

Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine, 13*, 32-33.

Friedman, M., & Friedman, w. t. (1962). *Capitalism and freedom.* Chicago: University of Chicago Press.

G.R., W. (1992). *Explaining ethical structures: Transaction costs and institutional processes.* Academy of Management Best Papers Proceedings.

Gabo, N., & Pevsner, A. (1920). *Realističeskij manifest : The realistic manifesto.*

Garcia, M., & Delattre, M. (2019). Réduire les externalites et les dysfonctionnements par la gouvernance interorganisationnelle: le cas de la relation du handicap à la professionnalisation. Dans *Colloque ADERSE 2019 Ethique, Gouvernance et RSE, Mar 2019,*. Aix en Provence, France.

Garcia-Johnson, R. (2001). Certification Institutions in the Protection of the Environment : Exploring the Implications for Governance. *23rd Annual Research Conference of the Association for Public Policy*. Washington, DC: Analysis and Management.

Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. (2007). Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. *Organization Studies, 28*(7), 957- 969.

Garud, R., Jain, S., & Kumaraswamy, A. (2002). Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards: The Case of Sun Microsystems and Java. *Academy of Management Journal, 45*(1), 196-214 .

Gendron, C., & Turcotte, M. F. (2003). Environnement, concertation et déréglementation: la modernisation réglementaire à l'heure des méta-enjeux. *Sociologies pratiques, 7*, 139-156.

Gereffi, G. G.-J., & Sasser, E. (2001, July-August). The NGO-Industrial Complex. *Foreign Policy, 125*, 56-65.

Gilormini, P. (2009). L'identité narrative du manager socialement responsable : Les apports de la sociologie d'Anthony Giddens. *Revue de l'organisation responsable, 2009/1, Vol. 4*, 31-42.

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal, 12(6)*, 433-448.

Girin, J. (1981). Quel paradigme pour la recherche en gestion ? *Economies et Sociétés: cahiers de l'ISMEA. Série Sciences de Gestion, (2)*, 1871-1889.

Girin, J. (1986). L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive. Qualité des informations scientifiques en gestion. *Méthodologies fondamentales en gestion*, 170-186.

Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode. *Épistémologies et sciences de gestion*, 141-182.

Glaser, B. S., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research.* London: Weidenfeld and Nicolson.

Gleckman, H., & Krut, R. (1998). *ISO 14001: A missed opportunity for sustainable global industrial development.* London: Earthscan .

Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life.* Garden City, NY: DoubledayAnchor.

Gomez, P.-Y. (1994). *Qualité et théorie des conventions.* Paris: Économica.

Gomez-Perez, A., Fernández-López, M., & Corcho, O. (2006). Ontological Engineering: with examples from the areas of Knowledge Management, e-Commerce and the Semantic Web. *Springer Science & Business Media*.

Grant, R. M. (2007). *Contemporary Strategy Analysis.* London: Blackwell.

Greenberg, L., & Barling, J. (1996). Employee theft. Dans C. e. Cooper, *Trends in Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons Ltd.

Greening, D. W., & Gray, B. (1994). Testing a model of organizational response to social and political issues. *Academy of Management Journal, 37*, 467-498.

Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, B. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal, 45*(1), 58-80.

Grima, F., & Muller, R. (2008). Responsabiliser sans manipuler. *ADERSES, Respsonsabilité Sociale de l'Entrperise*, (p. 2441).

Grolleau, G., & Mzoughi, N. (2005, Janvier). L'élaboration des normes: un «nouvel» espace de compétition? Une application à la norme ISO 14001. *Revue d'économie industrielle, 111*, 29-56.

Grolleau, G., Lakhal, T., & Mzough, N. (2004). Does Ethical Activism Lead to Firm Relocation ? *Kyklos International Review for Social Sciences, 3* , 391-406.

Guedj, P.-S., & Queinnec, Y. (2015). Le Big Bang des devoirs de vigilance ESG : les nouveaux enjeux de RSE et de droits de l'Homme. *Dossier spécial Revue Lamy Droit des Affaires, n°104*, 66-94.

Guler, I., Guillén, M., & Macpherson, M. (2002). Global Competition, Institutions and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of the ISO 9000 Quality Certificates. *Administrative science quarterly, 47*, 207-232.

Habermas, J. (2007). *L'espace public. Archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise.* Paris: Payot.

Halme, M., Lindeman, S., & Linna, P. (2012). Innovation for inclusive business: Intrapreneurial bricolage in multinational corporations. *Journal of Management Studies 49(4)*, 743-784.

Hammersley, M. (1990). What's wrong with ethnography? The myth of theoretical description. *Sociology, 24(4)*, 597-615.

Hannan, M., & Freeman, J. (1977). *The population ecology of organizations.* (Vol. 82(5)). American journal of sociology.

Hardy, C., & Maguire, S. (2008). Institutional Entrepreneurship. Dans R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson, *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 198-217). Sage.

Hatchuel, A. (1994). Frédéric Taylor: une lecture épistémologique. L'expert, le théoricien, le doctrinaire. *L'invention de la gestion, Histoire et pratiques*, 68-95.

Hatchuel, A. (1994). Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprise et Histoire, n° 7*.

Hatchuel, A., & Moisdon, J. C. (1984). Théorie de la décision et pratiques organisationnelles: le cas des investissements pétroliers. *Cahiers de l'ISMEA. Economies et Sociétés*.

Hatchuel, A., & Molet, H. (1986). Rational Modelling in Understanding Human Decision Making : about two case studies. *European Journal of Operations Research, n°24*, 178-186.

Haudeville, B., & Wolff, D. (2004). Enjeux & déterminants de l'implication des entreprises dans le processus de normalisation. *Revue d'économie industrielle, 108(1)*, 21-40.

Havard, C., & Poirot, M. (2010). Les comportements déviants à la règle. L'impact des conditions de travail et de rémunération. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 16(40)*, 221-244.

Hays, R. B. (1985, Avril). A longitudinal study of friendship development. *Journal of personality and social psychology, 48*, 909.

Hebermas, J. (1991). *De l'éthique de la discussion.* Flammarion.

Hermel, P. (1988). *Le management participatif.* Paris: éd. d'organisation.

Heron, J., & Reason, P. (2006). The practice of co-operative inquiry: Research 'with'rather than 'on'people. *Handbook of action research*, 144-154.

Hockerts, K. (2001). Corporate sustainability management, towards controlling corporate ecological and social sustainability. *Proceedings of Greening of Industry Network Conference*, 21-24.

Hofer, C., & Schendel D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts.* West publishing New York.

Hoffman, A., & Ventresca, M. (2002). Introduction. Dans H. A. M., *Organization, Policy and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives* (pp. 1-38). Stanford University Press.

Holleran, E., Bredahl, M.-E., & Zaibet, L. (1999). Private incentives for adopting food safety and quality assurance. *Food Policy, 24 (6)*, 669-683.

Holm, P. (1995). The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries. *Administrative Science Quarterly, 40*(3), 398-422.

Holt, F. (2008). *The Sarbanes-Oxley Act. Cost, benefits and business impacts.* Cima Publishing, Elsevier.

Honoré, L. (2000). Figures de la transgression dans l'entreprise. *Gérer et comprendre, 61*, 19-30.

http://www.objectif-bim.com/index.php/bim-maquette-numerique/le-bim-en-bref/la-definition-du-bim. (s.d.).

Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes.* Éditions du Renouveau pédagogique.

Husted, B., & Allen, D. (2007). Corporate Social Strategy in Multinational Enterprises: Antecedents and Value Creation. *Journal of Business Ethics, Vol. 74*, 345-361.

Igalens, J., & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines.* Economica.

Ingham, M., Takeuchi, H., Nonaka, I., & Koenig, G. (1997). *Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles.* Bruxelles: De Boeck Université.

INSEE. (s.d.). *https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1962*.

James, H. S. (1909). World database of trus. *World, 3*.

Jeffers, E., & Pollin, J.-P. (2012). Déréglementation bancaire des années 1980 et crise financière. *Revue d'économie financière, vol. 105, no 1*, 103-112.

Jensen, M. C., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure . *Journal of Finance Economics, 3*.

Johns, G. (2001). The psychology of lateness, absenteeism and turnover. Dans N. O. Anderson, *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (pp. 232-252.). London: Sage.

Jones, R., Arndt, G., & Kustin, R. (1997). ISO 9000 Among Australian Companies: Impact of Time and Reasons for Seeking Certification on Perceptions of Benefits Received. *International journal of quality & reliability management, 14*(6/7), 650-660.

Judge, W. Q., & Zeithaml, C. (1992). Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process. *Academy of Management Journal, 35*(4), 766-794.

Kelsen, H. (1927). Selbstdarstellung. Hans Kelsen im Selbstzeugnis.

Kim, J. B., Chung, R., & Firth, M. (2003). Auditor conservatism, asymmetric monitoring, and earnings management. *Contemporary Accounting Research, 20(2)*, 323-359.

King, A., & Lenox, M. (2001). Does It Really Pay to Be Green? An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance, Journal of Industrial Ecology. *The Massachusetts Institute of Technology and Yale University, Vol. 5, n°1*.

Knight, F. H. (1921). Cost of production and price over long and short periods. *Journal of Political Economy, 29(4)*, 304-335.

Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de l'AGRH, n° 9, novembre*.

Koku, P. S., Akhigbe, A., & Springer, T. M. (1997). The financial impact of boycotts and threats of boycott. *Journal of Business Research, 40(1)*, 15-20.

Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion, 2*, 211-237.

Kurucz, E. C., Colbert, B. A., & Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*.

Lambert, G., & Ouédraogo, N. (2006). L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus. *Revue française de gestion, (7),*, 15-32.

Lambert, G., & Ouédraogo, N. (2010). Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise. *Revue française de gestion, (2)*, 65-85.

Lamotte, B. (1987). La dynamique de la qualité. *Revue d'économie industrielle, Vol. 42. 4ème trimestre 1987*, 16-30.

Lankoski, J. (2000). Multifonctional character of agriculture, Agricultural Economics Research Institute. *research report n°241*, 80.

Lanoie, P., & Ambec, S. (2007). Des billets verts pour des entreprises agricoles vertes?, Paper provided by Cirano in its series Cirano . *Working Papers with number 2007s-17* .

Lapalle, M. (2012). *Étude des impacts de la démarche globale de RSE sur les attitudes et comportements des parties prenantes internes et externes de l'organisation: salariés, clients et militants.: Le cas d'une entreprise de l'économie sociale: la MAIF.* Toulouse: Doctoral dissertation, Université Toulouse 1 Capitole.

Lawrence, T., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. Dans S. Clegg, C. Hardy, W. Nord, & T. Lawrence, *Handbook of Organization Studies* (pp. 215-254). London: Sage.

Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2009). Introduction: Theorizing and Studying Institutional Work. Dans S. R. Lawrence T., *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organization.* Cambridge, UK : Cambridge University Press.

Le Flanchec, A., Uzan, O., & Doucin, M. (2012). *Responsabilité sociale de l'entreprise et gouvernance mondiale.* Economica.

Le Goff, J. (1992). *Le mythe de l'entreprise, critique de l'idéologie managériale.* Paris: La Découverte.

Le Moigne, J. L. (1990). Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. . *Épistémologies et sciences de gestion*, 81-140.

Le Moigne, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes (Vol. 2969).* Paris: Presses universitaires de France.

Leibenstein, H. (1966). Allocative efficiency vs." X-efficiency". *The American Economic Review*, 392-415.

Lépineux, F. (2004). Président-fondateur de l'ADERSE, discours d'ouverture du 2e Congrès de l'ADERSE, IAE de Toulouse, octobre 2004.

Leplat, J. (1977). Regards sur l'activité en situation de travail : contribution à la psychologie ergonomique. *Presses universitaires de France*.

Lévi-Strauss, C. (2009). Lévi-Strauss par Lévi-Strauss. *Le Nouvel Observateur, hors-série, novembre-décembre* , p. 22.

Levy, D., & Scully, M. (2007). The Institutional Entrepreneur as Modern Prince: The Strategic Face of Power in Contested Fields. *Organization Studies, 28*(7), 971-991.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action research. *Human relations, 1(2)*, 143-153.

Lewin, K. (1952). *Group decision and social change. Readings in social psychology.* New York: Newcombe and Hartley (Eds.), Henry Holt .

Lewin, K. (1975). *Psychologie dynamique : les relations humaines.* Presses universitaires de France.

Lewis, D. (1969). *Convention* . Cambridge, MA.: Harvard University Press.

Libaert, T. (2004). *Communication, la nouvelle donne.* Paris: Village Mondial / Pearson Education France.

Likert, R. (1961). *New patterns of management.* McGraw-Hill.

Likert, R., Rinchart, R., de Diesbach, E., & Bochet, E. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise.* Gauthier-villars.

Linstead, S. A., & Grafton-Small, R. (1990). Organizational bricolage. . *Organizational symbolism*, 291-309.

Lorino, P. (2002). *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliqués aux instruments de gestion.* Cergy-Pontoise.: Document de recherche DR 02015, ESSEC.

Ludema, J. D., Cooperrider, D. L., & Barrett, F. J. (2001). Appreciative inquiry: The power of the unconditional positive question. *Handbook of action research*, 189-199.

Luo, J., Meier, S., & Oberholzer-Gee, F. (2011). *No news is good news: CSR strategy and newspaper coverage of negative firm events.* Harvard Business School.

Maktouf, M. B. (2010). Déterminants de la stratégie sociétale des multinationales en France. *Revue de l'organisation responsable, 5*, 39-58.

Malherbe, D. (2002). *L'entreprise et la régulation : règles du jeu, jeu des règles, le cas d'un groupe d'assurances mutuelles français (1990-1999).* thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction de Jean-François Amadieu. Université de Poitiers.

Mansouri, N., & Peretti, J. M. (2007, Juin). La tétranormalisation et la gestion des résultats comptables. Étude exploratoire: cas LVMH. . 26.

Marshall, A. (1890). *Principles of Economics.* Louvain: Macmillian.

Martinet, A. C. (1990). *Épistémologies et sciences de gestion.* Paris: Economica.

Martinet, A., & Payaud, M. (2008). Formes de RSE et entreprises Sociales - Une hybridation des stratégies. *Revue française de gestion – N° 180*, 199-214.

Martínez-Costa, M., Martínez-Lorente, R., A., & Choi, T. Y. (2008). Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and motivation: An empirical study of Spanish companies. *International Journal of Production Economics, 113(1)*, 23-39.

Mason, R. O., & Mitroff, I. I. (1981). *Challenging strategic planning assumptions: Theory, cases, and techniques.* John Wiley & Sons Inc.

Mayo, E. (1949). Hawthorne and the western electric company. *Public administration: Concepts and cases*, 149-158.

Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (1999). Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. *communication à la conférence de l'AIMS*, (p. 22).

McClurg, L., & Butler, D. (2006). Workplace theft : A proposed model and research agenda. *Southerne Business Review, 31*, 25-34.

Meade, J. E. (1952). External economies and diseconomies in a competitive situation. *The economic journal, 62(245*, 54-67.

Mendel, P. (2000, April). International Standardization and Global Governance, Organizations. *Policy, and the Natural Environment : Institutional and Strategic Perspectives*, 28- 30.

Meyer, J., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony.* (Vol. 2). American journal of sociology.

Meyer, J., Rowan, B., & Scott, W. R. (1983). *Organizational Environments.* Beverly Hills: Sage.

Midgley, M. (1984). *Wickedness.* Routledge .

Mione, A. (1994). *Les normes, instrument de la stratégie marketing de l'entreprise* . (Doctoral dissertation, Montpellier 2).

Mione, A. (2006, Août). Les normes comme démarche collective. *Revue française de gestion, 167*, 105-122.

Mione, A. (2017). Chapitre 7. Puissance et impuissance des normes techniques . Dans J. Le Goff, & S. Onnée, *Puissances de la norme Défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains* (pp. 124-138). Montpellier: EMS Editions.

Mione, A., & Dubois, P.-L. (2015). La norme comme forme et les paradoxes associés . Dans G. Naro, & D. Travaillé, *Entre simplification et complexification ; Quelles représentations des systèmes de gestion ? - Mélange en l'honneur du Professeur Yves Dupuy* (pp. 49-57). Économica.

Mitchell, J. C. (1973). *Networks, norms and institutions.* Mouton.

Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholders identification and salience: defining the principles of who and what really counts. *Academy of management review. 22(2)*, 853-886.

Moisdon, J. (1984). Recherche en geston et intervention. *Revue Française de Gestion, Septembre-octobre*, 61-73.

Moisdon, J. C. (2010). L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A. *Revue française des affaires sociales, 1*, 213-226.

Moisdon, J. C. (2016). Recherche en gestion et intervention. *Revue française de gestion, 8*, 23-39.

Mottet, V. (2015). *Tétranormalisation et management stratégique du territoire. Le cas du Grand Genève.* Doctoral dissertation, Thèse de doctorat DBA.

Mouloud, K. (2009). Le développement durable, l'entreprise et la certification ISO 14001. *Marché des organisations, 2009/1 n°8*.

Naor, J. (1982). A new approach to multinational social responsibility. *Journal of Business Ethics, Vol. 1*, 219-225.

Naro, G., & Noguera, F. (2008). L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise: enjeux et perspectives des «Sustainability Balanced Scorecards». *Revue de lorganisation responsable, 3(1)*, 24-38.

Naro, G., & Salez, M. (2010). Le contrôle de gestion sociale en quête de fondements théoriques et méthodologiques. Dans N. Berland, & F.-X. Simon, *Le contrôle de gestion en mou- vement – État de l'art et meilleures pratiques* (pp. 127-143). Paris: Éditions d'Orga- nisa.

Naro, G., & Travaillé, D. (2011). Le BSC à l'épreuve de l'expérience. *Revue française de gestion, (2)*, 65-80.

Nietzsche, F. (1878). *Humain, trop humain: Fragments posthumes (1878-1879) : un livre pour les esprits libres.* Gallimard.

Nonaka, I. (1999). L'entreprise créatrice de savoir. Dans C. H. Press, *Le Knowledge management* (pp. 35-63). Paris: Harvard Business Review, Éditions d'Organisation.

North, D. C. (1990). *A transaction cost theory of politics.* (Vol. 2(4)). Journal of theoretical politics.

Ocler, R. (1999). De la nécessité de rendre les démarches qualité plus proactives, ISEOR. *Journée Tutorale Qualité organisée par le GREFIGE/IAE de Nancy*, (p. 13). Nancy.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review, 16(1)*, 145-179.

Orlikowski, W. J. (2010). Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. *Cambridge handbook of strategy as practice*, 23-33.

Orlikowski, W. J. (2010). The sociomateriality of organisational life: considering technology in management research. *Cambridge journal of economics, 34(1)*, 125-141.

Orsato, R. (2009). Sustainability Strategies: When Does It Pay to Be Green ? . *Palgrave Macmillan du 10 avril 2009, Collection INSEAD Business Press*, p. 256 .

Orsoni, J. (1987). *Politique générale de l'entreprise.* Vuibert.

Ouakrat, A. (2015). Du rythme d'usage du smartphone aux rythmes de vie: les normes temporelles informelles des pratiques d'une population étudiante. *Questions de communication, (27)*, 301-321.

Paillusseau, J. (1989). Le droit est aussi une science d'organisation. *Revue trimestrielle de droit commercial, (1)*, 1-57.

Paillusseau, J. (1990). L'efficacité des entreprises et la légitimité du pouvoir. *Revue Internationale de Droit Économique, NS, n°3*, 243.

Paillusseau, J. (1997). Les apports du droit de l'entreprise au concept de droit. *D.*, 98.

Panapanaan, V., Linnanen, L., Karvonen, M., & Tho Phan, V. (2003). Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies. *Journal of Business Ethics, Vol. 44*, 133-148.

Paradas, A. (2008). La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale. *Revue de lorganisation responsable, 3(1)*, 39-52.

Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies.* Free Press.

Parsons, T. E., & Shils, E. A. (1951). *Toward a general theory of action.* Cambridge: Harvard University Press.

Parsons, T., & Smelser, N. (1956). *Economy and Society. A Study in the Integration of Economic and Social Theory*. Glencoe, Illinois: Free Press.

Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée. Dans M.-F. Turcotte, & S. A., *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise.* Québec: Presses de l'Université.

Pastore-Chaverot, M. (2011). *Les stratégies de RSE des grandes entreprises: les facteurs d'influence. Analyse des discours des entreprises du CAC 40.* Doctoral dissertation, Université Paul Verlaine-Metz.

Pavlov, I. P. (1932). Physiology of the higher nervous activity. *Priroda, 11(12),* 1139-1156.

Pavlov, I. P. (1941). *Lectures on Conditioned Reflexes. Volumn Two.Conditioned Reflexes and Psychiatry.* International Publishers.

Pennings, J. M. (1981). Strategically interdependent organizations. *Handbook of organizational design, 1*, 433-455.

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm.* Oxford: Blackwell.

Pérez, R. (2005). Contribution à l'élaboration d'un cadre conceptuel d'analyse de la RSE: le concept d'effet induit. *3e Séminaire franco-québécois de recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise.* Université de Paris.

Perez, R. (2007). Dynamique des organisations et développement durable: propositions pour un cadre d'analyse. *Revue de lorganisation responsable, 2(2),* 16-26.

Périlleux, T. (2001). *Les tensions de la flexibilité.* Paris: Desclée de Brouwer.

Péron, M. (2003). Post-modernism and Socio-Economic approach to oranizations. *Journal of Organizational Change Management, Emerald*.

Péron, M. (2016). La bureaucratie est-elle efficace ? *Regards croisés sur l'économie, (1),* 119-122.

Perrat, J. (1997). Une clé de lecture du rapport firmes/territorires: la notion d'externalité. *Espaces et sociétés, (88),* 207-236.

Perrouty, G. (2006). Chapitre 5. La mise en œuvre de la RSE par les entreprises : une approche monographique. Dans J.-J. Rosé, *Responsabilité sociale de l'entreprise, Pour un nouveau contrat social* (pp. 113-134).

Perroux, F. (1969). Industrie et création collective: I. Saint-simonisme du XXe siècle et création collective. *Tiers-Monde, tome 5, n°19,* 585-587.

Perroux, F. (1970). Les conceptualisations implicitement normatives et les limites de la modélisation en économie. *Économies et Sociétés, 26,* 2255-2307.

Perroux, F. (1973). L'effet d'entraînement: de l'analyse au repérage quantitatif. *Économie appliquée, n°2-4*, 647-674.

Perroux, F. (1973). *Pouvoir et Economie.* Dunod.

Perroux, F. (1975). *Unités actives et mathématiques nouvelles, révision de la théorie de l'équilibre économique général.* Paris: Dunod.

Pesqueux, Y. (2008). Planifier, Agir, contrôler : voilà la recette du progrès continu. Dans A. Pezet, & S. Sponem, *Petit bréviaire des idées reçues en management* (pp. 40-47). Paris: La Découverte.

Pesqueux, Y. (2010). Valeurs et notions associées . *Hal Archives Ouvertes*.

Pesqueux, Y. (2014). De l'économie informelle. Dans S. Perseil, & Y. Pesqueux. Paris: Editions L'Harmattan.

Pfeffer, J., & Salanick, G. (1978). *The external control of organization.* New York: Harper & Row.

Pfeiffer, J. (1995). Producing Sustainable Competitive Advantage through the effective Management of People. *Academy Of Management Executive, n°1, vol. 9,*, 55-72.

Piaget, J. (1947). *La psychologie de l'intelligence.* Armand Colin.

Piaget, J. (1950). *Introduction à l'épistémologie génétique.* Paris: Presses universitaires de France.

Piaget, J. (1970). *Psychologie et épistémologie (Vol. 73).* Paris: Gonthier.

Piaget, J. (1980). Recherches sur les correspondances. *Études d'Epistémologie et de Psychologie Génétiques ,(37)*, 5-193.

Piaget, J. (1981). *Le Possible et le Nécessaire (1): L'évolution des possibles chez l'enfant.* FeniXX.

Pigé, B. (2008). *Gouvernance, contrôle et audit des organisations.* Economica.

Pigé, B., Cappelletti, L., & Zardet, V. (2015). *Dynamique Normative: arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation.* Éditions EMS.

Pigou, A. C. (1920). *The Economics of Welfare.* London: Macmillian.

Pillet, G. (2006). *Économie de l'environnement: écologie de l'économie: externalités vs emternalités.* Bâle: Helbing & Lichtenhahn.

Plane, J. M. (2003). Chapitre 4. Les approches contemporaines du management. Dans J. M. Plane, *Management des organisations* (pp. 159-296). Paris: Dunod.

Plane, J.-M. (1997). Recherche-intervention en management et développement de l'entreprise. *GESTION 2000, 13*, 119-132.

Plane, M., & Pujals, G. (2009). Les banques dans la crise. *Revue de l'OFCE, (3)*, 179-219.

Plaute, T. M. (vers 195 av. J.-C, II v495). *Asinaria (La Comédie des Ânes).*

Pluchart, J. J. (2013). La gouvernance des entreprises socialement responsables. . *Recherches en Sciences de Gestion, (1)*, 53-72.

Poksinska, B. (2007). Does standardization have a negative impact on working conditions?. Human Factors and Ergonomics. *Manufacturing & Service Industries, 17(4)*, 383-394.

Porter, M., & Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy ? *Harvard Business Review, vol. 80, n°12, Novembre-décembre.*

Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate responsibility. *Harvard Business Reviex, 84*, 78-92.

Porter, M., & Millar, V. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review, 4*(July-August), 149-160.

Postel, N., & Rousseau, S. (2008). RSE et éthique d'entreprise: la nécessité des institutions. *M@n@gement, 11(2)*, 137-160.

Powell, W. W. (1988). Institutional effects on organizational structure and performance. *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, 115-136.

Preston, L. E., & O'bannon, D. P. (1997). The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. *Business & Society, 36(4)*, 419-429.

Quairel, F. (2006). Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). *COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S).*

Quairel-Lanoizelée, F., & Capron, M. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise.* La découverte.

Rasolofoarisoa, A. (2017). *La transformation des contraintes normatives en opportunités: cas d'organisations du secteur médico-social (Doctoral dissertation, Lyon).*

Reimann, B., & Weiner, Y. (1988). Ignorance at the top : Why bad news may never reach the boss. *International Journal of Mangement, 5*.

Reinhardt, F. (2005). Households' Willingness to Pay for Public Goods: Evidence from Patagonia's Introduction of Organic Cotton Sportswear, Working Paper, . *Harvard Business School*.

Rémy, C. (2005). Quand la norme implicite est le moteur de l'action normes, déviance et réactions sociales dans un abattoir. . *Déviance et société, 29(2)*, 103-112.

(s.d.). *Responsabilité sociale d'entreprise : le coût des sanctions. Étude Vigéo, mai 2015.*

Revel, C. (2013). *Développer une influence normative internationale stratégique pour la France.* Rapport remis à Nicole Bricq, ministre du Commerce extérieur, 31 janvier 2013.

Reynaud, E. (2008, Janvier). La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe. *Revue Française de Gestion, 34*(180), pp. 109-130.

Ripert, G. (1952). Aspects juridiques du capitalisme. *Revue économique*, 888-889.

Robertson, G. (2006). *Crimes Against Humanity.* Penguin.

Roblain, O. (2006). *Le bricolage comme mode de régulation dans une organisation en mouvement : le cas des gestionnaires de Ressources Humaines à la Poste.* Thèse de doctorat soutenue à l'Université Dauphine.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values.* Free press.

Rolland, S. (2009, 9). Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers. *Management & Avenir, 29*, 31-51.

Romelaer, P. (1998). Les règles dans les organisations. Dans J. Thepot, *Gestion et théorie des jeux - L'interaction stratégique dans la décision* (pp. 56-86). Editions Vuibert.

Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management studies, 42(7)*, 1413-1441.

Rouleau, L., Allard-Poesi, F., & Warnier, V. (2007). Rencontres avec Ann Langley, Damon Golsorkhi et Valérie Chanal. *Revue française de gestion, (5)*, 191-204.

Roy, B. (1992). *Science de la décision ou science de l'aide à la décision ?* Paris: Economica.

Royer, C., Baribeau, C., & Duchesne, A. (2009). Les entretiens individuels dans la recherche en sciences sociales au Québec: où en sommes-nous? Un panorama des usages. *Recherches qualitatives, 7 Hors série*, 67-79.

Ruvalcaba, M. M., & Pigé, B. (2015). Chapitre 19. L'impossible conciliation entre efficience des universités et universalité des universités? Dans B. Pigé, L. Cappelletti, & V. Zardet, *Dynamique Normative: arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation* (pp. 230-239). France: Éditions EMS.

Safi, H. (2012). *Le management socio-économique et la mise en œuvre d'une démarche de qualité intégrale dans un établissement d'enseignement supérieur en Tunisie.* Thèse de Doctorat en Science de gestion, Conservatoire national des arts et métiers, 343 p.

Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by editing success. The construction of organizational fields and identities. Dans B. Czarniawska, & S. Guje, *Translating organizational change.* Berlin: De Gryter.

Salais, R. (1989). L'analyse économique des conventions du travail. *Revue économique*, 199-240.

Sanchez, M., & Roche, A. (2017). Intégrer l'environnement dans la stratégie de l'entreprise, une réponse à la tétranormalisation. *Institut International des Coûts (IIC), Jun 2017.* Lyon, France.

Sartre, J. P. (1947). *Les jeux sont faits.* Nagel.

Saussois, J. M. (2010). *Théories des organisations.* La Découverte.

Savall, A. (2010). *La stratégie proactive d'une TPE sur le marché des dispositifs médicaux.* Lyon: Mémoire pour l'obtention du master 2 en management socio-économique, programme "Vente et management commercial", Université Jean Moulin Lyon 3.

Savall, A. (2014). Étude Du Processus D'Intégration D'Une Filiale Américaine Dans Un Groupe Industriel Familial Français. *Congrès Atlas AFMI*, (p. 40). France.

Savall, A. (2014). Les facteurs endogènes de performance durable de l'internationalisation de l'entreprise familiale. *Doctoral dissertation, Conservatoire National des Arts et Métiers*.

Savall, H. (1974). *L'enrichissement du travail humain dans les organisations.* Thèse de doctorat - Université Paris Dauphine.

Savall, H. (1977). Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise par la recherche de compatibilité entre l'efficience économique et le développement humain. *Communication au Collège de France*, 3-4.

Savall, H. (1979). *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail.* Dunod.

Savall, H. (2011). L'infection des entreprises par le virus Taylor-Fayol-Weber. *Revue Economie et Management*.

Savall, H. (2019). *Animer les équipes : la pédagogie interactive*. Lyon, Rhône-Alpes, France: ISEOR.

Savall, H., & Zardet, V. (1987). *Maîtriser les coûts et performances cachés.* Economica.

Savall, H., & Zardet, V. (1992). *Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts-performances cachés* . Economica.

Savall, H., & Zardet, V. (1995). *Ingénierie Stratégique du Roseau.* Economica.

Savall, H., & Zardet, V. (1996). À qui profitent les stratégies d'assurance qualité? Essai d'analyse du partage de la valeur économique. *Conférence Internationale de Management Stratégique*, 211-214.

Savall, H., & Zardet, V. (1996). La dimension cognitive de la recherche-intervention: la production de connaissances par interactivité cognitive. *Revue internationale de systémique, 10*, 157-189.

Savall, H., & Zardet, V. (2003). *Maîtriser les coûts et les performances cachés.* 1987, 4e édition, Livre. Economica.

Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique.* Economica.

Savall, H., & Zardet, V. (2005). *Ingénierie stratégique du roseau, 1 ère édition 1995*. Paris: Economica.

Savall, H., & Zardet, V. (2005). *Tétranormalisation, défis et dynamiques.* Economica.

Savall, H., & Zardet, V. (2007). Le concept de coût-valeur des activités. Contribution de la théorie socio-économique des organisations. *Revue Sciences de Gestion, 64*.

Savall, H., & Zardet, V. (2009). Mesure et pilotage de la responsabilité sociale et sociétale de léntreprise-resultats de recherches longitudinales. *Revista Digital del Instituto Internacional de Costos(4),*, 7-36.

Savall, H., & Zardet, V. (2014). La théorie du socle stratégique et l'effet levier de la cohésion. *5ème colloque et séminaire doctoral international de l'ISEOR-AOM*, 27.

Savall, H., Bonnet, M., & Zardet, V. (1987). Qualités des produits ? Du management ? De l'entreprise ? *Revue Performance, (27), mai, ,* 34-37.

Savall, H., Péron, M., & Zardet, V. (2014). Human Potential at the core of Socio-Economic Theory (SEAM). Dans *Academy of Management - AOM Conference - Minneapolis* (p. 37). United States.

Savall, H., Péron, M., Zardet, V., & Bonnet, M. (2018). Socioeconomic Approach to Management. *Socially Responsible Capitalism and Management, 73(90)*, 18.

Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (1984). Gestion socio-économique innovatrice et qualité des produits : Cas d expérimentation. *Séminaire international de recherche en marketing*, 7-10.

Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2012). Développer la force et la réussite stratégique de l'entreprise par une démarche socio-économique .

Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M., & Cappelletti, L. (2019). Valoriser la recherche par l'expérimentation en entreprise-Cas du modèle de management socio-économique. *Revue Française de Gestion, 45(284)*, 147-167.

Schein, E. H. (1976). Increasing organizational effectiveness through better human resource planning and development. Dans d. Edgar H. Schein, *The Art of Managing Human Resources* (pp. 25-45). New-York: Oxford University Press.

Schumpeter, J. A. (1912). *The theory of economic development (Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung. Leipzig: Dunker & Humblot).* Duncker & Humblot.

Scitovsky, T. (1954). Two concepts of external economies. *Journal of political Economy, 62(2)*, 143-151.

Scott, J., & Marshall, G. (2009). *A dictionary of sociology.* OUP Oxford.

Scott, W. R. (1991). *Unpacking institutional arrangements. The new institutionalism in organizational analysis.* Chicago: University of Chicago Press.

Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1991). The rise of training-programs in firms and agencies-an institutional perspective. *Research in organizational behavior, 13*, 297-326.

Scott, W., & Meyer, J. (1991). The organization of societal sectors: Propositions and early evidence. Dans *The new institutionalism in organizational analysis.*

Seidel, F. (1995). *Regards croisés sur l'éthique.* Editions ALEES.

Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots : A study in the sociology of formal organization (Vol. 3).* Univ of California Press.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration.* Berkeley.

Selznick, P., Nonet, P., & Hollmer, H. M. (1969). *Law, society, and industrial justice*. Russell Sage Foundation.

Sen, A. (2000). *Un nouveau modèle économique.* Odile Jacob.

Senge, P. M. (1990). *The 5th discipline, the art and practice of the learning organization.* Dell Publishing Group.

Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms.* .

Simmel, G. (1991). *Secret et sociétés secrètes.* Strasbourg: Circé.

Simon, H. A. (1957). *Models of man : social and rational : mathematical essays on rational human behavior in a social setting.* New-York: Wiley.

Simon, J. (1981). Régularité de la solution d'un problème aux limites non linéaires. *Annales de la Faculté des sciences de Toulouse : Mathématiques (Vol. 3, No. 3-4)*, 247-274.

Singels, J., Ruël, G., & Van de Water, H. (2001). ISO 9000 Series : Certification and Performance. *International journal of quality and reliability management, 18*(1), 62-75.

Skinner, B. (1938). *The behavior of organisms: an experimental analysis.* Oxford, England: Appleton-Century, pp. 457.

Skinner, B. F. (1988). *La révolution scientifique de l'enseignement (Vol. 27).* Editions Mardaga.

Skinner, B. F., Richelle, A. M., & Richelle, M. (1971). *L'analyse expérimentale du comportement: un essai théorique.* C. Dessart.

Slimane, K. B., & Leca, B. (2010). Le travail institutionnel: origines théoriques, défis et perspectives. *Management Avenir, 7*, 53-69.

Stiglitz, J. E., Walsh, C. E., & Lafay, J.-D. (2007). *Principes d'économie moderne.* De Boeck.

Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. *Handbook of organizations, 7*, 142-193.

Suddaby, R. (2006, August). From the editors: What grounded theory is not. *The Academy of Management Journal, 49*(4), 633-642 .

Taylor, F. W. (1914). Scientific Management: Reply from Mr. FW Taylor. . *The Sociological Review, 7(3)*, 266-269.

Taylor, F. W. (1919). *The principles of scientific management*. Harper & brothers.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal, 18(7)*, 509-533.

Terlaak, A., & King, A. (2005). The Effect Of Certification with The ISO 9000 Quality Management Standard: A Signaling Approach. *Journal of economic behavior & organization, Vol. 60*, 579–602.

Terziovski, M., & Power, D. (2007). Increasing ISO 9000 Certification Benefits: A Continuous Improvement Approach. *International journal of quality & reliability management, 24*(2), 141-163.

Terziovski, M., Power, D., & Sohal, S. (2003). The Longitudinal Effects of The ISO 9000 Certification Process On Business Performance. *European journal of operational Research, 146*, 580-595.

Thévenot, L., & Boltanski, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.

Thibierge, C. (2008). Au cœur de la norme: le tracé et la mesure. Pour une distinction entre normes et règles de droit. *Archives de philosophie du droit, (51)*, 341-371.

Thomas, A., & Simerly, R. (1994). The chief executive officer and corporate social performance: An interdisciplinary examination. *Journal of Business Ethics, 13*, 959-968.

Tibor, T., & Feldman, I. (1996). *ISO 14000: a guide to the new environmental management standards.* Burr Ridge, Illinois: Irwin Professional Publishing.

Tolbert, P., & Zucker, L. (1996). The Institutionnalization of Institutional Theory. Dans S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Handbook of Organization Studies* (pp. 175-190). Sage.

Tronc, B., & Plane, J. M. (2015). Chapitre 12. Représentation managériale et création locale de normes comptables identitaires. Dans B. Pigé, L. Cappelletti, & V. Zardet, *Dynamique normative: Arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation* (pp. 153-162). Paris: Éditions EMS.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science, vol. 185, n° 4157*, 1124–113.

Usunier, J. C., Easterby-Smith, M., & Thorpe, R. (1993). *Introduction to management research.* Paris: Economica.

Van de Ven, A. H., & Johnson, P. E. (2006). Knowledge for theory and practice. *Academy of management review, 31(4)*, 802-821.

Vardi, Y., & Weitz, E. (2003). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management.* Psychology Press.

Veblen, T. B. (1968). *The theory of the leisure class: An economic study of institutions.* uitgever niet vastgesteld.

Véran, L. (2006). Activités et processus, modélisation gestionnaire et comportements des acteurs. *Comptabilité – Contrôle – Audit 1*, 65-84.

Vogel, D. (2005). *The market for virtue – The potential and limits of corporate social responsibility.* Washington DC: Brooking Institution Press.

Wa Mandzila, E. (2010). Le conflit entre les normes d'audit et de contrôle interne. Dans D. essire, L. Cappelletti, & B. Pigé, *Normes : origines et conséquences des crises* (pp. 86-92). Paris: Economica.

Waddock. (2002). *Leading corporate citizens: Vision, values, value-added.* Boston: McGraw-Hill/Irwin. .

Waddock, S., Graves, S., & Bodwell, C. (2002). Responsible practice: the new business imperative. *The Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 16, No. 2, Theme: Achieving Competitive Advantage*, 132-148.

Warren, D. (2003). *Constructive and destructive deviance in organizations.* (Vol. 28(4)). The Academy of Management Review.

Weber, L. (1997). *L'État acteur économique, 3ème éd.* Paris: Economica.

Weber, M. (1904). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme.* Paris: Librairie Plon.

Weber, M. (1921). *Économie et Société.* trad fr 1971, Paris: Plon.

Weber, M. (1947). *The theory of economic and social organization.* Trans. AM Henderson and Talcott Parsons. New York: Oxford University Press. .

Weber, S. (2004). *The success of open source.* Cambridge: Harvard University Press.

Weick, K. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Managment Studies 25:4*.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal, 5(2)*, 171-180.

Whittington, R. (2006). Learning more from failure: Practice and process. *Organization Studies, 27(12)*, 1903-1906.

www.neomed-services.com. (s.d.). Récupéré sur http://www.neomed-services.com/fr/actualites/nouveau-reglement-des-dispositifs-medicaux-4047

www.objectif BIM.com. (s.d.). Récupéré sur http://www.objectif-bim.com/index.php/bim-maquette-numerique/le-bim-en-bref/la-definition-du-bim

Yacoub, I. (2018). *Les contradictions de la norme dans la maîtrise des risques bancaires : résultats d'une recherche-action conduite en position de praticien réflexif dans une banque régionale.* Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2018.

Yaeger, T. F., Sorensen, P. F., & Bengtsson, U. (2005). Assessment of the state of appreciative inquiry: Past, present, and future. *Research in organizational change and development, 15*, 297-317.

Yin, R. (1990). *Case Study Research - Design and methods.* Sage.

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods.* Sage publications.

Yoshimori, M. (1995). Whose Company is It? The Concept of the Corporation in Japan and the West. *Long Range Plannning, vol. 18, 4*, 33-44.

Zardet, V. (2010). Développement du potentiel humain et création de valeur économique dans l'entreprise. *Aigr dans un nouveau monde : le développement et les coûts de l'homme*.

Zardet, V., & Bonnet, M. (2010). Intensification actuelle de la tétranormalisation: risques et bonnes pratiques émergentes. Dans D. Bessire, L. Cappelletti, & B. Pigé, *Normes: origines et conséquences des crises.* Economica.

Zardet, V., & Harbi, N. (2007). SEAMES (SEGESE): A Professional Knowledge Management Software Program. . Dans *Socio-Economic Intervention in Organizations. The Intervener-Researcher and the Seam Approach to Organizational Analysis* (pp. 355-372).

Zingales, F. G., & Hockerts, K. (2003). *Balanced scorecard and sustainability: examples from literature and practice.* Insead.

Table des figures

Figure 1.Calendrier de la recherche et de la montée en compétences en tant que chercheur 30

Figure 2. Raisonnement appliqué pendant le parcours doctoral 32

Figure 3. Synthèse et hiérarchie des normes réglementaires en Droit français selon Kelsen (1927)..... 39

Figure 4. Évolution du nombre de certifications ISO 9001 entre 1993 et 2017 (Source : ISO Survey 2017) 40

Figure 5. La dialectique entre les normes exogènes et endogènes..... 43

Figure 6. Les quatre pôles de la Tétranormalisation (Savall et Zardet, 2005 adapté par Boje 2015) 48

Figure 7. La qualité intégrale (Savall & Zardet, 2003)..... 67

Figure 8. Synthèse du chapitre 1..... 74

Figure 9. Raisonnement déductif, inductif et abductif..... 80

Figure 10. L'alternance logique hypothético-déductive et empirico-inductive (Savall et Zardet, 2004, p.64) 83

Figure 11. Boucle récursive (David, 1999) adaptée selon l'approche qualimétrique de la recherche (Savall & Zardet, 2004) 84

Figure 12. La méthode de recherche par étude de cas (Yin, 1994 cité dans Savall et Zardet, 2004, p.74) 100

Figure 13. Guide d'entretien semi-directif..... 106

Figure 14. Méthode d'imputation de nos phrases-témoins dans la nomenclature d'analyse 108

Figure 15. Le système d'alerte de matériovigilance 111

Figure 16. Interlocuteurs dans le processus de commercialisation d'un DM..... 114

Figure 17. Évolution de la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables entre 2015 et 2019 117

Figure 18. Produits-Objectifs et Produits-Méthodes de notre recherche-intervention 119

Figure 19. Produits-Méthodes et Produits-Prestations de notre recherche-intervention 121

Figure 20. Méthode d'évaluation des coûts et performances cachés 126

Figure 21. Le virus TFW et ses impacts dans la gestion des normes..... 158

Figure 22. Concept de stratégie d'intégration raisonnée des normes pour une Responsabilité Sociale Durablement Supportable des entreprises 162

Figure 23. Grille d'entretien initiale 168

Figure 24. Exemple d'une phrase-témoin imputée dans la nomenclature thèmes / sous-thèmes / idées-clés 169

Figure 25. Construction de notre nomenclature d'analyse par une approche déductive, enrichie par une approche inductive 169

Figure 26. Évolution du nombre de matériovigilances entre 2015 et 2019..... 195

Figure 27. Éventail de délégation concertée entre un manager et un collaborateur sur la procédure de gestion des approvisionnements (exemple tiré des documents de l'entreprise S.) 201

Figure 28. Cartographie de pilotage par l'entreprise S. pour formaliser l'organisation de la décentralisation synchronisée 210

Figure 29. Coûts cachés externés entre parties prenantes sur la chaîne de valeur de production..... 226

Figure 30. Évolution du nombre de non-conformités d'origine interne ou externe 229

Figure 31. Évolution des coûts cachés liés à la régulation de non-conformités par lieu de détection.... 229

Figure 32. Évolution du nombre de matériovigilances entre 2015 et 2019..... 230

Figure 33. Méthode d'interprétation de la stratégie d'intégration raisonnée des normes 232

Figure 34. Méthode d'interprétation de la stratégie d'intégration raisonnée des normes 240

Figure 35. Processus d'amélioration mis en œuvre dans la recherche-intervention 249

Figure 36. Cas du rachat de la filiale coréenne : développement d'une synergie entre les normes exogènes et endogènes 283

Figure 37. Cas de la norme ISO 9001 : conflit entre des normes endogènes et exogènes 283

Figure 38. Effort de convergence des normes individuelles intrinsèques avec les normes collectives endogènes 285

Figure 39. Effort de convergence des normes collectives endogènes entre une partie prenante externe et l'entreprise 286

Figure 40. Méthodes pour éclairer les choix d'intégration raisonnée d'une norme 290

Figure 41. Méthode de synthèse des hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives validées dans les différents chapitres..... 297

Figure 42. Processus d'apprentissage des organisations dans l'intégration raisonnée des normes exogènes pour une responsabilité sociale durablement supportable 314

Figure 43. Concept d'intégration raisonnée des normes endogènes et exogènes pour une responsabilité sociale durablement supportable 317

Figure 44. Lecture horizontale et verticale de notre corps d'hypothèses 318

Figure 45. Processus de conceptualisation de l'intégration raisonnée des normes endogènes et exogènes pour une responsabilité sociale durablement supportable 364

Figure 46. Synthèse des principales contributions de la recherche 366

Table des tableaux

Tableau 1. Extrait de corps d'hypothèses – thème « Environnement réglementaire et normatif » 22

Tableau 2. Convergences et spécificités entre la théorie Néo-Institutionnelle et la théorie de la Tétranormalisation..... 51

Tableau 3. Les stratégies normatives..... 54

Tableau 4. Exemples de coûts externés classés par partie prenante (Savall & Zardet, 2009)..... 62

Tableau 6. Extrait de corps d'hypothèses – thème « Environnement réglementaire et normatif » 82

Tableau 7. Calendrier de nos publications pour activer l'intersubjectivité contradictoire avec le monde académique..... 86

Tableau 8. Convergences et spécificités entre l'enquête qualitative transversale et la recherche-intervention qualimétrique 97

Tableau 9. Caractéristiques des entreprises interviewées pour l'étude qualitative multi-cas.... 103

Tableau 10. Personnes interviewées par catégorie..... 104

Tableau 11. Calendrier de l'étude qualitative multi-cas..... 105

Tableau 12. Stratégie proactive de différenciation interne-externe..... 118

Tableau 13. Calendrier de notre recherche-intervention 122

Tableau 14. Liste des outils et indicateurs relatifs à une norme collectés pour l'analyse documentaire 124

Tableau 15. Entretiens qualitatifs et quantitatifs 125

Tableau 16. Dispositifs de travail du groupe de projet initialement imaginés pour l'amélioration de l'intégration raisonnée des normes de l'entreprise S. 129

Tableau 17. Synthèse de la méthodologie de notre recherche et calendrier de mise en œuvre..... 133

Tableau 18. Hypothèses prescriptives à tester dans notre étude de cas approfondie pour explorer l'axe « stratégie proactive d'intégration, décentralisation synchronisée et contractualisation »..... 164

Tableau 19. Hypothèses prescriptives validées dans notre étude de cas approfondie pour explorer l'axe « toilettage du fonctionnement interne »..... 165

Tableau 20. Hypothèses prescriptives validées dans notre étude de cas approfondie pour explorer l'axe « infraction préférée » 166

Tableau 21. Extraction de la grille convergences-littérature et spécificités-terrain 170

Tableau 22. Hypothèses testées et validées par les résultats de l'enquête qualitative transversale..... 176

Tableau 23. Entretiens qualitatifs et quantitatifs 190

Tableau 24. Abréviations des fonctions au sein de l'entreprise S. 192

Tableau 25. Synthèse des besoins des clients et dispositifs de veille de ces besoins 193

Tableau 26. Les normes exogènes formelles de l'entreprise S. 194

Tableau 27. Environnement réglementaire et normatif exogène de l'entreprise S. et la stratégie d'intégration des normes mise en œuvre 198

Tableau 28. Environnement réglementaire normatif exogène et endogène de l'entreprise S. selon le prisme des pôles de la Tétranormalisation 200

Tableau 29. Synthèse des besoins des collaborateurs et dispositifs de veille de ces besoins 202

Tableau 30. Tableau de convergences et spécificités entre les dispositifs et outils de la norme ISO 9001 et ceux du management socio-économique, par rapport aux exigences de la norme ISO 9001. 205

Tableau 31. Axes stratégiques, objectifs prioritaires et actions prioritaires relatifs à la stratégie normative issus du Plan d'Actions Prioritaires de semestre 2 de l'année 2019 208

Tableau 32. Objectifs CAPN individuels liés à l'intégration des normes (CAPN semestre 1 - 2019) 213

Tableau 33. Récapitulatif des coûts et performances cachés liés à l'intégration des normes 216

Tableau 34. Évaluation de l'impact socio-économique de l'ortho-fonctionnement autour de l'intégration des normes en 2018 217

Tableau 35. Coûts et performances cachés liés au pilotage du système de management de la qualité 218

Tableau 36. Coûts et performances cachés liés à des erreurs sur composants d'un fournisseur 224

Tableau 37. Synthèse des besoins de l'ESAT et dispositifs de veille de ces besoins 227

Tableau 38. La stratégie offensive d'intégration des normes de l'entreprise S. 234

Tableau 39. Thèmes mobilisateurs et pistes d'amélioration affiliées 241

Tableau 40. Hypothèses validées par la recherche-intervention 248

Tableau 41. Dispositifs de travail du groupe de projet d'intervention socio-économique 251

Tableau 42. Répartition des responsabilités par piste d'amélioration prioritaire. 252

Tableau 43. Dispositifs de travail du groupe de projet validés par le dirigeant pour l'amélioration de l'intégration raisonnée des normes de l'entreprise S. 253

Tableau 44. Liste documents collectés et analysés pendant les séances de groupe de projet 254

Tableau 45. Plan d'actions prioritaires pour poursuivre la stratégie d'intégration des normes stratégiques 255

Tableau 46. Balance économique pour l'investissement dans le logiciel A pour la saisie et l'envoi factures dématérialisées 257

Tableau 47. Balance économique pour l'investissement dans le système B 258

Tableau 48. Plan d'actions prioritaires pour « auditer » la certification ISO 9001 263

Tableau 49. Synthèse des outils et indicateurs relatifs à une norme et co-évaluation de leur degré d'intégration 265

Tableau 50. Synthèse des concertations et décisions relatives aux outils inutilisés 267

Tableau 51. Balance économique sur l'intégration de l'ISO 9001 au sein de l'entreprise S. 270

Tableau 52. Plan d'actions prioritaires pour intensifier le pilotage des parties prenantes internes et externes 271

Tableau 53. Plan d'actions prioritaires pour améliorer l'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes 289

Tableau 54. Hypothèses validées par le groupe de projet 293

Tableau 55. Structuration de la section 6.1. en fonction des thèmes d'analyse du corps d'hypothèses 296

Tableau 56. Validation théorique et empirique de nos hypothèses concernant la théorie néo-institutionnelle (thème « environnement réglementaire et normatif ») 299

Tableau 57. Validation théorique et empirique de nos hypothèses concernant la théorie de la Tétranormalisation (thème « environnement réglementaire et normatif ») 301

Tableau 58. Validation théorique et empirique de nos hypothèses concernant la théorie du choix stratégique par rapport à l'environnement réglementaire et normatif (thème « stratégies normatives »). 303

Tableau 59. Tableau de convergences et spécificités entre la théorie néo-institutionnelle et la théorie de la Tétranormalisation, cotées en fonction des hypothèses validées par notre recherche 304

Tableau 60. Validation théorique et empirique de nos hypothèses concernant la théorie de du choix stratégique (thème « rôle du dirigeant » de notre nomenclature) 307

Tableau 61. Validation théorique et empirique de nos hypothèses concernant le thème « animation d'une norme » 309

Tableau 62. Validation théorique et empirique de nos hypothèses concernant le thème « intégration d'une norme dans les pratiques » de notre nomenclature 310

Tableau 63. Hypothèses prescriptives validées par les matériaux bibliographiques et/ou empiriques 319

Tableau 64. Hypothèses prescriptives validées par les matériaux bibliographiques et/ou empiriques 320

Tableau 65. Hypothèses prescriptives validées par les matériaux bibliographiques et/ou empiriques 321

Tableau 66. Exemple de balance économique sur la gestion des normes au sein d'une entreprise 323

Tableau 67. Exemple de Contrat d'Activité Périodiquement Négociable..... 327

Tableau 68. Protocole de recherche-intervention pour favoriser l'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes au sein d'une entreprise 330

Tableau 69. Typologie des normes exogènes/endogènes et formelles/informelles..... 331

Tableau 70. Structuration de nos tableaux de bord 337

Table des matières

Remerciements 7
Sommaire 11
Introduction 15
0.1 L'émergence du projet de recherche 16
0.2 Problématique, objet et champ de recherche 18
0.3 Positionnement théorique de la recherche, épistémologique et méthodologique 19
0.3.1. Cadre théorique de notre recherche 19
0.3.2. Hypothèse centrale et corps d'hypothèses 21
0.3.3. Positionnement épistémologique et méthodologique 23
0.3.4. Complémentarité des choix méthodologiques 24
0.3.5. Enquête qualitative transversale sur les décisions et pratiques relatives à l'environnement réglementaire et normatif 25
0.3.6. Recherche-intervention qualimétrique dans une entreprise pour améliorer l'intégration des normes exogènes et endogènes 26
0.4. Présentation du parcours doctoral 27
0.4.1. Objectifs personnels du doctorat 27
0.4.2. Motivations à choisir ce laboratoire de recherche 28
0.4.3. Calendrier de la recherche 29
0.5. Fil conducteur et présentation du plan général 30
PARTIE 1 33
Les interactions entre l'environnement réglementaire et normatif et les entreprises 33
Chapitre 1. Les apports de la théorie de la Tétranormalisation à la théorie néo-institutionnelle . 35
1.1. Définition et typologie des normes 35
1.1.1. Définition des normes dans les entreprises et organisations 35
1.1.1.1. Les normes visent à encadrer les comportements pour permettre la vie en société et en entreprise 35
1.1.1.2. La norme est un vecteur de confiance et de collaboration 37
1.1.2. Typologie des normes 39
1.1.2.1. Normes obligatoires et facultatives (*hard law* et *soft law*) 39
1.1.2.2. Normes techniques et normes de système de management 41

1.1.2.3. Normes formelles et informelles 42

1.1.2.4. Normes collectives et individuelles 42

1.1.2.5. Normes exogènes et endogènes 43

1.2. De la théorie néo-institutionnelle à la théorie de la Tétranormalisation 44

1.2.1. La théorie néo-institutionnelle : l'influence des normes sur les décisions stratégiques des entreprises 44

1.2.2. La théorie de la Tétranormalisation : l'impossibilité de respecter toutes les normes 47

1.2.2.1. Les États et les entreprises sont dépassés par le phénomène de l'inflation normative 47

1.2.2.2. La théorie de la Tétranormalisation, une explication à la complexité normative 48

1.2.2.3. L'apport de la théorie de la Tétranormalisation à la théorie néo-institutionnelle 51

1.3. Le choix stratégique des entreprises dans un environnement réglementaire et normatif complexe et dynamique 53

1.3.1. Les stratégies défensives et proactives des entreprises et organisation vis-à-vis de leur environnement réglementaire et normatif 53

1.3.1.1. La latitude décisionnelle des entreprises vis-à-vis de leur environnement réglementaire et normatif 53

Nous développons en détails ces deux types de stratégies dans les sections suivantes. 54

1.3.1.2. Les stratégies défensives, sources de menaces stratégiques 55

1.3.1.3. Les stratégies offensives, facteurs d'avantages concurrentiels 56

1.3.2. La transgression comme choix stratégique 58

1.4. Prolongement de la théorie des parties prenantes : le concept de Responsabilité Sociale Durablement Supportable 60

1.4.1. La Responsabilité Sociale des Entreprises face aux conflits de normes 60

1.4.1.1. La RSE part d'une intention éthique 60

1.4.1.2. L'approche « stakeholders » ou la question des conflits de normes entre parties prenantes 63

1.4.2. La Responsabilité Sociale des Entreprises face aux enjeux économiques 65

1.4.2.1. « Pressions institutionnelles en matière de RSE » *versus* « influence marchande »65

1.4.2.2. Les entreprises détiennent un « trésor caché » 66

1.4.2.3. La théorie de la Responsabilité Sociale Durablement Supportable réconcilie les enjeux de RSE avec le souci de la capacité de survie et de développement de l'entreprise 68

Conclusion du Chapitre 1 71
Chapitre 2. Méthodologie de la recherche-intervention complétée par une enquête qualitative transversale 77
2.1. Notre positionnement épistémologique 78
2.1.1. Le constructivisme générique 78
2.1.2. Le raisonnement par abduction 80
2.1.3. La formulation des hypothèses de la recherche 81
2.1.3.1. La formulation des hypothèses 81
2.1.3.1. La validation des sous-hypothèses 83
2.1.4. Les moyens préventifs mis en place pour prévenir le biais épistémologique de l'expérience première 85
2.2. Complémentarité des choix méthodologiques 88
2.2.1. Une enquête qualitative transversale pour enrichir notre nomenclature d'analyse 88
2.2.2. La recherche-intervention qualimétrique pour enrichir les connaissances actuelles en matière de stratégie d'intégration des normes 90
2.2.2.1. L'étude de cas approfondie selon la méthodologie de la recherche-intervention 90
2.2.2.2. Les motivations et spécificités de la recherche-intervention qualimétrique 93
2.2.3. Complémentarité des deux méthodes 95
2.3. Méthodologie de l'enquête qualitative transversale 100
2.3.1. Champ de l'étude et échantillon d'acteurs interviewés 101
2.3.1.1. Recherche d'entreprises volontaires pour l'étude 101
2.3.2. Calendrier et protocole de l'enquête qualitative transversale : de la collecte de données brutes à l'analyse des résultats 105
2.3.2.1. Organisation et calendrier de l'enquête qualitative transversale 105
2.3.2.2. La méthode de collecte des données qualitatives 106
2.3.2.3. La méthode de traitement des données collectées 107
2.4. Méthodologie de la recherche-intervention qualimétrique 109
2.4.1. Présentation de l'entreprise S. : cas d'une entreprise proactive dans l'intégration et l'animation des normes 109
2.4.1.1. L'environnement réglementaire et normatif exogène de l'entreprise S. 109
2.4.1.2. Présentation de l'entreprise S. 114
2.4.1.3. La négociation de la recherche-intervention avec l'entreprise 119

2.4.2. Méthodologie de la recherche-intervention qualimétrique 121
2.4.2.1. Protocole et calendrier de la recherche-intervention 121
2.4.2.2. Méthodes de collecte et d'analyse des données selon une approche qualimétrique 122
Conclusion du chapitre 2 131
Chapitre 3. Résultats de l'enquête qualitative transversale 137
3.1. État de la perception de l'environnement réglementaire et normatif par les entreprises. 137
3.1.1. Rappel des méthodes de collecte et d'analyse des données 137
3.1.2. La perception de l'environnement réglementaire et normatif 141
3.2. État des décisions et pratiques de gestion des normes dans les entreprises 146
3.2.1. Les décisions stratégiques relatives à l'environnement réglementaire et normatif . 146
3.2.2. Les pratiques d'animation et l'intégration des normes dans les pratiques 151
3.3. Interprétation : une stratégie d'intégration raisonnée des normes visant une responsabilité sociale durablement supportable 155
3.3.1. L'environnement réglementaire et normatif est nécessaire mais insuffisant pour favoriser la responsabilité sociale des entreprises 155
3.3.2. Proposition d'un nouveau concept : l'intégration raisonnée des normes 159
3.3.2.1. L'intégration raisonnée des normes pour une RSDS 159
3.3.2.2. Leviers managériaux pour l'intégration raisonnée des normes dans une optique de RSDS 162
A/ Mettre en œuvre une stratégie offensive d'intégration des normes, organiser la décentralisation synchronisée de celles-ci dans l'organisation et contractualiser des objectifs court, moyen et long termes 163
B / Toiletter périodiquement le fonctionnement interne pour entretenir la capacité d'intégration des normes endogènes et exogènes 165
C / Définir le cadre d'analyse et les arguments raisonnés du choix préférentiel pour négocier un compromis avec les parties prenantes 166
3.4. Construction d'une nomenclature d'analyse de la gestion des normes dans les entreprises 167
3.4.1. Une nomenclature construite selon une approche déductive 167
3.4.2. Une nomenclature enrichie grâce à une approche inductive 168
3.4.3. Idées-clés génériques convergentes et spécifiques entre notre approche déductive et notre approche inductive 170

Conclusion du Chapitre 3 174
CONCLUSION PARTIE 1 179
PARTIE 2 185
Recherche-intervention qualimétrique pour caractériser et améliorer une stratégie d'intégration raisonnée des normes dans une PME 185
Chapitre 4. Diagnostic des décisions et pratiques normatives et de leurs impacts socio-économiques dans l'entreprise S. 187
4.1. Les décisions stratégiques relatives aux normes de l'entreprise S. 187
4.1.1. Rappel des méthodes de collecte des données qualimétriques 188
4.1.2. La veille et la stratégie offensive d'intégration des normes exogènes de l'entreprise S. 192
4.1.2.1. La veille proactive des normes exogènes formelles et informelles 192
4.1.2.2. Stratégie offensive d'intégration des normes exogènes 194
4.1.2.3. Les choix stratégiques par rapport aux normes 199
4.2. L'animation des normes au sein de l'entreprise S. 207
4.2.1. L'organisation, les outils et les dispositifs d'intégration des normes dans les pratiques professionnelles selon le principe de décentralisation synchronisée 207
4.2.2. Les coûts et performances cachés associés à la gestion des normes au sein de l'entreprise S. 214
4.2.2.1. Rappel méthodologique 214
4.2.2.2. Les coûts et performances cachés liés à l'intégration des normes 216
4.2.2.3. Le coût ortho-fonctionnel de l'intégration des normes 217
4.2.2.4. Les coûts dysfonctionnels par rapport aux normes 223
i. Les coûts cachés dysfonctionnels liés aux pratiques des parties prenantes externes 223
ii. Les coûts cachés dysfonctionnels liés aux pratiques des parties prenantes internes 228
4.3. Interprétation : la stratégie d'intégration raisonnée des normes de l'entreprise S. 232
4.3.1. Caractérisation de la stratégie d'intégration raisonnée de l'entreprise S. à partir de l'expression des acteurs et de l'analyse documentaire 233
4.3.1.1. Stratégie offensive de l'intégration des normes et décentralisation synchronisée de celle-ci au sein de l'organisation 233
4.3.1.2. Toiletter périodiquement le fonctionnement interne pour entretenir la capacité d'intégration des normes exogènes et endogènes 236
4.3.1.3. Définir le cadre d'analyse des choix préférentiels relatifs aux normes 238

4.3.2. Pistes d'amélioration de la stratégie d'intégration raisonnée des normes de l'entreprise S. 240

4.3.2.1. Méthode de définition des pistes d'amélioration générique pour mener des actions d'innovation dans une perspective de transformation 240

4.3.2.2. Les pistes d'amélioration de la stratégie d'intégration raisonnée de l'entreprise S. 242

Conclusion chapitre 4 245

Chapitre 5. Actions d'innovation pour renforcer l'intégration raisonnée des normes dans l'entreprise S. 249

5.1. La méthodologie de conduite du projet d'amélioration et étude de sa dynamique 250

5.1.1. Organisation d'un groupe de projet dans une recherche-intervention socio-économique 250

5.1.2. Architecture et dynamique du groupe de projet de l'entreprise S. 252

5.2. Les actions d'innovation mises en œuvre et les premiers résultats recensés au sein de l'entreprise S. 255

5.2.1. Poursuivre la stratégie proactive d'intégration des normes stratégiques 255

5.2.1.1. Le toilettage de l'organisation pour intégrer une nouvelle charge normative exogène 256

5.2.1.2. La poursuite de la stratégie d'intégration de la norme ISO 11 137 260

5.2.1.3. Les actions à suivre par rapport aux évolutions réglementaires en cours et à venir 261

5.2.2. « Auditer » la certification ISO 9001 262

5.2.2.1. Toiletter les outils et indicateurs liées à l'ISO 9001 264

5.2.2.2. Réévaluer le « mandat » de la certification ISO 9001 269

5.2.3. Intensifier le pilotage des parties prenantes internes et externes 271

5.2.3.1. Piloter les risques et opportunités normatives en lien avec les parties prenantes externes 271

5.2.3.2. Intégrer les normes endogènes dans les pratiques professionnelles internes grâce à la pédagogie interactive 274

5.3. Critères et pratiques nouvelles pour choisir de l'intégration raisonnée d'une norme 281

5.3.1. Analyse des critères de choix pour l'intégration raisonnée d'une norme 281

5.3.1.1. Critères de choix n°1 : inter-compatibilité entre les normes endogènes et les normes exogènes 281

5.3.1.2. Critère de choix n°2 : maîtrise des risques et opportunités 284

5.3.1.3. Critère de choix n°3 : effort de convergence des normes entre les parties prenantes internes et externes 285

5.3.2. Analyse des pratiques nouvelles pour décider de l'intégration raisonnée des normes 288

Conclusion chapitre 5 291

Chapitre 6. Discussion des résultats, interprétation et recommandations managériales et méthodologiques pour favoriser une stratégie d'intégration raisonnée des normes 295

6.1. Le concept de stratégie d'intégration raisonnée des normes : contribution à la littérature sur les normes 296

6.1.1. L'environnement réglementaire et normatif et les stratégies normatives 298

6.1.2. Rôle de la direction, animation et intégration des normes dans les pratiques professionnelles 305

6.1.3. Proposition d'une stratégie d'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes pour une responsabilité sociale durablement supportable 312

6.2. Recommandations managériales pour une intégration raisonnée des normes dans une perspective de responsabilité sociale durablement supportable 316

6.2.1. Dispositifs managériaux 316

6.2.2. Les outils de gestion favorisant l'intégration raisonnée des normes 322

6.3. Contribution méthodologique de la recherche 329

6.3.1. Le protocole de recherche-intervention qualimétrique pour l'amélioration de l'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes 329

6.3.2. La nomenclature d'analyse sur les décisions et pratiques relatives aux normes 333

6.3.3. Retour d'expérience sur notre parcours de recherche 335

Conclusion chapitre 6 339

CONCLUSION PARTIE 2 343

Chapitre 7. Conclusion 349

7.1. Synthèse de la recherche 349

7.1.1. Définition des normes 349

7.1.2. Cadre théorique et problématique 351

7.1.3. Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche 354

7.1.4. Discussion des résultats 356

7.1.5. Proposition du concept d'intégration raisonnée des normes exogènes et endogènes 358

7.2. Principales contributions de la recherche 362
7.2.1. Contributions théoriques 362
7.2.2. Contributions managériales 364
7.2.3. Contributions méthodologiques 366
7.3. Limites et perspectives 367
7.3.1. Limites méthodologiques 367
7.3.2. Limites dans nos recommandations managériales 367
7.3.3. Perspectives en sciences de gestion 368
7.3.4. Perspectives académiques et professionnelles 368
7.3.5. Perspectives politiques : effort de convergence entre organisations et législateur 369
LEXIQUE 371
GLOSSAIRE 373
Bibliographie 375
Table des figures 402
Table des tableaux 405
Table des matières 409
Table des annexes 417

Table des annexes

Annexe I. Corps d'hypothèses 420
Annexe II. Protocole pour réaliser l'enquête qualitative transversale 424
Annexe III. Protocole pour réaliser la recherche-intervention qualimétrique au sein de l'entreprise S. 425
Annexe IV. Liste des sources primaires et secondaires qualimétriques issues des Terrains de recherche 427
Annexe III. Guide d'entretien pour l'enquête qualitative transversale 429
Annexe V. Résultats de l'enquête qualitative transversale 431
Annexe VI. Produits-Objectifs-Méthodes-Prestations (POMP) négociés avec l'entreprise S. pour conduire la recherche-intervention 536
Annexe VII. Avis d'expert de l'enquête qualitative transversale 550
Annexe IX. Synthèse des outils et indicateurs relatifs à une norme et co-évaluation de leur degré d'intégration dans les pratiques professionnelles de l'entreprise S. 555
Annexe X. Prise de notes des entretiens exploratoires sur l'analyse de l'environnement réglementaire et normatif de l'entreprise S. 557
Annexe XI. Diagnostic des décisions et pratiques relatives aux normes au sein de l'entreprise S. (partie qualitative) 565
Annexe XII. Diagnostic des décisions et pratiques relatives aux normes au sein de l'entreprise S. (partie quantitative) 585
Annexe XIII. Avis d'expert sur les décisions et pratiques relatives aux normes au sein de l'entreprise S. 619
Annexe XIV. Fiches d'idées-forces par séance de groupe de projet au sein de l'entreprise S. 621
Annexe XV. Idées-clés génériques convergentes et spécifiques entre l'approche déductive et l'approche inductive de construction de la nomenclature d'analyse 639
Annexe confidentielle XVI. Revue de direction 645
Annexe confidentielle XVII. Plan d'actions prioritaires semestre 2 2019 647
Annexe confidentielle XVIII. Tableau de bord de gestion 649
Annexe confidentielle XIX. SWOT 651
Annexe XX. Tableau de suivi de la productivité de l'ESAT 653
Annexe confidentielle XXI. Rapport d'audit interne 655
Annexe confidentielle XXII. Rapport d'audit externe 657
Annexe confidentielle XXIII. Tableau de suivi des non-conformités qualité 659
Annexe confidentielle XXIII. Tableau de suivi des matériovigilances 661
Annexe confidentielle XXIV. Tableau de suivi des matériovigilances 663
Annexe confidentielle XXV. Procédure de gestion documentaire 665
Annexe confidentielle XXVI. Tableau de suivi des commandes fournisseurs 667
Annexe confidentielle XVII. Tableau des parties prenantes pertinentes 669

Annexe I. Corps d'hypothèses

	Hypothèses descriptives		Hypothèses explicatives		Hypothèses prescriptives	
Environnement règlementaire et normatif	HD 1	Les dirigeants peinent à **cerner toutes les exigences** normatives auxquelles ils doivent se conformer, ce qui les positionne en infraction potentielle.	HE 1.1	Les normes sont surabondantes et évoluent rapidement	HP 1.1	La veille règlementaire et normative fait partie d'un des rôles de l'entreprise
			HE 1.2	Les exigences normatives génèrent de l'ambigüité d'interprétation	HP 1.2	L'intersubjectivité contradictoire avec les parties prenantes est un levier pour éclaircir les ambigüités d'interprétation
	HD 2	Les entreprises cherchent à répondre aux **pressions institutionnelles externes** liées aux normes, mêmes si elles semblent contraignantes pour l'activité et la performance de l'entreprise.	HE 2.1	La conformité règlementaire est déterminante pour asseoir la légitimité de l'activité d'une entreprise auprès de ses parties prenantes	HP 2	Le dirigeant qui **communique sur la protection de l'intérêt commun** d'une norme jugée contraignante facilite son acceptation et son intégration en interne.
			HE 2.2	La puissance publique fournit un **cadre règlementaire** et **coercitif** pour limiter les externalités négatives de l'activité des entreprises sur la société.		
			HE 2.3	Si l'entreprise ne respecte pas ces normes externes, **elle s'expose à des risques** de perte de confiance de ses parties-prenantes internes et/ou externes.		
	HD 3	Il existe des **contradictions** entre les normes externes et entre les normes externes.	HE 3	Les organismes producteurs de normes sont multiples et ont des intérêts à défendre qui peuvent diverger		
	HD 4.1	Une non-conformité règlementaire à une **cessation d'activité**	HE 4	Les normes ont pour fonction de canaliser les pratiques des entreprises pour éviter les risques d'externalités négatives		
	HD 4.2	Les entreprises créent leurs propres **normes formelles et informelles** pour cadrer les comportements des acteurs				
	HD 5	Les règles du jeu impulsées par les normes deviennent des **produits en soi** au-delà des idées véhiculées par les normes	HE 5	Les normes constituent un fonds de commerce pour de multiples acteurs et plus les normes sont floues, plus **les intermédiaires arbitrent le marché.**	HP 5	**Le dirigeant assume le choix stratégique de l'infraction préférée en externe devant les acteurs intermédiaires** pour rester en accord avec sa stratégie d'entreprise et compte tenu de ses contraintes.
	HD 6	Des normes non obligatoires ont un impact positif sur la perception des clients.	HE 6.1	Certaines normes rassurent les parties prenantes.	HP 6.1	Choisir des normes non obligatoires représente un avantage concurrentiel.
			HE 6.2	Les clients ne maîtrisent pas les critères qualité d'un produit.	HP 6.2	L'entreprise rassure d'autant plus le client en étant force de conseils et d'avis d'expert sur les critères qualité d'une norme technique.
	HD 7	Les **évolutions normatives** ou les **normes émises par les parties prenantes externes** entrainent une augmentation de la charge de travail dans l'entreprise.	HE 7	Une norme représente **une charge de travail supplémentaire**, voire une lourdeur administrative sans valeur ajoutée.	HP 7	Dans un projet de changement, formaliser des comités de travail pour **toiletter** les outils obsolètes et trouver des points de convergences/spécificités entre les normes.

Stratégies normatives	HD 8	L'entreprise qui développe une **stratégie proactive** d'intégration d'une norme en fait un avantage concurrentiel	HE 8.1	Le dirigeant choisit d'intégrer une norme en fonction de critères économiques (avantage concurrentiel, pénétration d'un marché) mais également en fonction d'autres critères (valeurs, stratégie etc.).	HP 8, 9 et 10	Une norme devient un outil de gestion stratégique si son intégration au sein de l'organisation est pilotée.
			HE 8.2	La certification à une norme représente une barrière à l'entrée de certains marchés.		
	HD 9	La certification d'une norme cache une **stratégie de façade** lorsque des discordances entre la publicité externe de la norme et son efficacité interne la révèlent.	HE 9	L'entreprise utilise la norme comme un outil de **communication** externe et de **marketing.**		
	HD 10	Des entreprises s'impliquent dans la construction-même d'une norme en participant aux **groupes de travail** des producteurs de normes.	HE 10	Intégrer des groupes de pression producteurs de normes permet d'avoir un **avantage concurrentiel** en étant précurseur sur une nouvelle norme, voire d'incorporer des exigences stratégiques dans les textes de la norme.		
	HD 11	Les entreprises qui assument la volonté stratégique d'intégrer une norme peinent à la **démultiplier au sein de l'organisation.**	HE 11	Le choix d'adoption d'une norme est établi en fonction du coût d'investissement pour se faire certifier et non en fonction de son **coût d'intégration et de fonctionnement**.	HP 11	Une **balance économique** entre le coût d'investissement/de fonctionnement de la norme/certification et ses coûts et performances cachés permet de faire un choix éclairé de certification
Rôle de la Direction	HD 12	Sans le **soutien de la Direction**, la gestion de la complexité normative est difficile et chronophage.	HE 12	Le pôle expert qui pilote la norme n'a pas de lien hiérarchique envers les services de production et ne peut pas arbitrer des décisions qui affectent plusieurs services.	HP 12	La gestion de la complexité normative dans une organisation nécessite des instances d'arbitrage pour déterminer **l'infraction/la conformité préférée.**
	HD 13	L'entreprise anticipe les **risques de non-conformité normatifs** dès la prise de décision stratégique.	HE 13	L'entreprise s'inscrit dans une démarche proactive d'intégration des normes.	HP 13	Piloter la **prévention** des risques de non-conformité permet d'éviter des coûts et performances cachés importants.
	HD 14	L'entreprise est confrontée à des **conflits entre les normes internes et les normes externes**	HE 14.1	Chaque norme porte en elle une ou des idées partiellement indépendantes ou incompatibles par rapport aux autres.	HP 14.1	Le dirigeant anime un processus d'interaction, de conflit et de négociation autour de normes et de valeurs entre l'organisation et les institutions.
					HP 14.2	Le dirigeant effectue des **arbitrages délibérés** pour préserver sa performance socio-économique.
					HP 14.3	Le dirigeant peut faire le choix de **hiérarchiser les normes prioritaires** à respecter selon des critères divers (stratégie, valeurs, …).
			HE 14.2	Respecter l'ensemble des exigences normatives entraînerait un **"écartèlement"** des services au sein de l'entreprise et nuirait à la performance socio-économique globale.	HP 14.4	Face à des injonctions contradictoires, le dirigeant a le choix entre se **conformer** à la norme (au risque de détériorer sa performance), **l'enfreindre** (au risque d'endommager son image) ou **adapter** son organisation pour respecter la norme sans pénaliser sa performance.
					HP 14.5	L'entreprise recourt au mécanisme de « **comply or explain** » (se conformer ou s'expliquer) en cas de contrôle
	HD 15	La direction organise **un débat constructif** autour des décisions à prendre relatives aux normes en faisant collaborer les acteurs compétents et pertinents.	HE 15	Il n'existe pas de méta-norme qui puisse unifier les conflits normatifs puisque chaque acteur va chercher à « **défendre sa paroisse** », c'est à dire les normes qui lui sont favorables.	HP 15	Dans le cas d'un conflit normatif, le jugement humain est nécessaire pour trouver un terrain d'entente. L'issue des discussions dépend des règles de discussion et d'approbation ainsi que du jugement de l'animateur des échanges.

Animation d'une norme	HD 16	L'animation d'une norme est une **mission centralisée** sur le pôle expert de la norme.	HE 16	(Virus TFW) **L'hyperspécialisation** des tâches favorise l'idée que « seul l'animateur qualité fait de la qualité ».	HP 16 et 17	Organiser et <u>animer</u> la **Décentralisation synchronisée** de la mise en œuvre des normes, tout en confiant le pilotage au pôle expert, favorise l'intégration de la norme dans les pratiques stratégiques des acteurs.
	HD 17	Malgré le soutien de la direction, l'intégration d'une norme dans les pratiques est difficile.	HE 17	L'animation et la mise en œuvre d'une norme nécessitent **un investissement temps** pour l'adapter au contexte et aux enjeux de l'entreprise.		
	HD 18	La fonction d'animateur de norme est méprisée dans l'entreprise.	HE 18	(Virus TFW) La **dichotomie entre décision et réalisation** des activités pousse à la fois à alimenter un contrôle/suivi des acteurs opérationnels et à ne pas les consulter dans le processus de décision/conception d'actions d'amélioration.	HP 18	Repenser le rôle du pôle expert pour passer d'une relation contrôle/suivi à une relation **accompagnement/expertise** facilite l'intégration de la norme dans les pratiques stratégiques et opérationnelles.
	HD 19	Les unités opérationnelles se laissent emporter par une **rigidification managériale*** des structures mentales, c'est à dire une paralysie de l'innovation à cause d'une norme, d'une loi, que l'on ne veut pas affronter.	HE 19.1	Chaque pôle de normes se **cloisonne** avec ses outils de pilotage sans chercher à se concerter pour mutualiser les dispositifs.	HP 19	**Évaluer périodiquement la pertinence des normes et leurs influences** sur les structures/comportements de l'entreprise permet de décider de changer de dispositifs (+ Cf HP 7).
			HE 19.2	L'institutionnalisation de **règles uniquement pour satisfaire les exigences de la norme** ne crée pas l'apprentissage organisationnel.		
	HD 20	Les normes sont perçues par les managers comme une **lourdeur administrative,** sans valeur ajoutée, qui s'impose à eux sans prendre en compte les spécificités de leur service.	HE 20.1	(Virus TFW) La **dépersonnalisation des processus** induit un excès de formalisme qui alourdit le fonctionnement de l'organisation avec des tâches à faible VA.	HP 20.1	La **coopération transversale** autour d'une norme permet d'assurer sa compatibilité avec l'action d'autres zones de responsabilités et avec le pilotage stratégique de l'ensemble de l'organisation.
			HE 20.2	Les normes induisent la création d'indicateurs sans valeur ajoutée perceptible ou avérée pour l'entreprise.	HP 20.2	HP7

Intégration dans les pratiques	HD 21	Les acteurs sont capables de **percevoir et tirer parti des contradictions** entre les attentes de l'environnement pour construire une pratique adaptée à leur finalité.	HE 21	Le bricolage est considéré comme pertinent et bénéfique pour l'organisation en cas de situation difficile et incertaine	HP 21 et 22.1	**Co-construire** la démarche avec les managers afin de concilier les impératifs terrains, normatifs et légaux permet de prendre conscience du coût d'intégration d'une norme (temps humain, moyens financiers etc.).
	HD 22	Les écarts normatifs entrainent des coûts et performances cachés et visibles.	HE 22	Il existe un **écart** entre ce que l'entreprise **reconnait comme étant une norme** de fonctionnement et ce que perçoivent les collaborateurs.	HP 22.1	**La pédagogie interactive** représente un levier pour rapprocher le référentiel du collaborateur de celui de l'entreprise : faire intégrer le sens des normes et les réflexes professionnels.
					HP 22.2	Intégrer un objectif sur le respect des normes dans les systèmes d'objectifs semi-collectifs et individuels favorisent l'intégration de la norme dans les pratiques.
	HD 23	L'intégration des normes entraîne des coûts et performances cachés				

Annexe II. Protocole pour réaliser l'enquête qualitative transversale

ORDRE	Décomposition des actes	PREVISIONS MENSUELLES	TOTAL			Temps nécessaire (en jours)										OBSERVATIONS
						Dir. ISEOR		Dir. Thèse		Intervenant-chercheur		Intervenant-chercheur		Intervenant-chercheur		
			T+L	T	L	T	L	T	L	T	L	T	L	T	L	
	TOTAL TERRAIN + LABO			31,20		1,0		1,3		11,1		9,2		8,7		
	TOTAL DE LA FOO			0,2	31,0	0,0	1,0	0,1	1,2	0,1	11,0	0,0	9,2	0,0	8,7	
1	**Préparation étude**															
2	Sélection entreprises et création indicateur	juil-19	0,1		0,1						0,1					
3	Concertation directrice de thèse et directeur centre de recherche sur sélection entreprises + définition équipe étude	juil-19	0,2		0,2		0,1				0,1					
4	Concertation avec les intervenants chercheurs pour la sélection des entrerprises	juil-19	1,5		1,5		0,1		0,1		0,1		0,1		0,1	
5	Réalisation de la nomenclature des entretiens et visa	juil-19	0,8		0,8		0,1		0,1		0,5		0,1			
6	Formation de l'équipe étude sur la question de recherche	juil-19	0,3		0,3						0,1		0,1		0,1	
7	**Réalisation des entretiens**															
8	Synchronisation lancement entretiens	août-19	0,3		0,3						0,1		0,1		0,1	
9	Programmation des entretiens	août-19	1,5		1,5						0,5		0,5		0,5	
10	Réalisations des entretiens	sept-19	3		3						1		1		1	Base : 5 entreprises par personnes, 3 entretiens par entreprise, 30 min par entretien
11	**Exploitation des entretiens**															
12	Extraction Phrases-Témoins (PT) + saisie SEGESE	sept-19	6		6						2		2		2	
13	Visa PT + correction	sept-19	3		3						1		1		1	
14	Imputation SEGESE	oct-19	6		6						2		2		2	
15	Visa imputation (cohérence nomenclature, imputation et qualité des PT)	oct-19	0,5		0,5						0,5					
16	Corrections	oct-19	1		1						0,5		0,5			
17	Supervisa (dont validation des idées clés)	oct-19	0,5		0,5				0,5							
18	Corrections et collationnement	oct-19	1		1								0,5		0,5	dont collationnement
19	Réalisation Hiérarchisation de l'Effet Miroir (HEM)	oct-19											0,5		0,5	
20	Visa HEM	oct-19									0,5					
21	Corrections HEM	oct-19													0,1	
22	**Compilation de l'étude**															
23	Préparation ppt pour BAT	oct-19	1,5		1,5						0,5		0,5		0,5	
24	Relecture et corrections éventuelles	oct-19	0,1		0,1						0,1					
25	Bon à tirer	oct-19	0,4		0,4		0,1				0,1		0,1		0,1	
26	Corrections BAT	oct-19	0,3		0,3						0,1		0,1		0,1	
27	Préparation présentation orale colloque	oct-19	0,4		0,4		0,1				0,1		0,1		0,1	
28	Présentation Colloque	oct-19	1,2	0,2	1			0,1	0,5	0,1	0,5					
29	**Retour aux entreprises**															
30	Préparation mail entretprises	nov-19	1		1		0,5				0,5					
31	Envoi de la synthèse de l'étude aux entreprises participantes	nov-19	0,6		0,6						0,1					

Annexe III. Protocole pour réaliser la recherche-intervention qualimétrique au sein de l'entreprise S.

ORDRE	Décomposition des actes	DATES	PREVISIONS MENSUELLES	TOTAL			Temps nécessaire (en jours)								OBSERVATIONS
							Dir. ISEOR		Dir. Thèse		Resp. Activité		Intervenant-chercheur		
				T+L	T	L	T	L	T	L	T	L	T	L	
	TOTAL TERRAIN + LABO			32,20			0,1		0,8		0,6		14,8		
	TOTAL DE LA FOO				4,3	27,9	0,0	0,1	0,0	0,8	0,0	0,6	2,3	12,5	
1	**ETUDE / EVAL**														
2	Préparation séance		mars-19	0,3	0	0,3				0,1		0,1		0,1	
3	Réalisation du TDBP		mars-19	0,1	0	0,1								0,1	
4	Envoyer mail pour organisation de la séance 1 + demande des éléments financiers		mars-19	0,1	0	0,1								0,1	
5	Programmer les visa et BAT		mars-19	0,1	0	0,1								0,1	
6	**Étude de l'environnement règlementaire et normatif**														
7	Entretien 1 avec le dirigeant + RAQ : étude de l'environnement réglementaire et normatif + collecte des documents		avr-19	0,1	0,1	0							0,1	1	
8	Synchro Directrice thèse		avr-19	2	1	1				0,1				0,1	
9	Entretien 2 avec le dirigeant + RAQ : étude de l'environnement réglementaire et normatif + collecte des documents		avr-19	0,1	0,1	0							0,1	0,5	
10	Synchro Directrice thèse		avr-19	2	1	1				0,1				0,1	
11	**Évaluation des pratiques relatives ayx règles, lois et normes**														
12	Entretiens individuels avec le(s) gérant(s)		avr-19	0,1	0,1	0							0,1		
13	Entretiens individuels avec le(s) encadrant(s)		avr-19	0,5	0,5	0							0,5	1	
14	Exploitation des entretiens quali sous SEGESE		mai-19	10	0	10								4	
15	Entretiens individuels coûts cachés avec le(s) collaborateur(s)		avr-19	0,5	0,5	0							0,5	0,5	
16	Entretien de coûts cachés groupe		avr-19	0,1	0,1	0							0,1		
17	PPT + calcul CHVACV		mai-19	1	0	1								1	
18	Mise en forme du document final et de l'avis d'expert		mai-19	0,5	0	0,5								0,5	
19	Visa quali + quanti		mai-19	1		0				0,1		0,1			
20	Corrections		mai-19	0,5	0	0,5								0,5	
21	BAT		mai-19	0,4	0	0,4		0,1		0,1		0,1		0,1	
22	Corrections BAT + édition finale		mai-19	0,1	0	0,1								0,1	
23	**Effet Miroir + Avis d'Expert + Constitution Groupe de projet**														
24	Mise à jour Tableau de bord de pilotage		juin-19	0,1		0,1								0,1	
25	Présentation de l'effet miroir avec le gérant		juin-19	0,1	0,1	0							0,1		
26	Présentation de l'effet miroir avec le gérant/associés et tous les collaborateurs		juin-19	0,1	0,1	0							0,1		
27	Détermination des thèmes prioritaires pour le groupe de projet		juin-19	0,5	0,1	0							0,1		

ORDRE	Décomposition des actes	DATES	PREVISIONS MENSUELLES	TOTAL			Temps nécessaire (en jours)								OBSERVATIONS
							Dir. ISEOR		Dir. Thèse		Resp. Activité		Intervenant-chercheur		
				T+L	T	L	T	L	T	L	T	L	T	L	
	TOTAL TERRAIN + LABO				32,20			0,1		0,9		0,6		14,8	
	TOTAL DE LA FOO				4,3	27,9	0,0	0,1	0,0	0,8	0,0	0,6	2,3	12,5	
28	**Groupe de projet séance 1**														
29	Préparation séance		juil-19	1	0	0,3				0,1		0,1		0,1	
30	tête à tête Gérant		juil-19	0,3	0,1								0,1		
31	Groupe de projet séance		juil-19	0,6	0,1	0,5							0,1	0,1	
32	**Groupe de projet séance 2**														
33	Préparation séance		août-19	1	0	0,3				0,1		0,1		0,1	
34	tête à tête Gérant		août-19	0,3	0,1	0,1							0,1		
35	Groupe de projet séance		août-19	0,6	0,1	0,5							0,1	0,1	
36	**Groupe de projet séance 3**														
37	Préparation séance		sept-19	1	0	0,3				0,1		0,1		0,1	
38	tête à tête Gérant		sept-19	0,3	0,1	0,1							0,1		Reprendre les Coûts/Performances cachés du diag notic et co-évaluer
39	Groupe de projet séance		sept-19	0,6	0,1	0,5							0,1	0,1	
40	**capitalisation et archivage**		oct-19	10		10								2	

Annexe IV. Liste des sources primaires et secondaires qualimétriques issues des Terrains de recherche

Phase de la recherche	Code Thèse	Outils et indicateurs relatifs à une norme	Données secondaires			Données primaires		
			Qualitatives	Quantitatives	Financières	Qualitatives	Quantitatives	Financières
Diagnostic qualimétrique	DOC.01	Analyse des risques	x					
	DOC.02	Analyse des parties prenantes intéressées	x					
	DOC.03	Document unique préalable	x	x				
	DOC.04	Politique qualité	x					
	DOC.05	Manuel qualité	x					
	DOC.06	Cartographie des processus	x	x				
	DOC.07	Procédure maîtrise de la documentation	x					
	DOC.08	Logistique commande client	x	x				
	DOC.09	Logistique commande fournisseurs	x	x				
	DOC.10	Procédure de management du système qualité	x					
	DOC.11	Évolution des non-conformités internes et externes	x	x	x			
	DOC.12	Bilans d'audit interne - 2017 à 2018	x	x				
	DOC.13	Bilans d'audit externe - 2017 à 2018	x	x				
	DOC.14	SWOT	x					
	DOC.15	Revue de direction	x	x	x			
	DOC.16	Revue préparatoire audit	x	x				
	DOC.17	Objectifs qualité	x	x	x			
	DOC.18	Cahier des charges "marché médical" entre l'entreprise et un fournisseur	x	x				
	DOC.19	Procédure interne pour répondre à un appel d'offre	x					
	DOC.20	Ordres de fabrication et factures	x	x				
	DOC.21	Procédure interne de vente	x	x				
	DOC.22	Éventail de délégation concertée avec l'ESAT	x					
	DOC.23	Évolution de la productivité de l'ESAT en fonction des périodes de l'année	x	x				
	DOC.24	Tableau de bord de réponse à un appel d'offres	x	x				
	DOC.25	Grille de suivi d'un appel d'offres	x	x				
	DOC.26	Mode opératoire de réalisation de l'inventaire	x	x				
	DOC.27	Plan d'Actions Stratégiques Interne Externe (PASINTEX)	x	x	x			
	DOC.28	Plan d'Actions Prioritaires (PAP) semestre 12019	x	x	x			
	DOC.29	Grille de compétences par UOP	x	x				
	DOC.30	Évolution de la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables (CHVACV)		x	x			
	DOC.31	Évolution des éléments de calcul de la CHVACV (chiffres d'affaires, détail des charges variables, nombre d'heures travaillées)		x	x			
	DOC.32	Contrats d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN) de 2017 à 2019	x	x	x			
	DOC.33	Grille d'auto-analyse du temps du responsable commercial	x	x				
	DOC.34	Éventails de Délégation Concertée (EDC) internes	x					
	DOC.35	Grille de compétences par ligne de produits	x	x				
	DOC.36	Tableau de bord de gestion		x	x			
	DOC.37	Tableau de suivi des non-conformités		x	x			
	DOC.38	Tableau de suivi des matériovigilances	x	x				

	DOC.39	Instruction méthode de manutention et de stockage	x					
Groupe de projet	DOC.40	Plan d'Actions Prioritaires (PAP) semestre 2 2019	x	x	x			
	DOC.41	Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN) (COLLAB) S1-2020	x	x	x			
	DOC.42	CAPN (RAQ) S1-2020	x	x	x			
	DOC.43	CAPN (RC) S1-2021	x	x	x			
	DOC.44	CAPN (COLLAB) S1-2022	x	x	x			
	DOC.45	Balance économique 1: mise en place d'un logiciel		x	x			
	DOC.46	Balance économique 2 : investissement système informatique		x	x			
Traitement et analyse des données	DOC.41	Évaluation des pratiques et décisions normatives – Entreprise S.				x	x	x
	DOC.42	Étude Tétranormalisation – Colloque Automne				x	x	x
	DOC.43	Coûts et performances cachés liés aux pratiques normatives				x	x	x
	DOC.44	Analyse documentaire imputée dans la nomenclature d'analyse				x	x	x
	DOC.45	Avis d'expert version 1 sur base de l'analyse documentaire				x	x	
	DOC.46	Idées-forces émanantes de l'entreprise (Hierarchisation de l'Effet Miroir)				x		
	DOC.47	Idées-forces émanantes de l'intervenant-chercheur (Points à Surveiller et RECcommandations)				x		
	DOC.48	Pistes de travail générales proposées par l'intervenant-chercheur et validées par le laboratoire de recherche et l'entreprise				x		
	DOC.49	Fiche d'idées-forces du groupe de projet n°1				x	x	
	DOC.50	Fiche d'idées-forces du groupe de projet n°2				x	x	
	DOC.51	Fiche d'idées-forces du groupe de projet n°3				x	x	
	DOC.54	Mise en perspectives des décisions stratégiques par rapport aux coûts et performances cachés affiliés à des normes				x	x	x

Annexe III. Guide d'entretien pour l'enquête qualitative transversale

Thèmes Sous-thèmes
1. Environnement règlementaire et normatif interne/externe 1.1. Production, technicité et évolution des normes 1.2 Contrôles et audits externes 1.3. Parties prenantes 1.4. Organismes d'accréditation, de certification et de formation
2. Rôle et responsabilités de de la Direction 2.1. Analyse des normes exogènes et endogènes 2.2. Implication de la direction dans la mise en œuvre d'une norme
3. Choix de stratégie adoptée vis-à-vis de l'environnement normatif 3.1. Stratégie proactive d'intégration d'une norme 3.2. Stratégie défensive d'intégration d'une norme
4. Animation de l'intégration des normes 4.1. Organisation du travail 4.2. Communication-coordination-concertation 4.3. Gestion du temps 4.4. Formation intégrée
5. Intégration de la norme dans les pratiques 5.1. Écarts entre les normes et les pratiques 5.2. Impacts socio-économiques des normes

Annexe V. Résultats de l'enquête qualitative transversale

ÉTUDE COLLOQUE AUTOMNE 2019

TÉTRANORMALISATION : PROFUSION DES NORMES ET DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

Octobre 2019

© ISEOR 2019

Avertissement

Cette évaluation ne rend compte que des décisions, pratiques et perceptions relatives à la gestion des normes dans les entreprises et organisations.

1) Ce document **n'est pas** un audit à usage externe.

2) Il s'agit d'un document de travail à **usage interne** et à **vocation constructive** pour définir une plate-forme d'amélioration.

9 ORGANISATIONS PARTICIPANT À L'ÉVALUATION

	Entreprises	Chiffre d'affaires	Effectif	Secteur d'activité	Pays	Statut
1	Magasin de grande distribution 1	89 000 K €	200 pers.	Grande distribution	France	Privé
2	Détaillant en produits frais	20 700 K €	15 pers.	Industrie agroalimentaire	France	Privé
3	Entreprise de distribution et de développement de dispositifs médicaux	2 200 K €	6 pers.	Conseil et commercialisation de produits de santé	France	Privé
4	Établissement d'accueil des personnes en situation de handicap	30 000 K €	200 pers.	Médico-social	Suisse	Associatif
5	Agence d'architecture	2 300 K €	6 pers.	Activités libérales règlementées	France	Privé
6	Éditeur de tissus	3 300 K €	100 pers.	Industriel	France	Privé
7	Entreprise de conception et de fabrication de produits de puériculture naturelle	970 K €	20 pers.	Puériculture	France	Privé
8	Magasin de grande distribution 2	83 100 K €	200 pers.	Grande distribution	France	Privé
9	Cabinet de géomètres-experts	507 K €	9 pers.	Activités libérales règlementées	France	Privé

COMPOSITION DE LA POPULATION (1/2)

	Entreprises	Total personnes	Total personnes interviewées	Détail des personnes interviewées
1	Magasin de grande distribution 1	200 pers.	3 pers.	• 1 responsable qualité • 1 responsable sécurité • 1 adjoint au rayon Traiteur
2	Détaillant en produits frais	15 pers.	1 pers.	• 1 Directeur des Ressources Humaines- Directeur Administratif Financier
3	Entreprise de distribution et de développement de dispositifs médicaux	6 pers.	6 pers.	• 1 dirigeant • 1 responsable de marchés • 1 responsable administratif, qualité et financier • 1 préparateur de commandes • 1 apprenti commercial • 1 assistant commercial et production
4	Établissement d'accueil des personnes en situation de handicap	200 pers.	5 pers.	• 1 dirigeant • 1 responsable services généraux • 1 responsable Ressources Humaines • 1 responsable socioprofessionnel • 1 responsable socioéducatif
5	Agence d'architecture	28 pers.	6 pers.	• 1 dirigeant • 1 responsable BIM • 1 responsable Bureau d'études • 1 psychologue au travail • 1 conducteur de travaux • 1 architecte diplômé par le gouvernement
6	Éditeur de tissus	100 pers.	2 pers.	• 1 dirigeant • 1 responsable commercial
7	Entreprise de conception et de fabrication de produits de puériculture naturelle	20 pers.	2 pers.	• 1 gérant • 1 animateur qualité
8	Magasin de grande distribution 2	200 pers.	6 pers.	• 2 dirigeants • 1 directeur des Ressources Humaines • 1 animateur qualité • 1 directeur administratif financier • 1 responsable produits de grande consommation-frais libre-service
9	Cabinet de géomètres-experts	9 pers.	1 pers.	• 1 dirigeant

COMPOSITION DE LA POPULATION (2/2)

• ÉVALUATION		
TYPES D'ENTRETIENS	**NOMBRE D'ENTRETIENS**	**NOMBRE DE PERSONNES**
INDIVIDUELS	**25**	**25**
GROUPES	**3**	**7**
• **TOTAL**	**28**	**32**

ÉTAPES DE RÉALISATION DE L'ÉVALUATION

1. RÉALISATION DE **28 ENTRETIENS** AUPRÈS DE **32 PERSONNES** POUR RECENSER DES PRATIQUES ET PERCEPTIONS RELATIVES À LA GESTION DES NORMES

   25 ENTRETIENS INDIVIDUELS DE 30 À 60 MINUTES AUPRÈS DE **25 PERSONNES**

   3 ENTRETIENS DE GROUPE DE 30 À 60 MINUTES AUPRÈS DE **7 PERSONNES**

2. SÉLECTION DE 10 A 20 PHRASES-TÉMOINS PAR ENTRETIEN, SOIT ENVIRON **455 PHRASES**

3. CLASSEMENT DES PHRASES-TÉMOINS EN THÈMES, SOUS-THÈMES ET IDÉES-CLÉS ET CALCUL DES FRÉQUENCES.
   (TRAITEMENT REALISÉ À L'AIDE DU LOGICIEL SYSTÈME EXPERT DE GESTION SOCIO-ÉCONOMIQUE "SEGESE", CRÉÉ PAR L'ISEOR)

CORRESPONDANCE DES FRÉQUENCES POUR L'ÉVALUATION

SANS MENTION	**0 À 4 ENTRETIENS**
PARFOIS	**5 À 8 ENTRETIENS**
ASSEZ SOUVENT	**9 À 13 ENTRETIENS**
SOUVENT	**14 À 17 ENTRETIENS**
TRÈS SOUVENT	**18 À 24 ENTRETIENS**
TOUJOURS	**25 À 28 ENTRETIENS**

LEXIQUE ET ABRÉVIATIONS DE L'ÉVALUATION

Acronyme	Signification
AFNOR	Association française de normalisation
ANC	Autorité des Normes Comptables
ANSM	Agence Nationale de Sécurité du Médicament et des produits de santé
BIM	Modélisation des données du bâtiment
CAPN	Contrat d'Activité Périodiquement Négociable
CARSAT	Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail
CE	Marquage créé dans le cadre de la législation européenne. Il matérialise la conformité d'un produit aux exigences communautaires.
CSE	Comité Social et Économique
ICPE	Installations Classées Protection de l'Environnement
ISO	Organisation internationale de normalisation
ISO 11137	Certification de la stérilisation des produits de santé
MASE	Manuel d'Amélioration de la Sécurité des Entreprises
MOP	Maîtrise d'Ouvrage Publique
PLU	Plan Local d'Urbanisme
PLUM	Plan Local d'Urbanisme Métropolitain
PME	Petites et Moyennes Entreprises
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
TPE	Très Petites Entreprises
URSSAF	Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience

ÉVALUATION

TÉTRANORMALISATION : PROFUSION DES NORMES ET DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

Étude colloque automne 2019 – Octobre 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

MÉCONNAISSANCE D'UNE RÈGLE OU NORME EXOGÈNE

(Parfois)

"Je ne savais pas qu'il y avait une inspection annuelle à faire sur un type de matériel. Si l'inspection du travail nous demande une attestation de contrôle, on est non conforme."

"Quand je suis arrivé dans l'entreprise, j'ai remarqué que la zone de réception servait de zone de stockage alors qu'elle doit rester vide. Je pensais que c'était par manque de temps mais la règle n'était pas connue."

"Pour vendre nos produits, on doit mentionner le pourcentage de chaque composant alimentaire mais on ne le savait pas. On ne nous a jamais rien dit."

""Nul n'est censé ignoré la loi", mais on découvre encore des normes. Il peut y avoir des écarts normatifs inconscients."

"Tout le monde ne connait pas les normes, c'est une difficulté. Souvent, on découvre des normes lors d'un contrôle."

TÉTRANORMALISATION : PROFUSION DES NORMES ET DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

Étude colloque automne 2019 – Octobre 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

LES EXIGENCES NORMATIVES SONT COMPLEXES

"On étudie la stérilisation de nos produits par rapport à la norme ISO 11 137. On a des bribes de connaissances sur la réglementation mais c'est comme une pelote de laine : plus on déroule et plus on se rend compte que c'est dense et complexe."

"Lire les textes de loi c'est... (soupir)... je n'y comprends rien."

"Je n'ai pas montré toute la grille d'audit aux responsables parce que ça les aurait démotivés tellement c'est imbuvable."

"La loi sur le prix de revient, c'est un casse-tête pas possible. Avant qu'on ait réussi à intégrer la norme, il y a des risques, des pertes..."

CERTAINES NORMES SONT AMBIGÜES

"La norme nous demande d'identifier les « risques pertinents », mais c'est quoi un risque pertinent ? Un local qui prend feu, un appel d'offre manqué etc. C'est complètement à la discrétion de l'auditeur qualité."

"Pour l'intéressement, un forfait social s'applique aux entreprises dont l'effectif est supérieur à 250 personnes. Seulement, la norme sur le calcul de l'effectif n'est pas très claire."

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

LES CRISES ENGENDRENT LE DURCISSEMENT RÉGLEMENTAIRE

(Parfois)

"Dans le textile, pendant de nombreuses années, on se préoccupait peu des produits chimiques. La législation s'est endurcie avec les esclandres sur des tissus qui irritaient la peau."

"Suite à un décret en 2018, des validations d'acquis d'expériences vont être nécessaires pour avoir l'autorisation de vendre des médicaments dans des hôpitaux. C'est un « big bang » dans notre secteur. Des dérives importantes sont à l'origine de cette loi."

"Les normes sur les produits cosmétiques sont très exigeantes au niveau des tests, plus que celles dans l'alimentaire. C'est à cause du scandale avec le talc Morhange qui a causé la mort de plusieurs nourrissons."

"Avec les scandales financiers comme Enron, la norme d'audit comptable est devenue de plus en plus contraignante."

"Un cas exceptionnel va entraîner un durcissement réglementaire et la naissance d'une usine à gaz. L'affaire Lactalis en 2018 a accentué le phénomène."

"Avec les scandales, 100% des entreprises sont mises sous contraintes à cause de quelques entreprises défaillantes."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

LE DURCISSEMENT RÉGLEMENTAIRE PERMET DE LIMITER LES PRATIQUES ABUSIVES

"L'objectif de la réglementation sur la vente des médicaments, c'est de faire rentrer les vendeurs dans les blocs opératoires pour convaincre les chirurgiens non pas avec des arguments marketing, mais bien avec des arguments scientifiques."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

DIFFICULTÉS À SUIVRE LES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES ET NORMATIVES

(Assez souvent)

"Les normes sur l'accessibilité des personnes, ça change tout le temps. Il faut être au courant des évolutions réglementaires, tout décortiquer et se mettre à jour."

"Quand une nouvelle règle sort, ça demande du temps pour comprendre ce qui ne bouge pas, ce qui a changé... on en perd son latin."

"Il y a des évolutions réglementaires constantes. Quand on n'a pas de service dédié comme dans une PME, il faut aller chercher l'information soi-même, la retraiter... les petites entreprises sont un peu livrées à elles-mêmes."

"Les normes économiques et sociales sont remises en question en fonction de la politique. C'est déstabilisant. Une entreprise ne peut pas se développer en fonction d'un mandat présidentiel."

"C'est parfois difficile de suivre les évolutions réglementaires."

"Quand on est une petite entreprise, on subit les normes qui évoluent tout le temps. Une fois qu'on est à jour, la norme évolue de nouveau."

"La réglementation sur les produits cosmétiques évolue régulièrement et c'est très lourd à gérer pour les petites entreprises."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

"On n'a pas fini d'assimiler une norme que ce qu'on vient de mettre en place est déjà obsolète à cause d'une nouvelle norme."

"L'évolution des normes qualité est de plus en plus fréquente."

"Il y a un crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi et finalement il n'y en a pas... il faut toujours s'adapter."

"C'est frustrant, on n'a pas le temps d'évaluer les impacts d'une loi, qu'il y en a une autre à intégrer. Ce rythme effréné crée des aberrations."

"En ressources humaines les normes changent tous les jours et c'est compliqué. En qualité et hygiène, il n'y a pas souvent de changement au ni veau des normes, mais quand il y en a, ça fait mal."

PROTECTIONNISME NORMATIF ENTRE LES PAYS

"C'est un peu la guerre des normes au niveau mondial. Chaque continent crée ses normes pour créer des barrières commerciales. Un protectionnisme s'installe."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

QUANTITÉ IMPORTANTE DE NORMES

"La France est un des pays les plus normalisés. Il faut en faire une opportunité et faire monter tout le monde."

"On a énormément de normes à respecter en France."

"Aujourd'hui on est tellement normalisé qu'on cherche à créer des lois pour contrôler d'autres lois tellement on est normalisé."

"Il y a énormément de normes et on ne sait pas forcément ce qu'on encourt en cas de non conformité ou ce qui nous est demandé."

PROLIFÉRATION DES NORMES

"Plus le temps passe et plus on doit respecter de nouvelles normes."

"Je trouve qu'on est soumis à de plus en plus de normes dans le secteur médico-social."

"Il y a une augmentation des exigences normatives dans tous les domaines, aussi bien au niveau des ressources humaines qu'au niveau financier."

"Ces dix dernières années, il y a eu une augmentation des normes au niveau des ressources humaines."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

MANQUE D'ÉTUDE D'IMPACTS DES NORMES

"La mesure des impacts financiers des normes sur les organisations est insuffisante."

CERTAINES NORMES SONT ABSURDES

"Des normes peuvent paraître absurdes. Par exemple, dans l'idéal, la norme sur l'accessibilité dit qu'il faudrait deux toilettes dans un sanitaire, un à droite, un à gauche, pour que la personne handicapée ait le choix."

"Des fois, on nous demande de respecter des normes quand notre logique nous dit qu'il n'y a aucun risque. Par exemple, on ne pouvait pas installer des poulaillers fixes, donc on a installé des poulaillers mobiles qu'on ne bouge pas."

"Ceux qui produisent des normes nous sortent des choses complètement incohérentes. Par exemple : un porte-bébé doit désormais maintenir la tête du bébé. Le problème c'est que ça peut entraver sa respiration."

"Si un produit phytosanitaire est endommagé, on n'a pas le droit d'y toucher sans avoir été formé. Par contre un client peut le ranger dans son caddie à côté de son pack de lait."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

LA GESTION DES NORMES AU NIVEAU INTERNATIONAL EST COMPLEXE

"Quand on a des transactions à l'international, c'est compliqué au niveau des déclarations fiscales."

RISQUE D'OBSOLESCENCE DES NORMES

"Des lois de 1973 sont toujours en vigueur alors qu'elles sont obsolètes. Par exemple, on doit imprimer des plans en 2 dimensions alors qu'on a une maquette intelligente en 3 dimensions pour éviter les zones d'ombre. On perd de l'information."

"Il y a des vieilles normes d'hygiène qui se superposent avec les nouvelles."

"Les couches géologiques de normes sont difficiles à décortiquer. Des lois de 1901 sont toujours en vigueur."

OUBLI DE L'EXISTENCE DE CERTAINES NORMES

"Il y a des règles fiscales qui existent toujours mais qu'on a tendance à oublier. Une piqûre de rappel serait utile."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

MANQUE DE PRIORISATION DANS LES EXIGENCES NORMATIVES À RESPECTER

"Les normes sont amenées de façon lourde alors qu'on pourrait faire plus simple, comme planifier des paliers à atteindre. Il faudrait prioriser."

CERTAINS SECTEURS D'ACTIVITÉ SONT PLUS NORMÉS QUE D'AUTRES

"Travailler avec les bébés, les huiles essentielles et, pire, les huiles essentielles pour bébés... je n'aurais pas pu choisir un secteur plus normé à part le nucléaire !"

"Il y a plus de normes dans le secteur de la grande distribution que dans la restauration."

CERTAINES NORMES S'APPLIQUENT À TOUTES LES ENTREPRISES

"La loi RGPD, que vous soyez Google ou un cabinet d'architectes en Vendée, elle s'applique à tout le monde. C'est radical."

INTÉGRER UNE COMMISSION DE CRÉATION DE NORMES REPRÉSENTE UN INVESTISSEMENT CONSÉQUENT

"Je me suis renseignée pour intégrer une commission qui écrit les normes. Il faut payer 4000 € par an pour y entrer !"

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

CERTAINES INSTITUTIONS PRODUISENT DES NORMES DANS LEUR INTÉRÊT

"Le Canton édite d'autres normes parce que la norme comptable nationale ne les arrange pas."

PRODUCTION DE NORME INFLUENCÉE PAR UN PAYS VOISIN

"La France influence énormément les lois de Genève. Par exemple, on a des syndicats."

MOBILISATION DE SPÉCIALISTES POUR CRÉER DE NOUVELLES NORMES

"Pour faire passer une norme, les laboratoires pharmaceutiques mettent le doute à ceux qui n'y comprennent rien en faisant intervenir des spécialistes."

MANQUE DE CO-CONSTRUCTION DES NORMES EXOGÈNES

"Il y a peu de co-construction de normes avec l'instance politique, même à l'échelle d'une commune municipale. Il faut passer par "X" instances pour produire un dossier, ça devient une aberration."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

LA PRODUCTION NORMATIVE PROVIENT D'UNE DÉCONSIDÉRATION DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS

"La grande distribution souffre d'une déconsidération des pouvoirs publics. Il ne faudrait pas stigmatiser les mauvaises pratiques de quelques-uns."

"Le principe d'une norme, c'est que l'opérateur est de mauvaise foi. Autrement dit, si l'État ne s'immisce pas dans l'organisation de l'opérateur, alors il y aura des dérives."

DÉCALAGE D'UNE NORME PAR RAPPORT À LA RÉALITÉ DU TERRAIN

"La difficulté, c'est de faire "matcher" le texte de loi avec la pratique et les gens qui font les lois ne sont pas ceux qui exercent le métier."

L'ASSOUPLISSEMENT RÉGLEMENTAIRE EST APPRÉCIÉ PAR LES ENTREPRISES

"On a bénéficié des lois Macron. Elles ont pour avantage de laisser la possibilité aux entreprises de signer un accord d'entreprise sur la gestion des horaires, tout en mettant des gardes-fous."

CERTAINES NORMES SE BASENT SUR DES RETOURS D'EXPÉRIENCES

"Les normes du secteur du bâtiment sont issues de retours d'expériences. C'est assez cohérent, on a de la chance pour ça."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

ASSOUPLISSEMENT DES EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES

"Entre ce que demandait l'organisme de qualification des économistes il y a 4 ans et aujourd'hui, il y a un assouplissement des critères d'exigence. C'est probablement parce qu'il y avait trop d'échecs."

CERTAINS ORGANISMES DE CONTRÔLE SUIVENT DE PRÈS LE MOINDRE ÉCART NORMATIF

"Les organismes certificateurs contrôlent le bilan carbone d'un bâtiment, depuis sa conception à sa construction."

"Au moindre incident avec un dispositif médical, il y a une matériovigilance. L'Agence Nationale de Sécurité du Médicament et des produits de santé (ANSM) contrôle les matériovigilances."

"On a un laboratoire qui vient effectuer des prélèvements tous les jours et là-dessus on fait ce qu'il faut."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

AUGMENTATION DE LA FRÉQUENCE DES CONTRÔLES EXTERNES

"En un an, deux fabricants ont déposé le bilan. L'ANSM leur a retiré le marquage CE, ce qui a causé une cessation de paiement et, finalement, une liquidation judiciaire. La perte du marquage CE, c'est fatal."

"On sent qu'il y a un durcissement réglementaire sur les dispositifs médicaux. Ça se traduit par des contrôles des autorités de santé plus récurrents chez les laboratoires et concurrents."

L'INTÉGRATION D'UNE NORME NE GARANTIT PAS L'ABSENCE DE PRATIQUES CONTRAIRES À SON ESPRIT

"On peut tellement mentir sur ce qu'on fait tout en respectant des normes. Par exemple, on peut vendre des confitures biologiques mais avec des fruits congelés."

DIMINUTION DES ORGANISMES DE CONTRÔLE

"L'État produit de plus en plus de normes mais réduit le nombre d'organismes de contrôle. On ferait mieux de produire moins de normes et de partager les contrôles avec des associations de consommateurs par exemple."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

LES PROBABILITÉS DE CONTRÔLE SONT DIFFÉRENTES SELON LES ENTREPRISES

"Si un cabinet d'audit comptable régional ne respecte pas une norme, il est moins susceptible de se faire contrôler par le Haut Commissaire aux Comptes (H3C) en comparaison avec un cabinet d'audit international."

LES REMARQUES DE L'AUDITEUR ONT PEU D'INTÉRÊT POUR L'ENTREPRISE

"L'auditeur était un industriel très cadré, un peu "je détiens la vérité sur la norme" alors que c'était son premier audit. Il était tantôt très spécifique sur des choses qui n'avaient rien à voir avec notre métier, tantôt très général."

"L'auditeur qualité me dit si une menace ou une opportunité est pertinente ou pas. Enfin bon, on connaît notre boutique quand même."

"On a eu un audit qualité fin 2018. Ce qui en est ressorti, c'est qu'on a dû produire des indicateurs."

"Les auditeurs sur la responsabilité sociale nous ont pondu un rapport assez négatif, mais leurs questions n'avaient pas de sens avec notre fonctionnement. C'était : "Vous êtes un bon entrepreneur si vous tenez bien ce tableau"."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

L'AUDITEUR QUALITÉ INFORME L'ENTREPRISE DES NORMES MÉCONNUES AUXQUELLES ELLE DOIT SE CONFORMER

"L'auditeur qualité nous a conseillé de nous faire évaluer par un organisme agréé pour notre porte sectionnelle. C'est une obligation qu'on ignorait."

L'AUDITEUR QUALITÉ RECONNAÎT QUE L'ENTREPRISE EST STRUCTURÉE ET OUTILLÉE

"L'auditeur qualité m'expliquait que c'était rare et compliqué pour un dirigeant de très petite entreprise d'utiliser autant d'outils."

"L'auditeur qualité a reconnu que l'on était organisé et que les risques étaient maîtrisés. Il a relevé que des outils de la norme n' étaient pas utilisés mais c'était histoire de faire une remarque."

L'AUDITEUR / LE CONTRÔLEUR EXTERNE DONNE SA PROPRE INTERPRÉTATION DES NORMES AMBIGÜES

"Pour les contrôleurs, il y a la loi et l'interprétation qu'ils en font."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

LES NORMES REPRÉSENTENT UN FONDS DE COMMERCE POUR DES ORGANISMES EXTERNES

"Les normes représentent une "machine à cash" : il faut payer une certification ou une labellisation avant d'en tirer les fruits."

"Pour moi, les labels représentent un fonds de commerce quand on voit tout l'argent que ça draine."

"L'organisme de certification de notre sous-traitant veut auditer une phase du processus de conception chez nous. Comme il ne peut pas, il lui met une non-conformité. En fait, on représente une performance cachée pour l'organisme de certification."

L'AUDITEUR MANQUE DE RIGUEUR DANS SON PILOTAGE

"Ce que j'ai compris avec l'audit ISO 9001, c'est que je suis leur client. Quand ils viennent m'auditer et qu'ils ne sont pas "réglos" sur les délais, ça ne me va pas."

"On nous a imposé un audit énergétique pour un coût de 50 000 francs suisses. Ils peuvent décider des actions qu'on doit mettre en place. J'ai un rapport de 464 pages sur une clé USB et j'attends leurs instructions depuis un an et demi."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

LES PRATIQUES DE L'AUDITEUR MODULENT SA RIGUEUR DE CONTRÔLE DES NORMES

"J'ai une bonne relation avec mon auditeur et je me demande si ça ne joue pas sur son indépendance."

OPPOSITION À L'AVIS D'UN CONTRÔLEUR EXTERNE

"L'auditeur pour le label RSE a fini par nous dire que la psychologue du travail allait finir au placard et que l'avenir c'était l'ingénieur en environnement. Il ne collait pas avec le monde architectural."

"Pour maintenir notre stratégie, ça a été un vrai bras de fer avec les auditeurs du Canton. Je leur ai dit qu'avec leurs 15 millions de déficit, ils n'avaient pas à m'expliquer comment faire du management... Certes, ça a mis un froid dans le dialogue."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

LES AUDITEURS SE CONCENTRENT SUR LES OUTILS PLUTÔT QUE SUR L'ESPRIT DE LA NORME

(Parfois)

"Les bureaux de contrôle sont des généralistes avec des petits cahiers. Ils contrôlent ce qui est conforme ou non. Si ce n'est pas dans le petit cahier, ça ne passe pas."

"On essayait d'expliquer l'intention de notre fonctionnement aux auditeurs mais ils se concentraient uniquement sur la forme, ils étaient accrochés à leur questionnaire."

"Je trouve que la manière dont les auditeurs qualité nous abordent est folklorique : même si on répond à la norme dans la pratique, si nous n'avons pas le tableau qui va bien on est non-conforme."

"Pour les contrôleurs, il n'y a pas de différence entre ceux qui essayent d'intégrer les normes tant bien que mal et ceux qui essayent de tricher. Ils appliquent leur grille d'audit."

"Les normes doivent décourager plus d'un entrepreneur. Malgré un bon management et de bonnes intentions, les contrôleurs ne regardent que les contraintes à respecter."

INJONCTIONS CONTRADICTOIRES ENTRE DEUX AUDITEURS EXTERNES

"Pour le label bio, un organisme nous audite et un autre organisme audite nos sous-traitants. Seulement, l'un dit qu'il y a une non-conformité et l'autre non. Ils ne sont pas au diapason et ça entache notre relation avec notre sous-traitant."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

LA FRÉQUENCE DES AUDITS EXTERNES N'EST PAS PERTINENTE

"Avant, on avait des audits hygiène trimestriels, maintenant ils sont semestriels avec une grille d'audit plus étoffée. On a de jolis rapports mais un audit tous les six mois c'est insuffisant pour s'améliorer."

DIFFÉRENCE DE NIVEAU D'EXIGENCE SELON LES AUDITEURS/CONTRÔLEURS EXTERNES

"Le contrôleur URSSAF a repéré une non-conformité mineure qui concernait 270 bulletins de paie sur 2760 bulletins par an, depuis trois ans. Montant de la sanction : 63 000 €. C'est énorme pour une entreprise qui essaye de faire les choses bien."

"Le niveau d'exigence et de souplesse est différent selon les auditeurs ou contrôleurs qu'on a en face."

"On a été embêtés pendant des années parce qu'il y avait une personne très stricte au poste de contrôleur, maintenant ça va mieux parce que les contrôleurs externes n'y connaissent rien."

LES REMARQUES DE L'AUDITEUR EXTERNE SONT CONSTRUCTIVES

"Le comité de labellisation RSE nous a fait des retours pertinents sur nos travaux. Ils ont bien étudié nos engagements et nous ont conseillés sur des priorités à faire."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

SOUPLESSE DES ORGANISMES DE CONTRÔLE EXTERNE

"Les dirigeants ont ouvert l'entreprise avant l'autorisation de la commission de sécurité. Au lieu d'appliquer l'amende de 40 000 €, les contrôleurs ont dit "c'est bon, mais la prochaine fois il faudra attendre la décision de la commission"."

"Il y a le contrôleur strict et le contrôleur intelligent, celui qu'on a actuellement est ouvert à la négociation."

TENTATIVE D'INTERVENTION DE L'AUDITEUR DANS LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

"Avec l'auditeur du Canton, c'est : "on est légitime pour vous sur-contrôler et vous imposer notre vision". Ça va jusqu'à remettre en question la mise en place du CAPN."

DANGER AVÉRÉ POUR L'UTILISATEUR EN CAS DE NON-CONFORMITÉ NORMATIVE

"Notre activité touche la santé des personnes. Si une poche a une fuite, le produit de chimiothérapie qu'elle contient peut contaminer tout le monde en contact avec le produit. On ne peut pas se permettre un écart."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

LE RESPECT DES NORMES EXTERNES A VOCATION À RASSURER LES PARTIES PRENANTES EXTERNES (Parfois)

"L'objectif d'intégrer l'ISO 9001, c'était de pouvoir garantir à nos partenaires que l'on répondait à un référentiel audité régulièrement et certifié. C'est un gage en matière de sécurité."

"Je pense que la labellisation est pertinente puisqu'on répond à la demande, ça rassure beaucoup de monde."

"Avec la nouvelle loi sur les VAE, on aura des vendeurs motivés pour vendre des dispositifs médicaux, formés dans cet objectif. Ça va rassurer les hôpitaux."

"Nos clients ont une forte aversion aux risques. Donc, si on fait un premier pas vers une norme technique exigeante comme l'ISO 11137, ça peut les rassurer et ça peut nous aider à vendre."

"Manger un yaourt après la date limite de consommation, tout le monde le fait et personne n'en meurt. Pour autant, si vous vendez un produit qui a dépassé cette date, ça ne favorise pas le lien de confiance avec votre client."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

LES CLIENTS IMPOSENT LEURS PROPRES NORMES

"Après l'effondrement de l'atelier textile Rana Plaza au Bengladesh, on a vu des maisons de luxe imposer des normes à leurs sous-traitants."

"Dans les appels d'offre, les pièces à fournir pour le règlement de consultation peuvent être différentes dans la forme selon les cas."

"Il n'y a pas deux appels d'offres qui demandent la même chose dans la forme des documents, c'est impossible de développer des standards."

"Les clients ont leurs propres normes qu'ils souhaitent faire appliquer. Ces normes sont différentes à chaque fois, c'est difficile à anticiper."

RECONNAISSANCE PARTICULIÈRE DE CERTAINES NORMES PAR LES CLIENTS

"Le label fabrication française n'est pas encore connue dans les boutiques de prêt-à-porter mais nos clients commencent à l'indiquer sur l'étiquette de leurs produits."

"Le label Oeko-Tex est très demandé par les clients dans le secteur textile. On souhaite le mettre en place pour répondre à la demande."

"Je fais attention d'être dans les clous dans un but de qualité et d'image positive vis-à-vis des clients."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

LE GOUVERNEMENT SOUTIENT LE DÉPLOIEMENT DE CERTAINES NORMES

"Des organismes peuvent nous aider pour former à la sécurité, comme la Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail (CARSAT)"

"Le gouvernement français a apporté des financements pour créer la plateforme qui communique sur le label fabrication française."

ACCROISSEMENT DES EXIGENCES NORMATIVES DE LA PART DES CLIENTS

"Depuis l'apparition de la RSE, les cahiers des charges de nos clients deviennent de plus en plus gros."

"On ressent une évolution depuis quelques années : les clients veulent plus de traçabilité de leurs produits, qu'ils soient éco-responsables..."

MANQUE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ENTRE LES INSTITUTIONS PRODUCTRICES DE NORMES

"Il n'y a pas de communication-coordination-concertation entre les administrations. Chacune fixe sa norme. Résultat, elles peuvent être en désaccord entre elles et on se retrouve coincé."

"Chacun édicte ses normes. Tout ça peut se chevaucher, se contredire et chacun veut tirer la couverture à lui."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

EXCÈS DE CONTRÔLES EXTERNES

"Une organisation de parents veut absolument monter une commission d'inspection. On a déjà trop de contrôles et d'audits... on essaye de leur expliquer que ce n'est pas utile."

"J'ai tout le temps le chômage du Canton sur le dos. On ne peut plus embaucher des frontaliers comme on le veut."

CONTOURNEMENT D'UNE NORME PAR UNE PARTIE PRENANTE EXTERNE

"D'un côté, la norme interdit de faire une "short list" des sous-traitants avec qui on aimerait répondre à un appel d'offre ; de l'autre, le maître d'ouvrage nous conseille fortement de la faire pour que l'appel d'offre ne soit pas infructueux."

"Certains maîtres d'ouvrage nous demandent une réponse à un appel d'offre sous format papier alors que la loi sur la dématérialisation abroge cette règle. Mais on ne va pas leur dire non."

"L'État avait gelé les annuités pour faire des économies sur le secteur social. Un employé de l'État a porté plainte et a gagné. L'État va rembourser 300 millions de francs suisses pour rattraper les annuités non versées."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

CONFIANCE ACCORDÉE À DES FOURNISSEURS PAR MÉCONNAISSANCE D'UNE NORME

"Quand un spécialiste vous dit que vous n'êtes pas conforme et vous donne un devis, vous lui faites confiance. Sinon vous passez votre journée à vérifier si son offre est pertinente."

RISQUE D'ABUS DE CONFIANCE DE LA PART D'UN FOURNISSEUR SPÉCIALISTE DANS UNE NORME

"Il y a des montants où on se demande si on ne se moque pas de nous. Par exemple, pour mettre aux normes nos appareils d'appel d'urgence dans nos ascenseurs, c'est 50 000 francs suisses."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

MANQUE D'INTERLOCUTEUR POUR RENSEIGNER LES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS SUR UNE NORME (Parfois)

"Lorsqu'on fait appel aux mairies pour connaître les normes à respecter, on tombe sur des gens qui ne savent plus répondre à nos questions et ça ne nous rassure pas dans nos décisions."

"Le législateur pond une norme opaque et après on est livrés à nous-mêmes pour l'intégrer."

"La dématérialisation des déclarations sociales et fiscales a complexifié la gestion des normes : on n'a plus d'être humain pour se faire aiguiller."

"Un collaborateur voit une loi à la télé, il nous demande ce qu'il en est, on essaye de se renseigner auprès des administrations publiques mais il n'y a personne pour nous renseigner."

"Les organismes d'État changent et se ressemblent tous, on ne sait plus à qui s'adresser."

MANQUE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION SUR UNE NORME DE LA PART DU SIÈGE SOCIAL

"Le national a écrit une grille d'audit un mois avant l'audit. On n'a pas eu le temps d'en prendre connaissance intégralement."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

HIÉRARCHISATION DE NORMES EXTERNES PAR LES PARTIES PRENANTES EXTERNES

"Quand on répond à un appel d'offre, il n'y a aucune question sur la sécurité. Comment va-t-on mettre en place la menuiserie au 18ème étage ? C'est plutôt des questions autour du recyclage des déchets ou les aspects quantitatifs."

MANQUE DE CONNAISSANCES SUR LES NORMES DE LA PART DES INSTITUTIONS

"On construit sur une parcelle qui est régie par deux réglementations : le PLU et le PLUM. La mairie nous dit qu'on doit respecter le PLUM, on envoie les plans et finalement elle s'aperçoit qu'on aurait pu respecter le PLU qui est moins contraignant."

LA VEILLE RÉGLEMENTAIRE PASSE PAR L'ANALYSE DE REVUES SPÉCIALISÉES

"Nous sommes abonnés à des revues médicales et le dirigeant lit beaucoup de choses, il est à l'affût."

"J'aimerais bien qu'on s'abonne à une revue fiscale pour faire de la veille car je suis dépendant des tiers externes qui me rapportent des informations. Le risque serait que je loupe une actualité qui bouge."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

LA VEILLE RÉGLEMENTAIRE PASSE PAR L'ÉCOUTE DES PARTIES PRENANTES

(Parfois)

"C'est important d'avoir des interlocuteurs sur qui compter pour comprendre les évolutions réglementaires. Les architectes peuvent compter sur les bureaux d'études pour ça."

"Nous faisons beaucoup de veille, notamment en étant au contact de nos confrères, nos fournisseurs ou nos clients. On essaye de solliciter au maximum notre environnement en général pour être sûr d'être sur le bon chemin."

"Lorsque je lis un "pavé" du journal officiel, je vais me renseigner auprès des professionnels, des associations etc. pour comprendre l'intérêt de la norme et lui donner du sens."

"Quand on a fait des travaux, on s'est reposé sur nos bureaux spécialisés pour comprendre les normes. Heureusement qu'ils étaient là."

"J'essaie de me tenir informé grâce au cabinet d'experts comptables qui nous envoie des informations sur la veille réglementaire."

ANALYSE SURPERFICIELLE DES EXIGENCES NORMATIVES

"On a tendance à aller à l'essentiel de ce qui nous est demandé par rapport à notre activité dans une logique de productivité. On n'investit pas dans un poste à temps plein pour décortiquer une loi et ses alinéas."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX NORMES (QUANTITÉ, CONTRÔLES, ÉVOLUTION ETC.)

LA VEILLE RÉGLEMENTAIRE EST EXTERNALISÉE

"Je laisse mon expert-comptable faire la veille règlementaire sur les normes sociales, comptables et fiscales et c'est satisfaisant puisque ça nous permet d'allouer notre temps à autre chose."

LE DIRIGEANT EFFECTUE PERSONNELLEMENT LA VEILLE RÉGLEMENTAIRE

"Le dirigeant fait beaucoup de veille et détecte des choses qui se passent chez des concurrents."

DÉCENTRALISATION DE LA VEILLE RÉGLEMENTAIRE AUPRÈS DE COLLABORATEURS

"Les collaborateurs sont les praticiens des normes. Ils font la veille de leurs normes. Ils ont plus de connaissances que moi."

INTERNALISATION DE LA VEILLE RÉGLEMENTAIRE

"Quand on est une grande entreprise, on paye des personnes pour faire la veille réglementaire."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

NORMES COMPTABLES ET FINANCIÈRES

LE RESPECT D'UNE NORME FINANCIÈRE MET L'ENTREPRISE EN DIFFICULTÉS

"Selon l'audit de nos comptes financiers, on devrait provisionner un déficit. Le problème, c'est que ça nous mettrait en faillite."

CONTRÔLES EXTERNES PÉRIODIQUES DU RESPECT DES NORMES COMPTABLES ET FINANCIÈRES

"Nous appliquons les normes de l'Autorité des Normes Comptables (ANC) et on se doit de les respecter. Elles sont contrôlées par l'expert comptable et l'auditeur comptable."

ÉVOLUTION PEU FRÉQUENTE DES NORMES COMPTABLES ET FINANCIÈRES

"Sur les normes comptables, il n'y a pas d'évolution particulière."

NORMES COMPTABLES ET FINANCIÈRES INTELLIGIBLES

"Dans la grande distribution, les normes comptables ne sont pas hyper complexes."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

NORMES COMMERCIALES

LES NORMES POUR RÉPONDRE AUX APPELS D'OFFRES SONT STRICTES

"Pour les appels d'offre, le règlement de consultation exige des pièces à fournir. Par exemple, si une lettre de motivation fait 3 pages au lieu de de 2, on peut être éliminé."

NORMES SOCIALES

HEURES DE TRAVAIL RÉGLEMENTAIRES INCOMPATIBLES AVEC LA RÉALITÉ DU TERRAIN

"Quand on va en déplacement, on démarre à 7h30 et on peut finir à 19h30. Vous ne pouvez pas vous arrêter à 16h au bord de la route parce que vous avez démarré à 7h30 pour respecter le droit social."

"Un collaborateur qui veut travailler plus, on ne peut pas l'y autoriser. C'est invraisemblable. Ça entraîne du temps de travail masqué à notre insu."

INCOMPATIBILITÉ ENTRE LE CODE DU TRAVAIL ET LA CONVENTION COLLECTIVE

"La convention collective est parfois contradictoire avec le code du travail."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

NORMES SOCIALES

MANQUE DE CLARTÉ DE CERTAINES NORMES SOCIALES

"Nous avons une avocate qui nous aide en droit du travail, mais comment voulez-vous faire quand elle-même vous dit que les lois ne sont pas claires."

"Avec les normes sociales, on en perd notre latin. J'essaie de m'appuyer sur mes experts pour les comprendre."

LES NORMES SOCIALES SONT CHRONOPHAGES

"Les normes sociales sont celles qui nous coûtent le plus en temps."

LES NORMES SOCIALES INFLUENCENT LA STRATÉGIE DE RECRUTEMENT

"Avant, on pouvait facilement se reconvertir dans un autre métier sans diplôme particulier. On misait sur autre chose qu'un bout de papier. Aujourd'hui on a une convention collective qui est très contraignante."

"Les TPE et PME sont assujetties à des règles sociales toujours plus contraignantes. Elles n'embauchent plus."

NORMES SOCIALES TROP DENSES

"Les normes sociales, c'est le pompon : un bulletin de salaire devient une annexe de la Bible."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

NORMES SOCIALES

EXCÈS D'INSTANCES DE CSE

"Le gérant doit faire un CSE mensuel dans chaque site alors que nous sommes une toute petite boîte. Ça fait 24 CSE par an, on en n'a pas besoin d'autant."

PRATIQUES DÉTOURNÉES D'UNE NORME

"Au niveau du CSE, il faut canaliser les gens. On a des demandes absurdes, comme l'investissement dans un bungalow au bord de la mer que chaque salarié pourrait louer chacun à son tour."

DES SUJETS SONT TRAITÉS EN-DEHORS DU CADRE DE LA NORME CONCERNÉE

"Les personnes gèrent leurs divergences en-dehors du CSE : en réunion de direction ou de manière informelle."

© ISEOR 2019

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE/EXTERNE

NORMES QUALITÉ-HYGIÈNE-SÉCURITÉ-ENVIRONNEMENT

LA CERTIFICATION ISO 9001 CONDITIONNE L'OBTENTION DE SUBVENTIONS

"Il y a un certain nombre de points à respecter dans la norme ISO 9001 qui conditionnent les subventions que l'on peut obtenir."

"Si nous n'avons pas la certification ISO 9001, nous n'avons pas de subvention de l'État."

ENGOUEMENT POUR LES NORMES ENVIRONNEMENTALES

"Dans le secteur textile, les clients demandent de plus en plus des normes environnementales."

LE LABEL RSE STIMULE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

"La démarche de RSE nous ouvre la voie vers de nouveaux enjeux stratégiques. On serait dans le "train train" de notre métier sans cette démarche."

LE LABEL RSE EST ADAPTÉ À LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

"Le label RSE est un label de progrès où vous définissez vos propres engagements. On vous audite pour voir si vous êtes en marche. C'est concret."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

ANALYSE DES NORMES

LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT D'UNE NORME EST DIFFICILEMENT MESURABLE

"C'est difficile de tracer le lien de causalité entre la certification qualité et la performance de l'entreprise. J'ai tendance à dire que c'est l'ensemble de nos pratiques et décisions qui nous amènent à cette performance."

LA NORME CRÉE UNE BARRIÈRE À L'ENTRÉE D'UN MARCHÉ

(Parfois)

"L'avantage du marquage CE, c'est que cela crée une barrière à l'entrée du marché et nous permet d'avoir moins de concurrents."

"La nouvelle loi sur les VAE pour vendre dans les hôpitaux permettra de faire le ménage des vendeurs pas très professionnels. Pour nous, c'est un avantage parce que c'est une barrière à l'entrée supplémentaire. Donc c'est une opportunité !"

"La norme américaine demande à ce que les tissus ne soient pas inflammables en fonction de leur poids. Il faut respecter cette norme pour avoir un marché aux États-Unis."

"Certaines normes sont des usines à gaz : des cases qu'il faut cocher pour accéder à un marché. Souvent, une fois que le marché est décroché, l'entreprise n'en a plus rien à faire de la norme."

"Les huiles essentielles ont beaucoup de succès. Les laboratoires pharmaceutiques ont intégré des commissions de normes pour faire en sorte que ces huiles ne soient vendues qu'en pharmacie."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

ANALYSE DES NORMES

L'ENTREPRISE EST DÉPENDANTE DES NORMES DE SES FOURNISSEURS

"Le risque que l'on peut avoir, c'est que le fournisseur dont on dépend perde son marquage CE et qu'on ne puisse plus vendre ses produits dans les hôpitaux et pharmacies, c'est un risque majeur."

LA NORME EXTERNE REPRÉSENTE UNE OPPORTUNITÉ POUR SE STRUCTURER

"Il y a 10 ans, l'ISO 9001 représentait une solution adaptée pour notre organisation, compte-tenu des gammes de produits et de la volumétrie des commandes à cette époque."

"La norme ISO 9001 est un gage de structuration."

"Ça a beaucoup d'intérêts d'avoir des normes, ça donne un cadre."

"Les normes ont permis de structurer pas mal de choses au niveau de la qualité."

RISQUE DE CONCURRENCE ENTRE PRODUITS CERTIFIÉS ET NON CERTIFIÉS

"Nous ne pouvons promouvoir la fabrication française de nos produits que sur certaines collections. Le risque de promouvoir ce label sur certains produits et pas sur d'autres est de voir le chiffre d'affaires des produits non labellisés diminuer."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

ANALYSE DES NORMES

L'ENTREPRISE ANALYSE L'INTENTION SUR LAQUELLE SE BASE UNE NORME

"Si la norme peut sembler être en décalage avec notre fonctionnement, elle est quand même là pour quelque chose. C'est sur ça que l'on doit être vigilant."

DÉSÉQUILIBRE CONCURRENTIEL ENTRE PAYS À CAUSE D'UNE NORME NATIONALE

"La durée de vie du paquet de cacahuètes français est différente du paquet de cacahuètes allemand. La gestion n'est pas la même, ça crée des déséquilibres."

LES NORMES PEUVENT ÊTRE UTILISÉES PAR DES PERSONNES DE MAUVAISE FOI

"Les normes peuvent donner une emprise pour des personnes qui veulent nuire à l'entreprise."

"Il y a des salariés qui se mettent en arrêt maladie parce qu'ils ne veulent pas bosser. Ils se servent de l'avis médical sinon ce serait considéré comme un abandon de poste."

"Des émissions télévisées un peu bêtes influencent l'opinion publique. Un client nous a menacé "d'aller plus haut" pour des céréales à 3 € dont la date limite d'utilisation optimale est passée de 15 jours."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

ANALYSE DES NORMES

L'ASSOUPLISSEMENT DES NORMES FAIT PERDRE UN AVANTAGE CONCURRENTIEL

"C'est dommage que les critères d'exigence soient plus souples pour obtenir une qualification. Si tout le monde peut l'avoir, ça n'a plus d'intérêt."

CERTAINES NORMES BRIDENT LA CRÉATION DE PARTENARIATS

"Le concepteur et le constructeur font équipe pour postuler sur un projet. C'est plus une relation de partenariat que de contrôleur-contrôlé. Seulement, ce n'est possible légalement que sur un certain type de marchés."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

ANALYSE DES NORMES

DIFFICULTÉS À RESPECTER TOUTES LES NORMES

(Parfois)

"On voit que c'est assez compliqué de respecter toutes les normes qui concernent l'entreprise. Il y a un arbitrage nécessaire parfois."

"J'encadre des ateliers avec différents métiers : boulangerie, textile, agriculture etc. C'est comme si c'était différentes PME avec leurs propres normes. C'est difficile de tout maîtriser."

"Il y a tellement de normes et procédures qu'on en oublie certaines."

"Je remercie chacun des patrons ! Si vous devez être au rendez-vous sur 100% des normes sociales, économiques, qualité etc. alors vous êtes au taquet."

"Il faut qu'on m'explique comment une entreprise peut être irréprochable sur toutes les normes. Je comprends qu'il y ait des entrepreneurs désabusés."

"J'ai toutes les normes d'hygiène et les règlements européens à respecter. Ce n'est pas facile à faire en plus du commerce, donc on s'arrange."

IMPOSSIBILITÉ D'ÉVITER DES ÉCARTS PAR RAPPORT À UNE NORME

"Quand vous êtes un magasin et que vous travaillez avec 80 000 références, vous avez forcément des produits périmés."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

ANALYSE DES NORMES

RÉACTIVITÉ RAPIDE D'UN SOUS-TRAITANT EN CAS DE NON-CONFORMITÉ

"On a un partenariat très fin avec nos sous-traitants. En cas de non-conformité par rapport à une norme, on alerte et ils réagissent rapidement."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

ANALYSE DES NORMES

LES NORMES INTERNES PERMETTENT DE PROTÉGER L'ENTREPRISE DE CERTAINS RISQUES

(Assez souvent)

"La loi RGPD a soulevé un enjeu sur la sécurité informatique : si on se fait pirater, ça craint car on a des plans de bâtiments publics qui peuvent tomber entre de mauvaises mains."

"La dématérialisation des réponses aux appels d'offre est hyper verrouillée. Ça permet d'éviter les triches où le maître d'ouvrage compare les honoraires de chacun pour essayer de faire passer un copain."

"Passer par son responsable garantit qu'on peut faire une tâche. Donc on suit les consignes, c'est comme une autoprotection pour prévenir d'éventuelles bêtises."

"Les ordres de fabrication permettent de s'assurer qu'une fois le carton fermé on n'a pas à se demander si ce qu'il y a à l'intérieur est conforme."

"Pour moi, les normes sont des garde-fous."

"Il faut des normes, sinon tout le monde ferait tout et n'importe quoi."

"J'entends souvent "j'ai toujours fait comme ça et je n'ai jamais eu de problème". Mais ce n'est pas parce qu'il n'y a jamais eu de problème qu'il n'y en aura jamais. La norme prévient des risques."

"Avec le Code du Travail on peut contourner un peu les règles et la personne ne meurt pas. Nous, en sécurité incendie ça ne pardonne pas."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

ANALYSE DES NORMES

"Avec l'intervention socio-économique, on s'est rendu compte qu'il fallait travailler sur les procédures internes pour prévenir des risques de dysfonctionnements."

L'APPORT STRATÉGIQUE D'UNE NORME EXOGÈNE EST CONTESTÉ

"Je ne suis pas sûr que la labellisation certifie la qualité des produits. C'est un moyen pour dire que le produit a été passé au crible... et encore, je ne suis pas certain qu'il soit vraiment passé au crible."

"Aujourd'hui, je suis incapable de mesurer l'impact de la perte de l'ISO 9001. Il me semble que les clients regardent plutôt la quantité, le prix, la fidélisation et en dernier lieu l'ISO."

"J'ai une dent contre les normes ISO. Je trouve que ça coûte très cher et que ça n'empêche pas des mauvaises pratiques."

"Les lois sont dans l'intérêt du consommateur en principe, mais elles représentent parfois une contrainte interne qui n'apporte rien au client."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

ANALYSE DES NORMES

LA NORME REPRÉSENTE UNE CONTRAINTE RÉGLEMENTAIRE

"La loi RGPD... quel truc.... on l'a vécue comme une contrainte réglementaire, même si c'est pour la protection des données individuelles."

"Dans une ancienne vie, j'étais dans une entreprise qui était dans une démarche de marquage CE de ses produits pour atteindre des marchés. Mon constat est que ça représente surtout de la paperasse quand les entreprises sont déjà bien structurées."

"Les normes ISO sont très contraignantes. Il vous faut entrer dans un cadre particulier, parfois même faire intervenir quelqu'un externe. La plupart du temps le résultat est nul voire même négatif."

"La Direction veut un produit, mais sans les contraintes qu'il inflige."

LA DÉPENDANCE ENVERS DES INSTITUTIONS REPRÉSENTE UNE PERTE D'AUTONOMIE

"Avec les subventions publiques, on perd en autonomie."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

ANALYSE DES NORMES

LES NORMES FREINENT LA RESPONSABILISATION DES PERSONNES

"Tout le monde se cache derrière les normes. On ne va pas dans le bon sens pour responsabiliser les personnes."

"D'un côté, les normes servent vraiment à prévenir des accidents ; de l'autre, on veut juste "ne pas être responsable quand ça tombe". On dépense plus d'énergie à se protéger qu'à trouver des solutions."

L'EXCÈS DE NORMES BRIDE LA CRÉATIVITÉ

"Les normes pourraient être un bon outil de sécurisation mais on empile tout et n'importe quoi. C'est une entrave nette à l'innovation et à la création."

"La Suisse est un pays très libéral avec une culture qui prône la responsabilité de tout le monde. Ça me chagrine de voir autant de normes aujourd'hui, ça bride la créativité."

"Le réflexe du législateur à fixer des normes bride la créativité des organisations. À l'extrême, on normaliserait la mode et on serait comme en Corée du Sud."

LES NORMES AMENUISENT LA CAPACITÉ D'ANALYSE

"Avec les normes qu'il y a dans tous les sens, on en perd notre sensibilité aux risques, nos réflexes, notre bon sens."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

ANALYSE DES NORMES

LES EXIGENCES NORMATIVES SONT DISPROPORTIONNÉES PAR RAPPORT À LA PROBABILITÉ D'UN RISQUE

"L'audit du chiffres d'affaires d'une PME prend énormément de temps. Il doit y avoir une anomalie sur 10 000 cas !"

MANQUE DE MOYENS POUR INTÉGRER UNE NORME

"Les grosses entreprises ont un service dédié pour gérer les normes et demander des subventions. Les petites entreprises ne prennent pas le temps, elles n'investissent pas des moyens là."

"L'ANSM a relevé des non-conformités, notamment sur la traçabilité des échantillons. Il faut que l'on puisse tracer le lot d'origine d'un produit et notre gestion des stocks ne le permet pas aujourd'hui, informatiquement ou physiquement."

"Suite à un contrôle de l'ANSM, on s'est rendu compte qu'on ne pouvait pas tracer un produit par rapport à son lot d'origine. On doit se mettre en conformité et on est coincé par rapport à notre logiciel informatique."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

ANALYSE DES NORMES

NORME EXOGÈNE CONTRADICTOIRE AVEC L'OBJECTIF DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

"On est polyvalents entre nous. Si on écoutait la norme ISO 9001 à la lettre, on devrait mettre à jour un processus ou une procédure dès qu'on se transfère une tâche."

"On demande aux collaborateurs de gagner en efficacité avec toutes ces normes qui s'accumulent... c'est complexe."

LA NORME EXOGÈNE EST CONTRADICTOIRE AVEC LE FONCTIONNEMENT INTERNE VISÉ

"La loi Maîtrise d'Ouvrage Publique (MOP) est une barrière dans le métier du bâtiment : elle crée beaucoup de segmentations entre les métiers alors que l'objectif est de travailler ensemble."

"L'ISO 9001 segmente tellement les métiers et les processus, ça ne colle pas avec l'objectif de transdisciplinarité."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

ANALYSE DES NORMES

LA NORME EXOGÈNE PERMET D'AMÉLIORER L'ORGANISATION INTERNE

"À l'étranger, certains pays ont imposé d'avoir un budget BIM pour tous les projets de construction supérieurs à 20 millions d'euros. Il a été prouvé que ça permettait une optimisation de 20% des budgets avec une qualité meilleure."

"Le Label RSE nous a permis de structurer notre stratégie et de réfléchir à des indicateurs."

"La norme nous emmène à rectifier certaines choses et à améliorer notre façon de faire."

L'AUDIT PERMET D'AVOIR UN REGARD EXTÉRIEUR SUR L'ORGANISATION

"L'audit de certification est un jour comme les autres. Ils viennent pour être constructifs. S'ils repèrent quelque chose qu'on n'a pas vu, tant mieux."

"Lorsque je travaillais en hôpital, un produit pour relancer le cœur était périmé et avait été détecté lors de l'audit ISO 9001. Heureusement qu'ils l'avaient vu. On a revu tous nos processus."

"On a des contrôles fiscaux tous les trois ans. Ça permet de se mettre à jour."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

ANALYSE DES NORMES

NORMES EXOGÈNES CONTRADICTOIRES

(Parfois)

"Dans le bâtiment, il y a des normes contradictoires. Par exemple, la norme sur le béton dit qu'il faut 7 mm d'écart entre deux dalles mais le carreleur dira qu'il faut 5 mm finalement."

"Il peut y avoir deux normes contradictoires. Par exemple, une norme va exiger une dimension de 1m40 pour l'accessibilité, une autre en sécurité va exiger 1m80 pour l'accès des pompiers."

"Dans le métier du bâtiment, il faut respecter les contraintes techniques, architecturales, thermiques et tout ça peut se contredire avec les normes acoustiques."

"Au niveau des normes sur l'accessibilité, il peut y avoir des normes contradictoires : une norme pour un type de handicap ne convient pas à un autre type de handicap."

"On peut avoir des normes comptables contradictoires avec celles du Canton. Par exemple, on devrait provisionner "X" millions parce que la caisse de pensions est en faillite mais le Canton nous dit de ne pas le faire."

"On nous impose des ascenseurs... et on nous demande de ne pas les utiliser pour la santé des personnes et le respect de l'environnement."

"Il y a parfois des normes qui se contredisent."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

ANALYSE DES NORMES

"Certaines normes se contredisent entre elles. Par exemple, la notion d'effectif est différente en fonction des normes sociales, fiscales etc."

INJONCTIONS PARADOXALES DE LA PART D'UNE INSTITUTION

"Le discours politique est de favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap mental. Le problème, c'est que l'État réduit nos subventions, tout en fixant le prix de notre prestation de services."

"On doit former des collaborateurs aux produits phytosanitaires alors qu'on ne doit plus en vendre."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

ANALYSE DES NORMES

NORME EXOGÈNE CONTRADICTOIRE AVEC LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

"Pour répondre à un appel d'offre public, on n'a pas le droit de préciser les entreprises que l'on choisit à 50 km autour du chantier parce que c'est discriminant. C'est contradictoire avec les objectifs RSE sur le développement territorial."

"On a voulu faire une école avec des matériaux d'origine naturelle (laine de mouton, bois etc.). Le projet était sympa mais plusieurs normes techniques et acoustiques ne nous le permettaient pas, donc on n'est pas allé au bout de l'idée."

"On peut avoir un matériau d'origine naturelle pour un bâtiment mais quand on voit les kilomètres qu'il a fallu pour l'approvisionner, ça nous semble contradictoire avec l'enjeu écologique."

"On a 150 collaborateurs qui ont besoin de garer leur voiture. Le problème c'est que nous sommes sur une zone agricole et qu'il est interdit d'avoir un parking."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

CHOIX D'ABANDON, DE CONTOURNEMENT, D'INFRACTION OU DE CONFORMITÉ FACE À UNE NORME

ÉVALUATION DU TEMPS REQUIS POUR L'INTÉGRATION D'UNE NORME

""La loi, toute la loi, rien que la loi..." on essaie d'être rigoureux jusqu'à ce que la norme devienne trop chronophage. La seule limite : la mise en danger des personnes."

"Quand une norme n'est pas obligatoire, j'y réfléchis à 18 fois avant de l'intégrer dans mon entreprise. Je ramène toujours ça au gain de temps et de rentabilité."

ÉVALUATION DES EFFETS D'UNE NORME SUR LES PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES

"Avec le dirigeant, même si une norme est obligatoire, on se pose la question de sa faisabilité et de son intérêt pour le collaborateur et/ou le consommateur. On ne fonce pas tête baissée."

"Il faut interpréter une norme de manière intelligente. Une personne handicapée a besoin d'un rayon de 1m50 autour d'elle pour manœuvrer. Si ce rayon existe avant d'entrer aux toilettes, ça marche. Sinon, on se retrouve avec des toilettes de 20m²."

ENQUÊTE SUR LES POSSIBILITÉS DE DÉROGATION À UNE NORME

"Il faut questionner les rédacteurs des normes. Si on écoute les bureaux de contrôle, il faut une application brute de la norme. Si on écoute les pompiers, on peut déroger à une norme sécurité sous réserve de compenser les risques."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

CHOIX D'ABANDON, DE CONTOURNEMENT, D'INFRACTION OU DE CONFORMITÉ FACE À UNE NORME

DIFFICULTÉS POUR ÉVALUER LE COÛT D'INTÉGRATION D'UNE NORME

"Je ne sais pas ce que la qualification des économistes de la construction implique en termes d'organisation interne, on ne mesure pas le poids de la démarche."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

CHOIX D'ABANDON, DE CONTOURNEMENT, D'INFRACTION OU DE CONFORMITÉ FACE À UNE NORME

CHOIX DE NON-CONFORMITÉ DÉLIBÉRÉE VIS-À-VIS D'UNE NORME JUGÉE NON PRIORITAIRE

(Parfois)

"On ne respecte pas la norme sur l'affichage du prix du lait sur un tableau parce que le prix du lait est trop variable. C'est trop lourd à mettre à jour. En cas de contrôle, on dira que le panneau est cassé."

"La loi qui dit qu'il faut mettre le nom latin des poissons sur leurs étiquettes tous les jours, j'ai tendance à dire que ce n'est pas une priorité."

"Nous avons un parking non bitumé sur une zone agricole, ce qui est illégal. Le Canton nous demande de faire un parking souterrain à 8 millions de francs suisses. J'ai envie de dire : "mais oui, bien sûr, c'est notre priorité...""

"L'inspection du travail m'a reproché de ne pas avoir de casier qui fermait à clé pour ma secrétaire. Ils viendront vérifier, mais je verrai à ce moment là."

"Les entretiens individuels sont imposés par la loi mais on ne les a jamais mis en place parce que ce n'est pas la priorité, même si on sait ce que l'on risque."

"Il me semble qu'il faut faire contrôler les équipements de climatisation à une certaine fréquence. Je crois que je ne respecte pas cette norme et j'estime que ce n'est pas une priorité."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

CHOIX D'ABANDON, DE CONTOURNEMENT, D'INFRACTION OU DE CONFORMITÉ FACE À UNE NORME

CHOIX DE NON-CONFORMITÉ PAR MANQUE DE MOYENS

"Je pourrais dire qu'on les signe les yeux fermés les cahiers des charges RSE car nous n'avons pas les moyens pour vérifier tous les critères chez nous et nos sous-traitants."

"Selon la législation genevoise, seul le personnel médical peut administrer des médicaments. Il faudrait donc une infirmière par maison. Sauf qu'on a 18 maisons, c'est impossible."

CHOIX DE CONTOURNEMENT D'UNE NORME POUR PRÉSERVER L'ORGANISATION INTERNE

"Il faut essayer de faire le minimum légal d'une norme pour que ça passe en cas de contrôle, mais la contourner assez pour que ce ne soit pas trop lourd à gérer en interne."

"À mon avis, plus il y a de normes et plus on a le réflexe de les contourner."

"Dans notre métier, on est fréquemment obligé de contourner la loi, quitte à modifier nos plans pour ça."

"En cas d'appel d'offre sur un marché public, on peut "filouter" et envoyer la publication sur le journal officiel aux entreprises avec lesquelles on aimerait répondre."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

CHOIX D'ABANDON, DE CONTOURNEMENT, D'INFRACTION OU DE CONFORMITÉ FACE À UNE NORME

CHOIX DE NON-CONFORMITÉ VIS-À-VIS D'UNE NORME POUR RESTER EN ACCORD AVEC LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

"Sur des produits, on sait que ça ne craint rien s'il y a une non-conformité. On continue à le vendre pendant qu'on développe un produit de substitution en parallèle et conforme aux nouvelles normes."

"La norme sur l'entretien annuel qu'on m'impose est désuète, d'un autre temps. Ma volonté est de décentraliser la responsabilité RH auprès de mes managers avec le CAPN."

CHOIX D'ABANDON D'UNE NORME JUGÉE PEU STRATÉGIQUE

"On a quitté l'ISO 14001 sur le management environnemental parce que cette norme ne nous apportait rien et nous obligeait à inventer des indicateurs."

HIÉRARCHISATION DES NORMES PRIORITAIRES

"On prévoit un échafaudage pour monter en hauteur. Seulement, si on a besoin de gagner un peu d'argent, on supprime cette sécurité et on monte par la nacelle alors que c'est interdit."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

CHOIX D'ABANDON, DE CONTOURNEMENT, D'INFRACTION OU DE CONFORMITÉ FACE À UNE NORME

MISE EN CONFORMITÉ SUITE À UN CONTRÔLE EXTERNE

"Quand l'inspection du travail passe, ça nous oblige à mettre en place des choses pour faire respecter les normes."

"Nous avons eu une inspection de l'ANSM pour les diffuseurs portables. Il y a eu des remarques pour lesquelles nous avons dû apporter une réponse, comme la traçabilité des échantillons des dispositifs médicaux."

ADAPTATION DE PRODUITS SUITE À UNE ÉVOLUTION RÉGLEMENTAIRE

"Des produits chimiques sont devenus interdits avec l'évolution réglementaire dans le textile. Des colorants n'existaient plus chez nos teinturiers, il a fallu faire évoluer nos gammes de couleurs."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

CHOIX D'ABANDON, DE CONTOURNEMENT, D'INFRACTION OU DE CONFORMITÉ FACE À UNE NORME

CONFORMITÉ À UNE NORME PAR OBLIGATION LÉGALE

"Au niveau des produits pour bébés et femmes enceintes, on est obligé de certifier qu'il n'y a aucun risque pour la santé. Ça passe par des tests spécifiques."

"Une bonne partie des normes sont obligatoires. Je les applique uniquement parce que je n'ai pas le choix."

"Notre institution a dû mettre en conformité ses bâtiments par rapport aux normes énergétiques et aux normes sur l'accessibilité. Pour ne pas être en faillite, on a demandé des subventions publiques."

"Le client ne peut pas passer outre la réglementation, même si ça rend le bâtiment moins esthétique. Le client choisit souvent la solution la moins esthétique qui est aussi la moins chère."

CHOIX DE CONFORMITÉ VIS-À-VIS D'UNE NORME EXTERNE POUR PRÉVENIR DES RISQUES

"L'arbitrage entre deux normes contradictoires se fait selon l'évaluation du risque."

"Au début, je m'en fichais de passer des tests sur mes produits. Aujourd'hui, il faut que je sois au clair sur mes attestations car j'ai peur des risques de mauvaise utilisation de mes produits."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

IMPLICATION DE LA DIRECTION DANS LA MISE EN ŒUVRE D'UNE NORME

LA DIRECTION EST SENSIBLE AUX ENJEUX DÉFENDUS PAR UNE NORME

"Notre dirigeant se préoccupe des normes sociales car il est sensible aux coûts des accidents du travail, au caractère humain des risques etc."

COMMUNICATION SUR L'APPORT STRATÉGIQUE DE LA NORME

"Il faut que la direction soit en appui, qu'elle montre que l'intégration d'une norme ou d'une procédure est une volonté stratégique, qu'elle explique "pour quoi"."

L'IMPLICATION DE LA DIRECTION FACILITE LA MISE EN OEUVRE OPÉRATIONNELLE D'UNE NORME

"Heureusement que notre gérant croit à fond au déploiement du label RSE. Sans son soutien, ce ne serait pas possible."

SOUTIEN DANS UNE DÉCISION DE MISE EN OEUVRE OPÉRATIONNELLE D'UNE NORME

"On peut toujours se cacher derrière l'excuse "c'est pas de notre faute, c'est la loi, il faut l'appliquer", c'est quand même plus facile de mettre en place une norme quand vous avez le soutien de la direction."

© ISEOR 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE DE LA DIRECTION

IMPLICATION DE LA DIRECTION DANS LA MISE EN ŒUVRE D'UNE NORME

IMPLICATION MINIMALISTE DE LA DIRECTION

"Dans mon ancienne entreprise, il fallait vraiment un sujet sensible avec de gros enjeux financiers ou des risques d'image pour que la direction se préoccupe des normes sociales."

RECHERCHE D'UN COMPROMIS ENTRE LES PARTIES PRENANTES EXTERNES CONCERNANT DES NORMES CONTRADICTOIRES

"Quand chacun défend sa norme, il faut trouver des compromis et ne pas tomber dans le non-dialogue ou des choses aberrantes."

© ISEOR 2019

CHOIX DE STRATÉGIE ADOPTÉE VIS-À-VIS DE L'ENVIRONNEMENT NORMATIF

STRATÉGIE PROACTIVE D'INTÉGRATION D'UNE NORME

CHOIX STRATÉGIQUE D'INTÉGRATION D'UNE NORME NON OBLIGATOIRE POUR ANTICIPER UNE ÉVOLUTION RÉGLEMENTAIRE

"On n'a pas encore l'obligation de remplir la norme sur la stérilisation, mais on le fait. C'est un avantage concurrentiel puisqu'on prend une longueur d'avance sur nos concurrents par rapport à l'évolution prévisible de la norme."

"On est en avance par rapport à la législation sur le Building Information Modeling (BIM) qui n'est pas encore obligatoire légalement."

"Je voudrais mettre en évidence s'il faut se mettre en conformité par rapport à l'ISO 11137 et, le cas échéant, les conditions pour être prêt en cas d'élargissement de la norme aux produits que l'on commercialise."

CHOIX DE DIVERSIFICATION DES PRODUITS POUR NE PAS DÉPENDRE D'UNE NORME TECHNIQUE

"La ligne 1 de nos produits représente 60% de la marge totale et n'a pas le marquage CE. C'est une volonté de ma part de ne pas dépendre entièrement de ce marquage."

© ISEOR 2019

CHOIX DE STRATÉGIE ADOPTÉE VIS-À-VIS DE L'ENVIRONNEMENT NORMATIF

STRATÉGIE PROACTIVE D'INTÉGRATION D'UNE NORME

CHOIX STRATÉGIQUE DE PRISE EN COMPTE DES BESOINS DES PARTIES PRENANTES POUR ATTEINDRE LE NIVEAU DE QUALITÉ VISÉ

"On essaye d'anticiper la sous-productivité de E. (sous-traitant) pour ne pas la gérer de manière corrective, avec des retards clients par exemple. Avec ce système, nous n'avons pas eu de rupture de stock de plus de 4 à 5 jours depuis deux ans."

"On a augmenté la qualité des composants de fabrication des produits achetés pour que E. (sous-traitant) n'ait plus de défauts qualité à gérer et se mette en retard dans sa production. On a payé cette augmentation de qualité auprès du fournisseur."

© ISEOR 2019

CHOIX DE STRATÉGIE ADOPTÉE VIS-À-VIS DE L'ENVIRONNEMENT NORMATIF

STRATÉGIE PROACTIVE D'INTÉGRATION D'UNE NORME

CHOIX STRATÉGIQUE D'INTÉGRATION D'UNE NORME COMME FACTEUR DE DIFFÉRENCIATION

(Parfois)

"J'ai choisi la démarche de certification qualité dans l'espoir d'homogénéiser les pratiques pour la satisfaction client. Je communique là-dessus et j'en fais un avantage concurrentiel."

"La démarche qualité n'est pas obligatoire. On s'en sert comme un avantage concurrentiel pour montrer un niveau d'exigence supérieur et renforcer notre lien de confiance avec le client."

"La norme MASE permet de répondre à certains appels d'offres ou à gagner des points en référencement."

"On travaille avec l'organisme de qualification des économistes de la construction. Sur des gros dossiers, c'est intéressant d'avoir ce genre de qualification : ça permet de sortir de "l'artisanal" par rapport aux concurrents."

"Les normes en France apparaissent comme un frein pour l'instant. Il faut transformer ce frein en accélérateur : c'est une force pour exporter puisqu'on respecte tout."

"On s'impose la norme sur la stérilisation pour être plus compétitif que nos concurrents. Ça peut rassurer le client puisqu'on a un dispositif qui est quasi-médical."

© ISEOR 2019

CHOIX DE STRATÉGIE ADOPTÉE VIS-À-VIS DE L'ENVIRONNEMENT NORMATIF

STRATÉGIE PROACTIVE D'INTÉGRATION D'UNE NORME

NÉGOCIATION AUPRÈS DES INSTITUTIONS CONCERNANT LE MAINTIEN D'UNE NORME

"En formation, plusieurs établissements pour personnes handicapées ont montré l'impossibilité de respecter une loi. Le médecin cantonal a jugé nécessaire d'adapter la loi et a fait une proposition de modification du texte."

"Résister à une loi injuste demande beaucoup de courage. 14 institutions se sont opposées à des règles qui nous mettaient en difficulté. L'État nous a menacés de couper les subventions. On n'a rien lâché pour se faire entendre. Ils ont finalement cédé."

CHOIX DE RECYCLAGE DES COÛTS ET PERFORMANCES CACHÉS POUR ASSUMER LA POLITIQUE D'UNE INSTITUTION

"Avec la diminution des subventions, je me suis tourné vers le recyclage des coûts et performances cachés."

INTÉGRATION D'UNE COMMISSION DE CRÉATION DE NORMES

"Qui écrit les normes ? Ceux qui ont les moyens d'entrer dans les commissions payantes et qui veulent "dézinguer" les concurrents avec de nouvelles normes."

© ISEOR 2019

CHOIX DE STRATÉGIE ADOPTÉE VIS-À-VIS DE L'ENVIRONNEMENT NORMATIF

STRATÉGIE PROACTIVE D'INTÉGRATION D'UNE NORME

PATIENCE STRATÉGIQUE AVANT L'INTÉGRATION D'UNE NOUVELLE LOI

"Je ne me précipite pas pour intégrer une nouvelle norme. J'attends que les grands groupes qui sont les premiers à les mettre en place rouspètent et que la loi soit allégée ou modifiée."

CHOIX D'HOMOGÉNÉISATION DES PRATIQUES POUR FACILITER LA COMPARAISON INTER-SITES

"Nous essayons d'homogénéiser les pratiques comptables entre les différents magasins. L'objectif est de pouvoir faire des comparaisons."

CHOIX DE REVALORISATION DES PRODUITS NON-CONFORMES À UNE NORME

"Certains produits sont consommables jusqu'à trois mois après la date limite affichée. On les donne à des associations. Ça représente l'équivalent de 10 000 repas par mois."

CRÉATION D'UNE NORME INTERNE DE CERTIFICATION

"Au niveau de l'accueil client, c'est l'enseigne qui s'est créée une norme avec une certification."

© ISEOR 2019

CHOIX DE STRATÉGIE ADOPTÉE VIS-À-VIS DE L'ENVIRONNEMENT NORMATIF

STRATÉGIE PROACTIVE D'INTÉGRATION D'UNE NORME

INTÉGRATION DES ENJEUX DE LA NORME EXOGÈNE À LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

"On voulait calquer le label RSE sur notre stratégie d'entreprise et pas que ça devienne quelque chose "à côté"."

REPORT DE L'INTÉGRATION D'UNE NORME SUR UN FOURNISSEUR

(Parfois)

"Notre entreprise conçoit des cosmétiques mais ne les fabrique pas. Par contre, on doit s'assurer que nos sous-traitants suivent bien les normes."

"On monte un nouveau projet avec beaucoup d'argent et beaucoup de normes à respecter. Pour le coup, on a recherché la compétence en-dehors de l'entreprise."

"On vend des produits avec le marquage CE mais c'est le fabricant qui gère le processus de marquage."

"Selon les normes en électricité, on devrait contrôler tous les équipements électroménagers de la fondation une fois par an. Ça voudrait dire qu'une personne ne ferait que ça à plein temps. Du coup, on s'appuie sur une entreprise externe."

"La norme relative au marquage CE, c'est le fournisseur qui la gère."

© ISEOR 2019

CHOIX DE STRATÉGIE ADOPTÉE VIS-À-VIS DE L'ENVIRONNEMENT NORMATIF

STRATÉGIE PROACTIVE D'INTÉGRATION D'UNE NORME

MOBILISATION DE MOYENS POUR SATISFAIRE UNE NORME EXOGÈNE OBLIGATOIRE

"Pour pouvoir administrer des médicaments sans être du personnel médical, nous avons clarifié des procédures et organisé des formations. Nous ne sommes pas dans la loi à 100% mais nous cherchons à nous mettre en conformité."

UTILISATION DE LA NORME COMME UN OUTIL MARKETING

"Nous avons tendance à subir les normes, nous ne sommes pas structurés pour en faire un argument commercial mais on est en train de s'y mettre."

"Mes confrères affichent les normes qu'ils ont intégrées dès leur signature de mail."

"Pour l'instant, lorsque nos clients nous demandent si on est labellisé, on leur répond qu'on est sur le sujet. C'est déjà une forme de communication."

PROMOTION D'UNE NORME VIA UN SYNDICAT PROFESSIONNEL

"Au niveau du syndicat textile, nous sommes en train de mettre en avant certaines normes pour promouvoir notre fabrication française."

© ISEOR 2019

CHOIX DE STRATÉGIE ADOPTÉE VIS-À-VIS DE L'ENVIRONNEMENT NORMATIF

STRATÉGIE MINIMALISTE DE CONFORMITÉ

L'ENTREPRISE CONCENTRE SON ATTENTION SUR LES EXIGENCES MINIMUM OBLIGATOIRES

"On forme nos salariés au minimum sur les règles d'hygiène."

STRATÉGIE DÉFENSIVE

PRIORISATION DES ENJEUX ÉCONOMIQUES À COURT TERME

"Je regarde la sécurité des clients en priorité, pendant que la Direction ne pense qu'au chiffre d'affaires."

© ISEOR 2019

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

CONDITIONS DE TRAVAIL

DIFFICULTÉS D'ADAPTATION DES OUTILS INFORMATIQUES PAR RAPPORT AUX ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES

"Les portails déclaratifs ne sont pas opérationnels."

"Les informaticiens n'arrivent plus à mettre à niveau les progiciels avec tous ces changements de normes."

MANQUE D'ADAPTATION DU MATÉRIEL POUR RESPECTER UNE NORME

"Avant il fallait faire tremper 10 minutes, maintenant on doit laver avant de faire tremper. Si le matériel était adapté du début ça éviterait cette perte de temps."

LE RESPECT D'UNE NORME DÉTÉRIORE LES CONDITIONS DE TRAVAIL

"On ne climatise pas nos bâtiments, car en Suisse on veut respecter une norme environnementale. Donc, l'été, on a chaud."

© ISEOR 2019

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

ORGANISATION DU TRAVAIL

LA FONCTION D'ANIMATEUR QUALITÉ EST MÉPRISÉE

"Dans les entreprises, l'animateur qualité est considéré comme le « casse-pieds »."

DIFFICULTÉS D'INTÉGRATION D'UNE NORME DANS LES PRATIQUES

"Aujourd'hui, on est obligé de formaliser les procédures, mais derrière on estime à tort qu'elles vont être appliquées naturellement."

"Entre l'annonce politique d'une loi et sa traduction opérationnelle, il peut y avoir un temps de réaction assez long."

DÉCENTRALISATION DE LA GESTION DES NORMES

"Avant, seuls les directeurs géraient l'audit annuel. Aujourd'hui, je fais confiance à mes équipes."

"On n'a pas les moyens d'embaucher un personne spécialisée en qualité, il faut donc développer la polyvalence des personnes et cadrer les processus pour que ça fonctionne."

RÔLE DE TRADUCTION DE LA NORME EXOGÈNE

"L'enjeu quand on retranscrit un texte de loi, c'est de faire un déchiffrage juridique pour le transposer en actions au quotidien."

© ISEOR 2019

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

ORGANISATION DU TRAVAIL

RÔLE D'INFORMATION SUR UNE NORME AUPRÈS DU DIRIGEANT

"Notre responsabilité en tant qu'animateur de pôle de normes, c'est d'avertir le dirigeant en cas de nouveauté et c'est lui qui prend les décisions d'intégration des normes."

RÔLE D'ACCOMPAGNEMENT DES OPÉRATIONNELS DANS L'INTÉGRATION D'UNE NORME

"Il ne suffit pas de dire qu'il y a une évolution réglementaire. Il faut expliquer aux managers puis aux salariés les changements que la norme entraîne."

"Si les animateurs qualité font le bon filtre et transmettent le sens des normes, ça passe auprès des opérationnels."

DIFFICULTÉS D'ANIMATION D'UNE NORME JUGÉE ILLOGIQUE

"La difficulté pour un animateur de qualité, c'est de défendre une loi qui paraît illogique auprès des services opérationnels."

DÉSINTÉRÊT POUR LES MISSIONS DE CONTRÔLE DES NORMES

"J'étais auditeur comptable dans un cabinet d'audit. Notre enjeu était de respecter les normes d'audit qui sont très contraignantes. Ça rendait le poste inintéressant."

© ISEOR 2019

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

ORGANISATION DU TRAVAIL

DIFFICULTÉS POUR ANIMER UNE NORME JUGÉE ININTÉRESSANTE POUR L'ENTREPRISE

"Quand j'étais auditeur comptable, j'avais du mal à demander à mes équipes d'auditer le chiffre d'affaires d'une PME parce que c'était inintéressant et fastidieux. Mais c'était obligatoire."

LA NORME REPRÉSENTE UNE SURCHARGE DE TRAVAIL

"On est assez mal à l'aise avec tout ce qui va être formation à la sécurité. Pour nous, ça va être une charge qui ne va pas servir à notre activité."

LE CONTRÔLE MUTUEL EST UNE RÈGLE INTERNE

"Chacun doit faire un contrôle du travail de l'autre. Par exemple, avant d'envoyer un prix à un client, on demande validation. C'est une règle interne formalisée dans nos éventails de délégation concertée."

LES NON-CONFORMITÉS INTERNES SONT SUIVIES MÉTICULEUSEMENT

"Nous avons 10 fuites par an sur 400 000 poches commercialisées, ce n'est pas beaucoup et c'est détecté dans une structure sécurisée au moment du remplissage."

"On tient notre indicateur de suivi des non-conformités au quotidien pour ne pas être pris au dépourvu."

© ISEOR 2019

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

ORGANISATION DU TRAVAIL

LA MISE À JOUR DOCUMENTAIRE ALOURDIT LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

"L'entreprise va plus vite qu'un classeur. Si on doit mettre à jour un document dès qu'on bouge, quelle en est la valeur ajoutée économique pour l'entreprise ?"

"Avec les normes sociales, il y a beaucoup de formalisme à intégrer. C'est pas seulement un changement de taux, c'est toute une documentation à mettre à jour et c'est très lourd."

L'ENTREPRISE FORMALISE DES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT AVEC UN SOUS-TRAITANT

"Avec E. (sous-traitant), nous avons des règles contractuelles et des règles de fonctionnement. Par exemple, tous les mois, on lui transmet les documents pour lancer des productions."

L'AUTOCONTRÔLE EST UNE RÈGLE INTERNE

"Le mot « autocontrôle » est hyper important. Il n'y a pas de confiance aveugle."

L'ENTREPRISE EFFECTUE UN TOILETTAGE DE SES RÈGLES ET PROCÉDURES

"Nous avons décidé de toiletter nos processus."

© ISEOR 2019

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

ORGANISATION DU TRAVAIL

L'EXCÈS DE PROCÉDURES ALOURDIT LE FONCTIONNEMENT INTERNE

"Avec la norme ISO 9001, il ne faut pas se submerger de procédures sinon on se noie."

"La difficulté avec un système de management de la qualité, c'est qu'il faut qu'il ne soit pas trop lourd à gérer."

"Une norme impose aux magasins d'afficher un tableau avec l'ensemble des prix des viandes sous toutes leurs formes, alors qu'ils ont déjà une étiquette en vitrine. Ça apporte une lourdeur alors que le client s'en fiche, mais pas la répression des fraudes !"

"Des magasins sont noyés dans des choses complexes à remplir pour peu d'efficacité au final."

ANALYSE DE LA PERTINENCE D'UNE RÈGLE OU PROCÉDURE

"Le non respect d'une norme pose des questions sur nos pratiques : est-ce qu'on applique bêtement une règle ou est-ce qu'on fait un effort intelligent pour un objectif ?"

"Ça fait un bien fou de se poser et de se demander "c'est quoi l'intérêt de cette procédure ?"."

"Il faut qu'une procédure soit évolutive. À l'usage, on va se rendre compte qu'elle n'est plus adaptée au contexte ou à l'équipe et il faudra l'adapter."

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

ORGANISATION DU TRAVAIL

CO-CONSTRUCTION D'UNE NORME INTERNE

"On ne peut pas imposer une procédure à quelqu'un sans prendre en compte son avis. Il faut faire participer les acteurs."

"Nous avons impliqué les services opérationnels dans la mise en place d'une procédure pour la création d'un fournisseur et la négociation de remises."

MANQUE DE RÈGLES ET PROCÉDURES AVEC LES SOUS-TRAITANTS

"On manque de formalisme avec nos sous-traitants et il peut y avoir des manquements."

AUDIT DES SOUS-TRAITANTS

"On va souvent chez nos sous-traitants, on a un regard sur leurs processus. On leur demande parfois un certificat par un organisme externe ou alors on les audite nous-mêmes."

© ISEOR 2019

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

ORGANISATION DU TRAVAIL

ACCOMPAGNEMENT D'UN SOUS-TRAITANT DANS L'INTÉGRATION D'UNE NORME DANS SON ORGANISATION

"On a mis en place des choses avec E. (sous-traitant) pour pallier les risques de dysfonctionnements : un éventail de délégation concertée et un ordre de priorité de fabrication par rapport aux commandes. Avant, sans ça, on avait des retards."

"Mettre en place une procédure avec un sous-traitant implique un accompagnement de notre part, car ils n'ont personne en interne dédié à ça."

NON RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"On a du mal à faire perdurer dans le temps les procédures internes."

DIMINUTION DES CONTRÔLES

"On ne peut pas être derrière tout le monde et on évite de trop les sanctionner parce qu'après ils partent."

LA PROCÉDURE SERT DE COUVERTURE EN CAS DE CONTRÔLE EXTERNE

"La base du respect de la norme c'est la procédure. S'il y a un contrôle on peut justifier qu'il s'agit d'un non respect ponctuel."

© ISEOR 2019

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

ORGANISATION DU TRAVAIL

DIFFICULTÉS À FAIRE ÉVOLUER LES ROUTINES

"La difficulté quand on met en place une norme, c'est de bouger les habitudes de chacun. Comment montrer que ce qu'on fait depuis 60 ans n'est pas bon ? Ça c'est dur."

CONTRÔLE D'UN SOUS-TRAITANT PAR RAPPORT À DES NON-CONFORMITÉS RÉCURRENTES

"Lorsqu'on audite un sous-traitant, on sait les points où il faut qu'il s'améliore particulièrement. C'est un échange. On suit avec lui les actions qu'il s'engage à mettre en place."

SANCTION DISCIPLINAIRE EN CAS D'ÉCARTS RÉPÉTÉS

"Si un collaborateur fait un écart par rapport à une règle d'hygiène malgré des avertissements, c'est la sanction disciplinaire."

CRÉATION D'UN POSTE SPÉCIFIQUE POUR ANIMER UNE NORME

"On n'a une personne dédiée au contrôle du respect des procédures et de la qualité."

"L'ISO m'a « poussé » à embaucher une personne à temps plein pour le management du système qualité."

"C'est rassurant de voir qu'en face des quatre pôles de normes on a quatre piliers internes sur lesquels on peut s'appuyer."

© ISEOR 2019

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

ORGANISATION DU TRAVAIL

DIFFICULTÉS DE FIDÉLISATION SUR UN POSTE IMPACTÉE PAR UNE NORME

"Les normes d'audit comptable sont respectées dans les cabinets d'audit mais c'est inintéressant et les démissions s'enchaînent."

COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION

TRANSMISSION D'INFORMATIONS RELATIVES À UNE NORME

"Quand il y a quelque chose de nouveau dans l'environnement normatif, je le mets sur un document et le diffuse par mail. Certains retiennent l'information et d'autres vont l'afficher dans leur bureau."

GESTION DU TEMPS

DIFFICULTÉS DE PROGRAMMATION DE L'INTÉGRATION D'UNE NORME EXOGÈNE

"Pour intégrer une norme européenne, on a initialement recruté un alternant dédié à cette mission mais maintenant il est davantage sur des missions opérationnelles."

"Aujourd'hui, je ne prends pas le temps de me pencher sur la démarche de labellisation. Le quotidien est déjà prenant."

© ISEOR 2019

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

GESTION DU TEMPS

PLANIFICATION DES PÉRIODES DE TOILETTAGE DES OUTILS / PROCÉDURES

"On se met un rappel tous les six mois pour revoir nos procédures, voir comment les simplifier ou les améliorer."

DIFFICULTÉS POUR ANTICIPER DES EXIGENCES NORMATIVES DES CLIENTS

"Les clients de grands comptes nous demandent des tests sur des produits différents tous les 3 mois. On ne peut pas anticiper les demandes car elles varient en fonction des saisons."

LA NORME GÉNÈRE DES OPÉRATIONS À FAIBLE VALEUR AJOUTÉE

"Dans l'administration, les normes sont tellement poussées que ça en devient ridicule. Par exemple, pour faire un appel d'offre, il faut remplir les mêmes documents à chaque fois alors que c'est toujours la même information, mises à part les en-têtes."

"Dès qu'un collaborateur entre dans l'entreprise, il faut lui transmettre la politique qualité et tenir une feuille d'émargement pour qu'il y ait une preuve qu'il a pris connaissance de cette politique."

"Les fruits et légumes bio doivent être emballés dans des sachets en plastique pour ne pas être contaminés par les produits non bio. C'est de la lourdeur en plus."

© ISEOR 2019

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

GESTION DU TEMPS

VOLONTÉ DE DIMINUER LES TÂCHES À FAIBLE VALEUR AJOUTÉE

"Le dirigeant préfère que les personnes qui s'occupent des appels d'offres fassent autre chose que de la saisie. En plus, il y aurait moins de risques d'erreurs si c'était automatisé."

EXCÈS DE TÂCHES À FAIBLE VALEUR AJOUTÉE INDUITES PAR UNE NORME

"Le nombre de papiers que je dois remplir pour avoir un stagiaire français pendant une semaine, c'est impressionnant. On est dans quelque chose de beaucoup plus simple en Suisse."

"L'ISO 9001 est dure à faire vivre, on pourrait passer notre temps à mettre à jour des procédures et documents. Pour changer trois phrases sur une procédure, il faut renommer le fichier, imprimer le nouveau, archiver l'ancien... c'est un coût caché."

© ISEOR 2019

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

GESTION DU TEMPS

EXIGENCES NORMATIVES MAL ASSUMÉES

(Parfois)

"Là où j'étais avant, il y avait 20 000 normes et classeurs de procédures. On passait plus de temps à les lire qu'à les pratiquer."

"En théorie, dans le bâtiment, les entreprises doivent faire un autocontrôle du cahier des charges pour repérer d'éventuelles contradictions. Mais c'est rarement fait."

"Les acheteurs trouvent les normes contraignantes. Ils ne maîtrisent pas tout, ils bâclent un peu, faute de temps et de connaissances."

"L'objectif est d'anticiper les normes à respecter en amont pour en avertir le maître d'ouvrage. Sauf que parfois on veut faire vite, on fait une estimation sans y penser et on se rend compte du vrai prix après."

"On a un label bio européen qui implique un audit par un organisme externe. C'est très lourd, ça demande une rigueur et un suivi importants."

"On a des soucis sur des dates, des rotations qui sont mal faites."

"L'intégration des normes demande beaucoup de processus et une rigueur astronomique. Je doute que ce soit possible dans toutes les petites entreprises."

"Il est difficile de respecter des règles d'exploitation, parce qu'après il faut faire du commerce."

© ISEOR 2019

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

GESTION DU TEMPS

TÂCHES MAL ASSUMÉES PAR DES PRESTATAIRES EXTERNES

"Nos co-traitants sont censés maîtriser les règles d'hygiène et de sécurité, mais ce n'est souvent pas le cas. On les leur rappelle sans cesse."

"Les petites entreprises sont moins procédurières, elles font leur travail sur un chantier et repartent. Elles ne s'assurent pas de faire la réception de leurs travaux pour le corps de métier qui intervient derrière."

FORMATION INTÉGRÉE

MANQUE DE FORMATION EN SÉCURITÉ INCENDIE

"Nous n'avons fait aucune formation sur l'utilisation des extincteurs. Je me demande si quelqu'un saurait s'en servir chez nous en cas d'incendie."

MANQUE DE CONNAISSANCES SUR CERTAINES NORMES

"Pour moi, en tant que commercial, les normes, c'est très flou. À mon niveau, c'est un transfert de mail auprès d'un expert et la réception de tests de laboratoires."

© ISEOR 2019

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

FORMATION INTÉGRÉE

FORMATION DE RÉFÉRENTS EXPERTS SUR CERTAINES NORMES

"Dans une équipe d'architectes, on essaie de faire en sorte que chacun se forme pour être référent sur une norme. Par exemple, je suis référent sur l'accessibilité des personnes à mobilité réduite."

"Il faut des référents compétents pour chaque norme."

VULNÉRABILITÉ SUR UNE NORME EN CAS D'ABSENCE / DE DÉPART DE SON RÉFÉRENT

"On avait un référent sécurité incendie mais il est parti. Du coup, on regarde des articles de loi nous-mêmes mais c'est imbuvable."

MISE EN PLACE DE DISPOSITIFS DE FORMATION PAR RAPPORT À UNE NORME

"Mes équipes devraient connaître 80 % des procédures mais c'est impossible. Donc on met en place des fiches techniques et des formations internes."

© ISEOR 2019

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

FORMATION INTÉGRÉE

SENSIBILISATION AUX ENJEUX DE LA NORME

"Hier, j'ai passé 6 heures à former une personne sur son métier. Je lui ai montré des exemples concrets de risques sécurité et les pertes de temps qu'il y aurait si nous n'étions pas dans une démarche préventive."

"On a aidé un jeune aveugle à traverser un désert de sel. Le projet humain est passionnant et le témoignage de cette personne donne du sens aux normes sur l'accessibilité que l'on intègre dans les bâtiments."

SUIVI D'UNE FORMATION SPÉCIFIQUE POUR INTÉGRER LA GESTION D'UNE NORME

"Le management des normes, c'était tout nouveau pour moi. Je me suis formé à l'AFNOR pour l'ISO 9001 et à l'Institut de formation des industries de santé pour ce qui concerne la norme sur les dispositifs médicaux."

© ISEOR 2019

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

FORMATION INTÉGRÉE

FORMATIONS PÉRIODIQUES SUR LES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES

"Le code des marchés publics a été abrogé en 2016. J'ai donc dû faire une formation pour me sentir à l'aise sur la nouvelle réglementation."

"Mes gars en maintenance suivent un cours de remise à niveau sur les normes chaque année."

"On met à disposition des formations pour que nos collaborateurs soient conscients des normes à respecter dans leur métier."

OUTILS ET DISPOSITIFS DE PILOTAGE

PRODUCTION D'INDICATEURS EXIGÉS PAR UN ORGANISME DE CONTRÔLE EXTERNE

"Comme on ne fait pas de CSE mensuel, on doit légalement faire un procès verbal de carence pour justifier qu'il n'y avait pas besoin d'un CSE ce mois."

"Le registre du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) sert uniquement à satisfaire la norme RGPD."

"L'Agence Nationale de Sécurité du Médicament et des produits de santé (ANSM) nous demande régulièrement des statistiques."

© ISEOR 2019

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

OUTILS ET DISPOSITIFS DE PILOTAGE

DES OUTILS ONT POUR SEULE VOCATION DE SATISFAIRE L'AUDITEUR EXTERNE

"L'ISO 9001 nous pousse à la formalisation de la gestion des risques ou des fournisseurs mais on n'attend pas l'audit pour prendre des décisions. On fait ces outils une fois et après on n'y touche plus."

"L'ISO préconise des outils qui ne servent à rien comme l'évaluation des parties intéressées. On ne s'en sert pas, on a mis des chiffres dans des cases pour remplir les exigences de la norme."

LE PILOTAGE DES INDICATEURS EST DÉCENTRALISÉ

"La mise à jour des indicateurs qualité est décentralisée. Ça génère un gain de temps et ça responsabilise les collaborateurs puisqu'ils sont à l'origine de l'indicateur qu'ils suivent. Ils produisent et évaluent leur travail."

© ISEOR 2019

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

OUTILS ET DISPOSITIFS DE PILOTAGE

LES OUTILS DU MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE PERMETTENT D'ANIMER LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

"On a réorganisé le traitement de la qualité en intégrant les éléments du management socio-économique et ça nous a permis d'être certifiés ISO 9001 version 2015 sans problème."

"On a moins de mal à faire vivre notre système de management de la qualité avec le management socio-économique."

"On a des outils du management socio-économique qui aident vraiment à faire vivre le management de la qualité sans être des outils de l'ISO."

L'ENTREPRISE EFFECTUE UN TOILETTAGE DES OUTILS RELATIFS AUX NORMES

"On remet la procédure au goût du jour au moment où on a besoin de l'utiliser."

"Les normes internes à la profession, je les améliore tous les jours."

"On essaye de nettoyer nos outils. Est-ce que celui-ci est toujours utile ? Est-ce qu'il permet de prévenir des dysfonctionnements ? Si non, on ne le garde pas."

© ISEOR 2019

INTÉGRATION DE LA NORME DANS LES PRATIQUES

ACCEPTATION DE LA NORME

LES NORMES INTERNES SONT CONSIDÉRÉES COMME LÉGITIMES ET ADAPTÉES

"Quand on transgresse une règle, c'est qu'il y a une raison mais ici les règles sont légitimes et adaptées."

"Pour moi, c'est nécessaire d'avoir des règles du jeu pour travailler."

LA NORME ISO 9001 EST ACCEPTÉE ET INTÉGRÉE DANS LES PRATIQUES

"Il y a 10 ans, la norme ISO 9001, c'était le truc qui embêtait tout le monde. Aujourd'hui, c'est intégré dans notre fonctionnement et on s'y réfère régulièrement."

L'ADAPTATION D'UNE NORME AU FONCTIONNEMENT INTERNE FAVORISE SON ACCEPTATION

"On évolue mieux dans une entreprise où on peut ajuster. C'est mieux que d'appliquer bêtement."

"Une règle de fonctionnement peut être obsolète ou "optimisable". Ici, tout le monde le sait et le gérant est ouvert à un nouveau mode de fonctionnement."

"On essaie d'appliquer une norme tout en l'adaptant au mieux à notre fonctionnement. C'est aussi comme ça qu'elle est acceptée par les services opérationnels."

© ISEOR 2019

INTÉGRATION DE LA NORME DANS LES PRATIQUES

ACCEPTATION DE LA NORME

APPRÉHENSION DE LA PERCEPTION D'UNE NORME

"J'appréhende le fait que le déploiement du label RSE soit vécu comme une lourdeur alors que c'est déjà notre quotidien."

DIFFICULTÉS D'INTÉGRATION DES NORMES DANS LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

"Je trouve dur que certains disent "il y a la production et le reste on verra". En tant qu'animateur d'une norme, ça peut me lasser à la longue."

L'INTÉGRATION D'UNE NORME EST APPRÉCIÉE

"C'est appréciable d'avoir une reconnaissance externe sur nos efforts en matières de RSE."

"En interne, les équipes commerciales trouvent intéressant que nos produits répondent aux critères des clients."

"Le label bio est accepté parce qu'il amène une valeur ajoutée aux produits et qu'il est accepté dans la conscience collective : "je le fais pour le bien du consommateur et pour la nature"."

© ISEOR 2019

INTÉGRATION DE LA NORME DANS LES PRATIQUES

ACCEPTATION DE LA NORME

NON PERCEPTION DU RISQUE LIÉ À UNE NORME

"Les gens perçoivent la sécurité comme du temps et de l'argent gaspillé : "pourquoi devrais-je changer alors que je n'ai jamais eu d'accident ?""

ÉCARTS ENTRE NORMES ET PRATIQUES

NORME D'HYGIÈNE NON RESPECTÉE

"Cet été, on a eu un problème avec les étuves qui devaient être au moins à 63°C et elles étaient à 40°C."

NON RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"La dernière fois je me suis rendu compte qu'un collaborateur ne prenait plus les températures."

"Les ingrédients sont bien conditionnés, la personne porte des gants. Vous tournez le dos et elle ouvre un sachet avec ses dents."

LE PERSONNEL CHOISIT DE RESPECTER UNE NORME PLUTÔT QUE DE RESPECTER UNE CONSIGNE

"Une fois la direction nous a demandé de vendre des fromages à plus de 15°C à cœur au lieu de 4°C. On a préféré les jeter."

© ISEOR 2019

INTÉGRATION DE LA NORME DANS LES PRATIQUES

ÉCARTS ENTRE NORMES ET PRATIQUES

NORME TRANSGRESSÉE POUR GAGNER EN PRODUCTIVITÉ

"Ça peut arriver qu'on ne respecte pas une norme. Par exemple, une personne montant sur les deux palettes pour compter les cartons en hauteur et aller plus vite."

IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DES NORMES

LES NON-CONFORMITÉS GÉNÈRENT DES COÛTS POUR L'ENTREPRISE

"En cas de rupture de stocks, le client public peut se fournir chez un concurrent et l'entreprise doit dédommager la différence de prix. C'est pourquoi on s'assure d'avoir 3 à 4 mois d'avance sur nos stocks."

"La norme chinoise dans le textile nous impose de faire des tests sur nos tissus par rapport à la sueur, sinon les produits sont bloqués en douane."

"Le jour où il y a un accident du travail, on perd une personne pendant une semaine. C'est 25 heures d'improductivité, du temps pour gérer l'accident au niveau administratif et du temps de justification avec les organismes de prévention."

"Dès le permis de construire, on doit fournir une notice sécurité et une notice accessibilité du projet de bâtiment. On peut avoir des refus de permis s'il y a un point litigieux."

© ISEOR 2019

INTÉGRATION DE LA NORME DANS LES PRATIQUES

IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DES NORMES

LES NON-CONFORMITÉS EXPOSENT L'ENTREPRISE À UN RISQUE DE FERMETURE

"Certains contrôles des autorités de santé ont provoqué la liquidation de laboratoires qui avaient une non-conformité réglementaire."

PERTE D'UN CLIENT SUITE À UNE NON-CONFORMITÉ NORMATIVE

"On a perdu un gros client parce qu'on ne satisfaisait pas une norme. On ne pouvait pas y répondre d'un point de vue technique et il est passé chez le concurrent."

RISQUE DE MÉDIATISATION D'UNE NON-CONFORMITÉ NORMATIVE

"On est très exposé à l'opinion publique en cas de problème avec l'utilisation de nos produits."

L'INTÉGRATION D'UNE NORME DANS LES PRATIQUES PERMET D'ÉVITER DES COÛTS

"Aujourd'hui, on fait un test sur nos produits à la demande du client. Avec l'intégration du label, il n'y aurait plus besoin de faire ces tests."

"Certes, respecter une norme représente un coût mais sur le long terme ça pérennise l'entreprise."

© ISEOR 2019

INTÉGRATION DE LA NORME DANS LES PRATIQUES

IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DES NORMES

L'INTÉGRATION D'UNE NORME EXOGÈNE GÉNÈRE DES COÛTS POUR L'ENTREPRISE

(Assez souvent)

"La loi RGPD a représenté 5 000 € pour faire construire le registre, 2 000 € d'avocat, la nomination et la formation d'un délégué RGPD etc. C'est tout un "business" et je ne suis pas sûr que toutes les PME aient les moyens d'être conforme à la loi."

"Les normes de sécurité incendie engendrent une quantité de contrats de maintenance pour les installations. C'est un coût non négligeable."

"95% de mes revenus sont des subventions et 73% de ces revenus financent les charges salariales. L'État m'impose d'augmenter les salaires sans compensation. Avec cette loi, on a perdu 2 millions de francs suisses depuis 5 ans."

"Avec le BIM, les entreprises et les clients sont avantagés mais le concepteur doit intégrer un outil chronophage et énergivore. C'est parfois difficile avec la pression sur la réduction des coûts."

"Il faut qu'on s'assure que nos sous-traitants respectent la norme imposée par notre client. Pour cela, nous faisons tester les produits par un laboratoire agréé. C'est un coût que le client ne veut pas payer."

"Plus on va anticiper des normes et plus on va mettre en place des modes opératoires. Si on met un prix en face, le prix du bâtiment sera complètement différent."

© ISEOR 2019

INTÉGRATION DE LA NORME DANS LES PRATIQUES

IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DES NORMES

"On a fait appel à un prestataire externe pour créer le registre RGPD."

"La Labellisation de tous nos tissus représente un investissement important, sans compter tous les services à côté qui sont nécessaires pour intégrer le label (formation, réflexion interne etc.)."

"Si on faisait l'évaluation des coûts cachés pour la gestion de l'abondance de normes, on se ferait peur je pense. Ça doit être abyssal."

L'INTÉGRATION D'UNE NORME GÉNÈRE DES COÛTS SUPPLÉMENTAIRES POUR LES CLIENTS

"Les installations classées protection de l'environnement (ICPE) requièrent des choses coûteuses, comme les murs coupe-feu. Il faut parfois batailler pour que le client l'entende."

"Les bureaux de contrôle appuient les architectes pour défendre les exigences réglementaires à respecter et elles sont parfois coûteuses pour le maître d'ouvrage."

"Selon la norme d'audit comptable, si l'on veut éviter l'audit du chiffre d'affaires qui est fastidieux, il faut faire appel à des spécialistes pour prouver la fiabilité des outils mais c'est un coût que le client ne peut pas assumer."

© ISEOR 2019

Annexe VI. Produits-Objectifs-Méthodes-Prestations (POMP) négociés avec l'entreprise S. pour conduire la recherche-intervention

Projet de recherche

[PME]

ISEOR

Intégrer de multiples normes internes et externes tout en maintenant la performance socio-économique de l'entreprise

Préambule

Une recherche co-construite avec l'entreprise

Expériences dans le domaine du management des normes :

- 2014-2016 : management de la norme environnementale au sein d'un site de maintenance ferroviaire
- 2013-2014 : management de la norme qualité au sein de la gare Lyon Part-Dieu et Lyon St Exupéry
- 2011-2013 : management de la norme qualité dans un réseau de gares de proximité

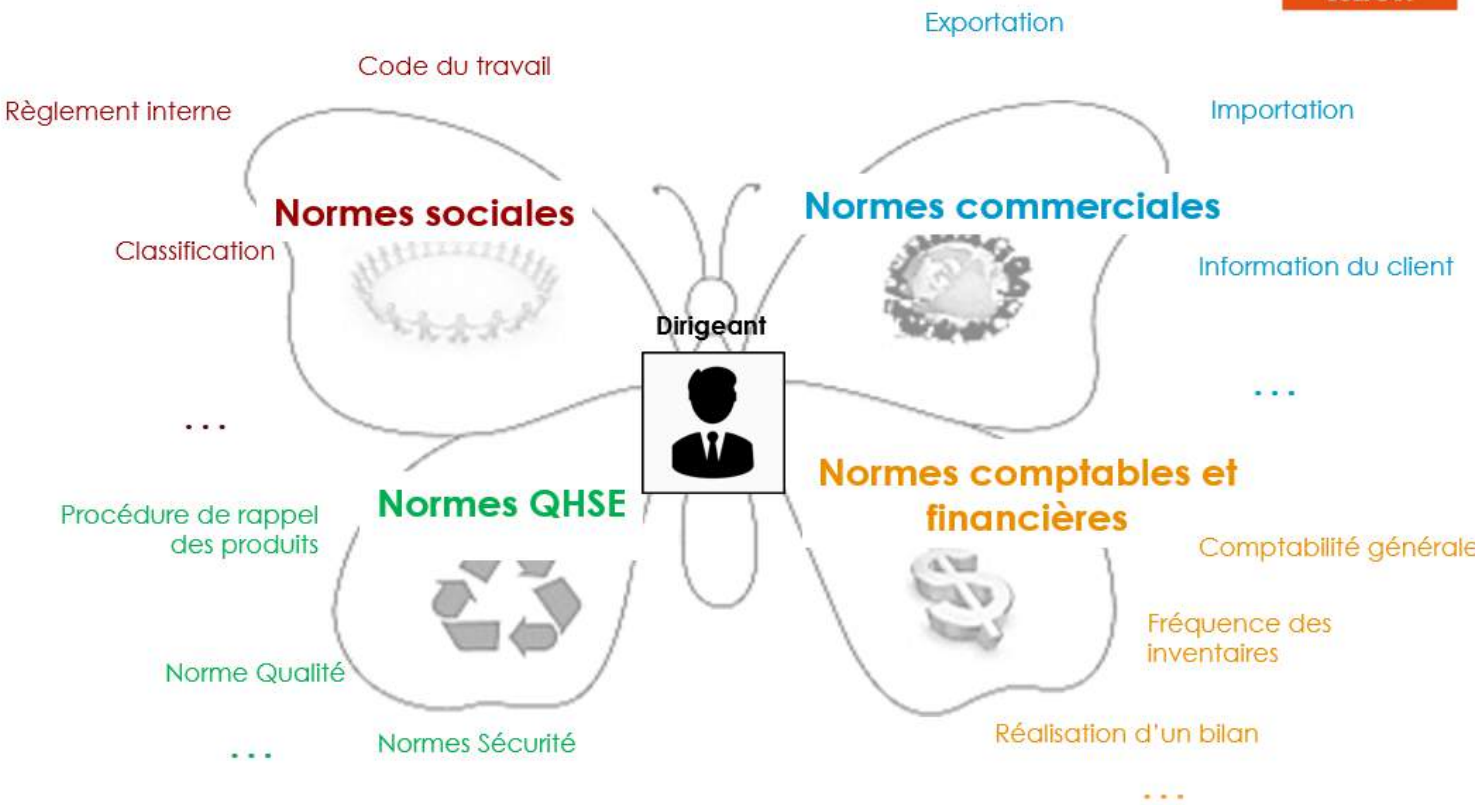
Introduction : la norme

- Définition classique d'une norme
- Plus largement : les lois, les référentiels et les règles internes et externes
- « Règles du jeu » pour :
  - encadrer des comportements humains,
  - limiter des risques
  - et préserver la confiance des parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs, collectivités territoriales etc.).

Plan

1. Les 4 pôles de normalisation : la Tétranormalisation
2. Défis de la Tétranormalisation pour les entreprises
3. Objectifs et méthodes
4. Planning indicatif proposé
5. Pour conclure

1. Les 4 pôles de normalisation



Savall & Zardet (2005) *Tétranormalisation, défis et dynamiques*
Boje (2010) *Ethics and the Wings of Tetranormalization: Agential Realism Ontology Proposal*

2. Défis de la Tétranormalisation (1/2)

Quelques questions que se posent les entreprises…

- ***Quels sont les impacts durables des règles et normes sur l'organisation, le management et la performance de l'entreprise ?***
- ***En tant que direction, comment décider de la mise en œuvre ou non d'une norme compte tenu de l'objectif de rentabilité, de pérennité et des choix stratégiques de l'entreprise ?***
- ***Comment gérer les auditeurs, certificateurs et acteurs externes étant donnés leur rôle et leurs impacts sur l'organisation ?***
- ***Et vous ?***

© ISEOR 2019

Question de recherche

Comment assurer l'intégration « raisonnée » des différentes normes des entreprises ?

3. Objectifs et méthodes (1/3)

OBJECTIFS

1. *Décrire-évaluer les **bonnes pratiques et dysfonctionnements internes** relatifs aux règles, lois et normes et identifier leurs **impacts** socio-économiques internes et externes*

2. *Identifier les **normes primordiales** dans la prise de décision stratégique et opérationnelle*

3. ***Accompagner les dirigeants et collaborateurs** pour faire un **toilettage** des règles, lois et normes en vigueur dans l'organisation*

4. *Accompagner la **mise en œuvre** d'actions/solutions de management pour gérer la surabondance de lois, normes et règles, en s'appuyant en particulier sur les outils du management socio-économique*

© ISEOR 2019

3. Objectifs et méthodes (2/3)

OBJECTIFS	MÉTHODES
1. *Décrire-évaluer les **bonnes pratiques** et **dysfonctionnements** internes relatives aux règles, lois et normes et identifier leurs **impacts** socio-économiques internes et externes*	1. ***Étude conjointe** de l'environnement réglementaire et normatif (sources : documents et commentaires)*
2. *Identifier les normes **prioritaires** dans la prise de décision stratégique et opérationnelle*	2. ***Évaluation des pratiques** relatives aux règles, lois et normes (bonnes pratiques et dysfonctionnements)*
3. *Accompagner les dirigeants et collaborateurs pour faire un **toilettage** des règles, lois et normes en vigueur dans l'organisation*	3. ***Groupe de projet** sur l'intégration des normes et explicitation des critères de choix*
4. *Accompagner la mise en œuvre d'**actions/solutions de management** pour gérer la surabondance de lois, normes et règles, en s'appuyant en particulier sur les outils du management socio-économique*	

3. Objectifs et méthodes (3/3)

MÉTHODES	PRESTATIONS
1. ***Étude*** *de l'environnement règlementaire et normatif*	o <u>Collecte et analyse de documents</u> ***règlementaires***, ***normatifs*** *et* ***techniques.*** o <u>Entretien</u> *(**1 h**) avec le dirigeant et l'animateur qualité (proposition) concernant les* ***différents pôles de normes*** o <u>Entretien</u> *(**1 h**) avec le dirigeant et l'animateur qualité (proposition) pour valider l'analyse*
2. ***Évaluation des pratiques*** *relatives aux règles, lois et normes*	**<u>Décrire les pratiques des acteurs vis à vis des lois, normes et règles</u>** (bonnes pratiques et dysfonctionnements, ciblé ou non sur une norme)

	Direction	Encadrement	Collaborateurs
<u>Évaluation des pratiques</u>	**1 h / pers**	**1 h / pers**	**1 h / pers**
<u>Diagnostic des coûts et performances cachés</u>	**2 fois** x **1 h / pers**	**2 fois** x **1 h / pers**	

<u>Effet miroir</u>

o *Présentation de l'effet miroir et de l'avis d'expert à la direction et de l'encadrement (**1 h**) puis à l'ensemble des personnes interviewées (**1 h**)*

o *Détermination d'un ou plusieurs thème(s) prioritaire(s) pour le groupe de projet (participants à définir, **30 minutes**)*

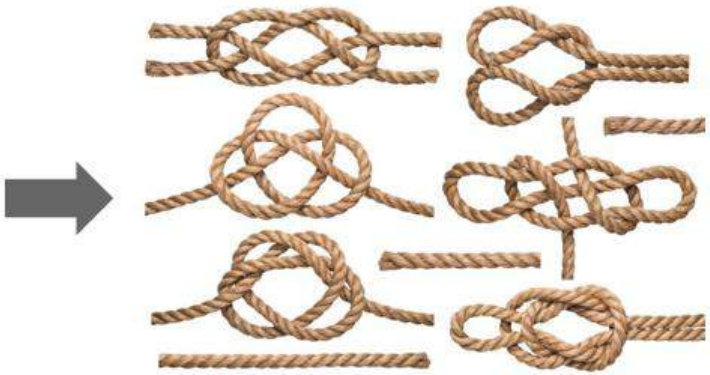
3. ***Groupe de projet***	o *Mise en place d'un groupe de projet dont le(s) thème(s) sera/seront validé(s) :* ***3 à 4 séances*** *de :* - *Tête à tête avec le directeur* - *groupe de projet*

4. Proposition d'un planning

MOIS / ACTIONS	Avril 19		Mai 19	Juin 19	Juillet 19	Août 19	Sept. 19	Oct. 19
Périodes de l'entreprise								
ORGANISATION DE L'ÉTUDE AVEC LA DIRECTION								
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT RÈGLEMENTAIRE ET NORMATIF	**Jeudi 04/04**	**Jeudi 25/04**						
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX RÈGLES, LOIS ET NORMES	**Jeudi 04/04**	**Jeudi 25/04**			Effet Miroir et avis d'expert			
GROUPE DE PROJET – GESTION DES RÈGLES, LOIS ET NORMES						**1**	**2**	**3**

5. Pour conclure

Construire ensemble des solutions de management dans l'objectif d'intégrer les normes externes et internes tout en maintenant sa performance socio-économique



Annexe VII. Avis d'expert de l'enquête qualitative transversale

AVIS D'EXPERT

AVIS D'EXPERT

HIÉRARCHISATION DE L'EFFET-MIROIR

■ Environnement réglementaire et normatif

HEM 01. Certaines normes sont **complexes**, **ambigües** ou **méconnues.** Les entreprises et organisations regrettent un **manque d'interlocuteurs** pour les renseigner sur une norme.

HEM 02. Les entreprises et organisations rencontrent des difficultés à suivre la **prolifération de normes** et les nombreuses **évolutions réglementaires**. Certaines normes sont d'ailleurs **obsolètes**.

HEM 03. Les crises engendrent un **durcissement réglementaire** et un accroissement des **contrôles**. Le respect de ces normes a ainsi pour effet de rassurer les **parties prenantes externes**.

HEM 04. La valeur ajoutée des **auditeurs** est souvent considérée insuffisante pour les entreprises et organisations, qui s'opposent parfois à leur **avis**.

■ Rôle et responsabilités de la direction

HEM 05. Certaines normes représentent une **barrière à l'entrée d'un marché** ou une opportunité pour se **structurer.** Cependant**,** l'excès de normes bride la **responsabilisation** des personnes, leur **créativité** ou leur **capacité d'analyse**.

HEM 06. Il existe des **contradictions** entre les normes ou avec la stratégie de l'entreprise, ce qui pousse les dirigeants à **arbitrer** sur les normes prioritaires ou à préférer **l'infraction** dans certains cas.

HEM 07. Les **critères de choix** pour intégrer une norme sont les **moyens** requis (humains et financiers) et les **risques** évités.

HEM 08. **L'implication** de la direction est importante dans l'intégration d'une norme, aussi bien dans la **communication** politique que dans la recherche de **compromis** dans le cas de normes contradictoires.

■ Choix de stratégie adoptée vis-à-vis de l'environnement normatif

HEM 09. Certaines entreprises font le choix stratégique d'intégrer une norme pour **anticiper une évolution réglementaire** ou pour faire de la norme un **facteur de différenciation** sur leur marché.

HEM 10. Des entreprises **intègrent des commissions de création de normes** ou **négocient avec les institutions** concernant le maintien d'une norme.

■ Animation de l'intégration des normes

HEM 11. L'animateur de la norme a un rôle de **traduction** et **d'accompagnement** auprès des opérationnels et des sous-traitants. Il a également un rôle de veille et **d'information** auprès de la direction.

HEM 12. Le **respect des normes** est difficile à obtenir, notamment face aux **routines** existantes. Par ailleurs, la **co-construction** des normes favorise leur appropriation.

HEM 13. L'excès de normes génère des **opérations à faible valeur ajoutée** qui **alourdissent le fonctionnement** des entreprises. Certaines d'entre elles réalisent ainsi un « **toilettage** » périodique des normes en vigueur et de leurs **outils** de pilotage.

■ Intégration des normes dans les pratiques

HEM 14. L'intégration d'une norme génère des **coûts supplémentaires** pour l'entreprise et/ou les clients.

HEM 15. Les **non-conformités** engendrent des **coûts** importants pour l'entreprise et l'exposent à des **risques** d'image.

AVIS D'EXPERT

EXPRESSION DU NON-DIT

ND 01. Étant donné que les institutions elles-mêmes n'arrivent pas à suivre et à intégrer l'environnement des textes normatifs en perpétuelle évolution, à quelles conditions pourrait-on l'exiger de la part des entreprises, organisations et citoyens ?

ND 02. Participer au processus de production des textes normatifs est un « luxe » que peu d'entreprises peuvent s'offrir. N'existe-t-il pas un risque que les institutions soient influencées par des « lobbys » dans la production de ces textes normatifs ?

ND 03. Le manque d'études d'impacts des normes avant leur publication est regrettable.

ND 04. Entre déréglementation et « sur-réglementation », quel est le bon degré d'intervention du législateur pour favoriser la responsabilité sociétale des entreprises et organisations ?

ND 05. La rigidité de certains contrôleurs et auditeurs externes ne favorise pas l'émergence d'un dialogue constructif entre le normalisateur et le monde de l'entreprise.

ND 06. L'analyse des outils existants dans l'entreprise occupe une place importante dans un audit de certification. Ne serait-il pas pertinent d'accorder une attention équivalente à l'intégration de la norme dans les pratiques ?

ND 07. Les dirigeants font intuitivement une balance économique qui explicite les coûts, risques et avantages de l'application d'une norme avant de décider de son intégrer dans l'organisation. Les valeurs du dirigeant semblent s'incorporer dans cette analyse.

ND 08. Les dirigeants font parfois le choix d'assumer un risque ou une infraction, non pas parce qu'ils sont de mauvaise foi, mais bien pour préserver la performance socio-économique de leur organisation.

ND 09. Certaines petites entreprises arrivent à « tirer leur épingle du jeu » en intégrant des normes stratégiques qui favorisent leur activité.

ND 10. De prime abord, une norme représente une surcharge de travail, voire une recrudescence de tâches inintéressantes. Comment intégrer la norme de

manière « raisonnée » par rapport à l'organisation existante et celle en devenir ?

ND 11. Des entreprises, même de petite taille, prennent en charge volontairement les coûts liés à des normes – voire même ceux de leurs sous-traitants – afin de préserver leur développement de leur organisation.

ND 12. Vouloir intégrer des normes et contrôler leur application effective ne suffisent pas à cadrer l'être humain, désobéissant par nature. L'intégration des normes dans les pratiques professionnelles passe également par la pédagogie interactive des managers à tous les niveaux de l'organisation.

ND 13. Les acteurs produisent eux aussi des normes, dès lors qu'elles les arrangent.

Annexe IX. Synthèse des outils et indicateurs relatifs à une norme et co-évaluation de leur degré d'intégration dans les pratiques professionnelles de l'entreprise S.

Code	Outils et indicateurs relatifs à une norme	Norme exigeant cet outil ou cet indicateur					Données			Degré d'intégration*
		Commerciale	Comptable et financière	Sociale	Qualité, Sécurité	Management	Q	q	fi	
DOC.01	Analyse des risques				ISO 9001:2015		x			☐
DOC.02	Analyse des parties prenantes intéressées				ISO 9001:2015		x			☐
DOC.03	Document unique préalable			Code du travail : évaluation			x			☐
DOC.04	Politique qualité				ISO 9001:2015		x			☐
DOC.05	Manuel qualité				ISO 9001:2015		x			☐
DOC.06	Cartographie des processus				ISO 9001:2015	Décentralisation synchronisée	x			■
DOC.07	Procédure maîtrise de la documentation				ISO 9001:2015		x			☐
DOC.08	Logistique commande client						x	x		■
DOC.09	Logistique commande fournisseurs						x	x		◪
DOC.10	Procédure de management du système qualité				ISO 9001:2015		x			☐
DOC.11	Évolution des non-conformités internes et externes				ISO 9001:2015		x	x	x	■
DOC.12	Bilans d'audit interne				ISO 9001:2015	Toilettage périodique des	x	x		■
DOC.13	Bilans d'audit externe				ISO 9001:2015		x	x		◪
DOC.14	SWOT				ISO 9001:2015		x			◪
DOC.13	Bilans d'audit externe				ISO 9001:2015		x	x		◪
DOC.14	SWOT				ISO 9001:2015		x			◪
DOC.15	Revue de direction				ISO 9001:2015		x	x	x	■
DOC.16	Revue préparatoire audit				ISO 9001:2015		x			☐
DOC.17	Objectifs qualité				ISO 9001:2015		x	x		■
DOC.18	Cahier des charges "marché médical" entre l'entreprise et un fournisseur									■
DOC.19	Procédure interne pour répondre à un appel d'offre				ISO 9001:2015		x			◪

☐ L'outil ou l'indicateur sert uniquement à satisfaire les exigences d'une norme ou d'un contrôleur externe

◪ L'outil ou l'indicateur n'est pas ou partiellement intégré dans les pratiques*

■ L'outil ou l'indicateur est intégré dans les pratiques*

Document obligatoire pour répondre à une norme externe

Document répondant à une norme interne

*Un outil ou un indicateur est considéré comme intégré dans les pratiques s'il répond à 4 critères : est actualisé selon une fréquence souhaitée, sert de support pour prendre des décisions ou se concerter.

Code	Outils et indicateurs relatifs à une norme	Norme exigeant cet outil ou cet indicateur					Données			Degré d'intégration*
		Commerciale	Comptable et financière	Sociale	Qualité, Sécurité	Management	Q	q	fi	
DOC.20	Ordres de fabrication et factures		Code des affaires				x	x		■
DOC.21	Procédure interne de vente				ISO 9001:2015		x			◪
DOC.22	Éventail de délégation concertée avec l'ESAT						x			■
DOC.23	Évolution de la productivité de l'ESAT en fonction des périodes de l'année + analyse qualimétrique						x	x	x	■
DOC.24	Tableau de bord de réponse à un appel d'offres						x	x		■
DOC.25	Grille de suivi d'un appel d'offres						x	x		■
DOC.26	Mode opératoire de réalisation de l'inventaire				ISO 9001:2015		x	x		◪
DOC.26	Mode opératoire de réalisation de l'inventaire				ISO 9001:2015		x	x		◪
DOC.27	Plan d'Actions Stratégiques Interne Externe (PASINTEX)						x	x		■
DOC.28	Plan d'Actions Prioritaires (PAP)						x	x		■
DOC.29	Grille de compétences par UOP						x	x		■
DOC.30	Évolution de la Contribution Horaire à la Valeur Aajoutée sur Coûts Variables (CHVACV)							x	x	■
DOC.31	Évolution des éléments de calcul de la CHVACV (chiffres d'affaires, détail des charges variables, nombre d'heures travaillées)							x	x	■
DOC.32	Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN)			Code du travail : entretien		Entretien individuel bi-annuel	x	x	x	■
DOC.33	Grille d'auto-analyse du temps du responsable commercial						x	x		■
DOC.34	Éventails de Délégation Concertée (EDC) internes						x			■
DOC.35	Grille de compétences par ligne de produits						x	x	x	■
DOC.36	Tableau de bord de gestion							x	x	■
DOC.37	Tableau de suivi des non-conformités				ISO 9001:2015	Suivi qualimétrique du coût des	x	x	x	■
DOC.38	Tableau de suivi des matériovigilances				R 745		x	x		■
DOC.39	Instruction méthode de manutention et de stockage						x			□

□ L'outil ou l'indicateur sert uniquement à satisfaire les exigences d'une norme ou d'un contrôleur externe

◪ L'outil ou l'indicateur n'est pas ou partiellement intégré dans les pratiques*

■ L'outil ou l'indicateur est intégré dans les pratiques*

Document obligatoire pour répondre à une norme externe

Document répondant à une norme interne

*Un outil ou un indicateur est considéré comme intégré dans les pratiques s'il répond à 4 critères : est actualisé selon une fréquence souhaitée, sert de support pour prendre des décisions ou se concerter.

Annexe X. Prise de notes des entretiens exploratoires sur l'analyse de l'environnement réglementaire et normatif de l'entreprise S.

Entretien n°1 du 10/04/2019 : Les normes formelles exogènes

Normes commerciales Code du commerce (O) Code des marchés publics (O)[1] Code de la commande publique (O) Incoterm (O)[2]	**Normes financières** Normes comptables (O ; CP)[3]
Normes QHSE ISO 9001 : 2015 (F ; CP)[4] ISO 11137 (F)[6] Directive européenne : Réglementation 745 (Dispositifs médicaux, ex 92/43) (O ; CA)[7] ISO 13945 (O)[9] Réglementation relative aux installations électriques (O ; CP)[8]	**Normes sociales** Code du travail (O ; CA) Convention collective (O ; CA)[5] Droit social (O ; CA)

Légende :
F : facultatif
O : obligatoire
CP : contrôle ou audit externe périodique
CA : contrôle externe aléatoire

(1) Une mise à jour au 1er Avril. On va scruter plus précisément les changements et voir comment s'y conformer. On va vérifier s'il s'agit de simplifier ou de complexifier le remplissage des dossiers pour répondre aux appels d'offre publics.

(2) Il s'agit des normes internationales relatives aux assurances et au transport lors des expéditions. Lorsqu'un carton sort de notre entrepôt, il n'est plus sous notre responsabilité. Concrètement, ça se matérialise par le fait de faire 5 factures sur chaque carton, une pour chaque intermédiaire dans son

cheminement. Il y a un risque que la facture prévue pour le client n'arrive pas jusqu'à lui. On le lui envoie par mail par précaution.

(3) On traite beaucoup avec notre expert-comptable. On lui transmet tous les éléments pour qu'il établisse le bilan et le compte de résultat. Au quotidien, par exemple, nous lui fournissons une facture fournisseur, client ou frais généraux pour expliquer chaque ligne au crédit ou au débit du relevé de compte bancaire. En fin d'exercice comptable, au moment de l'inventaire, on valorise les stocks au prix d'achat et on transmet ces données au cabinet comptable. On a un mode opératoire pour l'établissement de l'inventaire. On a formalisé ce processus notamment pour répondre aux instructions de l'ISO 9001. Finalement, la veille par rapport à ce domaine de normes est sous-traitée à cet acteur.

(4) Est-ce que notre mode opératoire est à jour par rapport à la nouvelle méthode de réalisation de l'inventaire que l'on a mis en place ? La réponse est non. Si on décidait de faire vivre la norme ISO 9001 :2015 de manière rigoureuse, il faudrait modifier le manuel qualité, la procédure, les en-têtes des différents documents qui y font référence… L'ISO demande beaucoup de bureaucratie. Pour quelle réelle utilité, ça… Du coup, on fait deux audits internes par an et on fait des mises à jour par rapport aux écarts relevés. Sinon, ce serait très lourd à faire vivre.
On se l'impose, c'est un choix.
Les outils du management socio-économique répondent à 80% aux prérogatives de la norme ISO 9001 et en plus ils permettent de faire vivre la norme au quotidien. Par exemple, le PAP et le PASINTEX répondent à la logique de planification et de gestion des risques et opportunités, la macro grille des compétences répond aux problématiques de gestion des compétences. Quand l'auditeur a vu les outils, il était bluffé de voir qu'une petite organisation comme la nôtre avait une très bonne maîtrise des risques avec 3-4 outils, sans trop de formalisation. La norme demande d'autres dispositifs par ailleurs comme les audits internes. Le manuel qualité n'est plus obligatoire depuis la version 2015. Il s'agit de 21 pages censées être lues par les collaborateurs, mais c'est trop lourd et pas forcément utile au quotidien. C'est plus une lourdeur administrative qu'un réel apport pour le travail.

(5) On a moins de 10 salariés, on est en-dessous de tous les seuils. La seule obligation que l'on a, c'est de faire le document unique d'évaluation des risques. Il était affiché, où est-il ? Il faudrait qu'on remette la main dessus. On ne l'utilise pas. Certains documents ont juste vocation à exister pour respecter la réglementation. J'ai connu cette règle sur le document unique par hasard en faisant des recherches. L'objectif avec ce document, c'est que les salariés soient informés des risques sécurité relatifs à l'activité de l'entreprise. Est-ce que le document en lui-même permet d'améliorer

la Santé, Sécurité au Travail ? Les risques au quotidien sont gérés mais pas toujours de manière formalisée. C'est ce que cherche à faire la norme ISO. En tant que gérant, ce n'est pas notre préoccupation au quotidien de faire évoluer ce document. Je sais qu'il existe mais aucun des salariés ne me le demande.

C'est du bon sens la gestion des risques, on le fait tous les jours. Par exemple, je ne mets pas quatre personnes dans un bureau exigu. Si on note une attitude dangereuse, on fera une sensibilisation. Par contre, on ne donnera pas des conseils par rapport au code de la route. Si un salarié veut tourner son écran pour son confort, je ne vais pas le faire suer, c'est comme il le sent.

Dans le dépôt, j'ai fait une note sur la manutention des engins de manutention par prévention dès l'acquisition de cette machine.

En 2018, on a eu un accident du travail très litigieux. Le préparateur de commande avait le doigt enflé. Il me dit « je me suis cogné contre une palette ». Quand je lui ai demandé de mimer la scène, ça ne m'a pas convaincu, j'ai compris que c'était de la flûte mais on l'a quand même déclaré. Si un salarié dit qu'il s'est fait mal dans le cadre du travail, vous devez faire une déclaration. L'employeur ne peut pas mettre en doute la véracité du salarié. Selon la gravité de l'arrêt maladie, vous pouvez avoir une augmentation de la cotisation qui fait partie des charges du travail. Si le taux prend +0,5% par exemple, sur une masse salariale de 200 000 €, la cotisation d'accident du travail augmente de +0,5%, soit plus de 1 000 € par an.

On a eu des contrôle de l'URSSAF sur dossier mais pas sur site, ni l'inspection du travail.

À chaque mouvement de salarié, on remplit le registre du personnel, la déclaration d'embauche si on embauche, la déclaration à la médecine du travail, le contrat etc.

(6) ISO 11 137 pour la stérilisation des produits, nous nous l'imposons sur des produits où ce n'est pas obligatoire de l'avoir, par souci de bien faire le travail. Nous commandons des composants en vrac que l'on fait conditionner par un ESAT puis que l'on fait stériliser par un prestataire externe. Nous ne sommes pas tenus de stériliser ces produits selon la norme ISO 11 137 parce qu'ils ne rentrent pas dans la catégorie des produits reconnus comme des dispositifs médicalisés. Par ailleurs, nous pensons que la norme va évoluer et s'étendre aux dispositifs non médicalisés. En effet, l'objectif de la norme est de prévenir la contamination d'un environnement stérilisé et nos produits sont utilisés dans ce type d'environnement. C'est pourquoi nous souhaitons nous rapprocher des exigences de la norme sans faire de la sur-qualité. C'est aussi un moyen de se différencier sur le marché. Nous faisons une demande d'analyse auprès du COFRAC (Le Comité français d'accréditation est une association chargée de délivrer les accréditations aux organismes intervenant dans l'évaluation de la conformité en France) pour mettre en évidence les risques en cours et si on doit respecter cette norme sachant que nous ne sommes pas sur des produits reconnus comme des dispositifs médicaux.

(7) La règlementation 745 concerne les dispositifs médicaux. C'est une directive européenne à laquelle on est soumise d'ici à 2020.

(8) On a un contrôle des installations électriques et de la porte sectionnelle tous les ans par l'APAVE. On a aussi un contrôle des dispositifs incendie. De manière générale, pour prévenir tout risque, on est tenu d'être assuré sur nos locaux, nos matériels roulants et d'avoir une assurance responsabilité civile.

(9) La certification à l'ISO 13645 est la condition pour avoir le marquage CE. Cette norme requiert des moyens non négligeables. Vu la taille de l'entreprise, ces moyens humains seraient sous-utilisés ici. Nous avons fait le choix de commercialiser des produits avec ce marquage (produits ligne 2).

Entretien n°2 du 07/05/2019 : Les normes informelles endogènes

On fonctionne par pilote et co-pilote au niveau des processus. Des binômes, parfois des trinômes.

Mettre les documents dans les bannettes plutôt que sur le bureau directement de la personne concernée. Ici, on ne dérange personne. Il n'y a pas besoin de créer une interruption pour donner un document.

On a constaté que plus on est nombreux sur un processus, moins on est efficace. Partager une information entre deux personnes est plus rapide. A contrario, avoir deux copilotes et un pilote peut être utile. Il faut qu'il y ait toujours un pilote.

Dans l'armée, l'échelon le plus bas, c'est le binôme. Chaque binôme est dirigé par un caporal. L'échelon le plus bas, c'est deux personnes et un pilote. Plus on est nombreux dans une section, plus l'information met du temps à circuler et moins on est efficace.

Sur les flux physiques, avant COLLAB1 les gérait. COLLAB2 a récupéré une partie des flux. COLLAB1 gardait 5-10% des tâches et devait descendre pour apporter des informations à COLLAB2. Avec moi en plus sur ce processus, il y avait une personne en trop. Comme je suis en bas, COLLAB2 et moi nous occupons de ce processus et les informations circulent plus facilement.

On ne raisonne plus par organigramme en termes de gestion des responsabilités ; on raisonne par processus, c'est un point important chez nous. Un organigramme définit une chaîne de

responsabilités mais ne rentre pas dans le détail, c'est juste des liens hiérarchiques. Le processus traduit vraiment la responsabilité opérationnelle. Ça fonctionne bien, même si on a des améliorations à faire sur les 3C comme l'envoi des mails, les messages que chacun reçoit.

Plus on est nombreux en réunion et plus elle dure. Moins on est en réunion, plus elle est efficace. On n'aborde pas un processus particulier qui ne concerne qu'une partie des personnes en réunion générale.

On a régulièrement des ajustements en fonction des besoins de l'entreprise.
Avec un organigramme, si on change de responsabilité, on touche au rôle contractuel du salarié. Avec les processus, on est dans une logique de coopération.

Les outils du management socio-économique sont moins lourds que ceux préconisés par l'ISO 9001. Il n'y a pas de procédure ou processus à mettre à jour si on change de protagoniste.

Au sein d'un processus, il y a un éventail de délégation concertée entre le copilote et son pilote pour définir le degré d'autonomie. Cet éventail est rarement modifié. C'est en ça que c'est flexible : ça ne fige pas dans le temps quelque chose qui n'a pas besoin d'être figé.

Ce qui est le plus susceptible de changer, c'est le CAPN. J'ai un objectif de réduciton des retards clients. Depuis cette semaine, COLLAB1 vient s'intégrer à ce processus. En cours d'année, on peut affecter une personne à un processus et donc faire un avenant à son CAPN pour qu'il reste cohérent avec son activité.

L'objectif collectif est sur la CHVACV et la VA/CV. Les objectifs semi-collectifs concernent les processus. Les objectifs individuels se basent sur l'évolution des compétences et comportements de la personne ou sur le plan d'action prioritaire du moment.

COLLAB1 et le RC travaillent ensemble sur la réponse aux appels d'offres. COLLAB1 a pour objectif de faire en sorte que le RC passe maximum une heure sur le contrôle des candidatures qu'il aura préparé avec COLLAB3. Cet objectif implique un travail fiable en amont.

Denis a un objectif de réduction des non conformités internes sur la préparation des commandes clients.

Sur la réglementation 745, on a une mise en évidence des travaux restants pour être en conformité de notre PASINTEX et de notre PAP. Le gros point qui reste, c'est la traçabilité par lot.

Je fais une mise à jour de la grille des compétences tous les six mois pour être en phase avec le toilettage de nos PAP. On doit enregistrer la montée en compétences des personnes. La grille de compétences par UOP est en corrélation avec nos processus. Je trouve qu'elle est plutôt pertinente parce qu'elle vient complément de la cartographie des processus. Avec ces deux outils, on voit la polyvalence et comment la piloter.

La polyvalence n'est pas formalisée par l'ISO 9001. Il n'y a pas d'outils qui matérialise la polyvalence alors que c'est primordial pour avoir une gestion fine de l'opérationnel.

J'évalue chaque grille des compétences par UOP avec le pilote du processus parce que c'est lui le plus à même d'évaluer le niveau de maîtrise des opérations par les collaborateurs.

J'évalue les pilotes par rapport à la réalisation des CAPN et de l'avancée du PAP. Si un PAP ne bouge pas, c'est mon indicateur d'alerte. J'évalue l'avancée des PAP tous les deux mois. Ça permet de voir si on est bon par rapport au prévisionnel C'est très précis vu qu'on a une segmentation mensuelle.

L'agenda, tout le monde l'utilise, sauf Denis mais on va y arriver. L'agenda est une norme parce que ça permet de programmer la livraison des travaux. Quand on l'oublie, on se sent tout nu. On a aussi les fiches de résolution datées.

Si on n'a pas notre agenda à la réunion, ça ne va pas. C'est l'outil qu'on va regarder le plus souvent.

On a une nomenclature d'activité pour le comptage des heures quotidienne. Ça permet de vérifier que les temps de travail sont en phase avec le CAPN, le PAP et finalement le PASINTEX. On peut voir ainsi s'il n'y a pas de dépassement de fonction. Par exemple, si une personne fait 20% du temps prévu sur une activité au lieu de 50%, cela explique pourquoi le PAP n'est pas réalisé. C'est un indicateur qui peut stimuler des décisions de réaffectation de mission ou de charge de travail.

La FAP permet d'avoir une vision objective des temps passés par famille d'activités et non plus une perception erronée qui peut polluer la prise de décision.
C'est comme ça que je me suis aperçu qu'on passait beaucoup de temps pour le système de management de la qualité en comparaison aux résultats générés. On a donc rationalisé les outils et

on a décentralisé la création d'indicateurs. Cela nous a permis de réallouer ce temps ailleur. Avant, l'animation du système de management de la qualité représentait 30h/mois, c'est à dire un poste à mi-temps. Aujourd'hui, c'est l'équivalent de 10 jours par an.

L'apport du management socio-économique nous permet de diminuer le nombre de documents inutiles à produire, d'avoir des documents plus riches, plus dynamique et à toiletter à une périodicité rapprochée. En effet, avec l'ISO 9001, il faut sortir et décongeler les outils avant l'arrivée de l'auditeur !
L'auditeur me pleurait dans les bras quand il a vu la grille de compétences par UOP.

Les outils qui se rapprochent de l'opérationnel sont faciles à mettre à jour. Le PASINTEX est plus stratégique mais il ne nécessite pas un gros chantier. A contrario de l'ISO où les outils, même les plus opérationnels, sont difficiles à mettre à jour.

La VAP est l'outil qui demande le plus de pédagogie. Les gens ne voient qu'un décompte d'heures salariales et pas l'utilisation stratégique C'est une fois qu'on a compris la démarche et l'intérêt de l'outil qu'il faut l'expliquer. La FAP nous permet de vois qu'on a bien travaillé toute la journée, que le temps de présence soit du temps effectif. C'est un facteur important. On a le sentiment tu travail accompli.

Il va falloir convaincre Denis dans le fait que ça peut lui apporter quelque chose et que ce n'est pas seulement un outil où on lui dit « remplis-ça », sinon ça ne marchera pas.

Avant, je ne remplissais pas la FAP. C'est devenu un objectif CAPN. Maintenant, je n'ai plus cet intérêt pecunier parce que j'ai compris que ça me servait au quotidien.

Ici, on explique bien… peut-être trop ?
Est-ce que l'interlocuteur n'en profite pas pour passer du temps avec le dirigeant ?
La pédagogie est peut-être une norme informelle. Il ne faut pas tomber dans le rabachage parce que la personne n'écoute pas ou n'imprime pas. Il faut qu'il y ait un effort fait par l'interlocuteur. Il ne faut pas que les personnes « consomment » de l'information sans qu'il n'y ait un apport concret. Le copilote apporte l'information au pilote pour qu'il pilote bien.

Par rapport à l'organisation hiérarchique, c'est là la différence : on est sur de l'horizontal et pas du vertical. Si vous êtes en bas, vous êtes schématisés en bas. Il y a une hiérarchie bien sûr mais un

pilote peut devenir copilote s'il passe sur un processus où il débute. C'est en fonction des besoins et des compétences de chacun.

L'ESAT, on tient compte de leur capacité de production pour que les ordres de fabrication soient en phase avec ce qu'ils peuvent réaliser dans le mois en fonction de nos besoins.

On va travailler avec les réunions mensuelles pour tenir compte de leurs problématiques de l'instant, des dysfonctionnements rencontrés chez eux et de la manière dont on peut les prévenir. Par exemple, une fois, ils avaient dû nettoyer beaucoup de sachets, on avait négocié avec eux une période de rush à cause de ces composants mal nettoyés par le fabricant, on leur avait montré une date de fin.

On a augmenté la qualité des composants de fabrication pour que l'ESAT n'ait plus ce problème. On a payé cette augmentation de qualité auprès du fournisseur.

Ils sont moteurs. L'éventail de délégation concertée avec l'ESAT permet d'avoir noir sur blanc le niveau d'autonomie convenu avec eux et ça leur convient. ; D'un point de vue externe, on n'a pas trop une relation client/fournisseurs avec une frontière sur les enjeux mutuels. On plus dans une relation de coopération.

Annexe XI. Diagnostic des décisions et pratiques relatives aux normes au sein de l'entreprise S. (partie qualitative)

ENVIRONNEMENT RÈGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE / EXTERNE

QUANTITÉ, TECHNICITÉ ET ÉVOLUTION DES NORMES

MÉCONNAISSANCE D'UNE RÈGLE OU NORME EXTERNE

(Souvent)

"Si l'inspection du travail nous demande une attestation de contrôle, on est non conforme. Je ne savais pas qu'il y avait une inspection annuelle à faire sur ce type de matériel."

"Quand je suis arrivé dans l'entreprise, j'ai remarqué que la zone de réception servait de zone de stockage alors qu'elle doit rester vide. Je pensais que c'était par manque de temps mais la règle n'était pas connue."

LES EXIGENCES NORMATIVES SONT COMPLEXES

(Parfois)

"On étudie la stérilisation de nos produits par rapport à la norme ISO 11 137. On a des bribes de connaissances sur la règlementation mais c'est comme une pelote de laine : plus on déroule et plus on se rend compte que c'est dense et complexe."

LE RECOURS AUX GROUPEMENTS D'ACHATS COMPLEXIFIE LA RÉALISATION DES RÉPONSES AUX APPELS D'OFFRES

(Parfois)

"Un appel d'offre peut être fait sur deux groupements d'achats différents et on peut apporter une réponse de prix différente entre les deux offres. C'est comme ça que le client potentiel peut faire son arbitrage économique."

© ISEOR 2019

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MEDICAUX

Évaluation des pratiques relatives aux normes - Direction, encadrement et personnel - Juillet 2019

ENVIRONNEMENT RÈGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE / EXTERNE

QUANTITÉ, TECHNICITÉ ET ÉVOLUTION DES NORMES

NORMES AMBIGÜES

(Parfois)

"La norme nous demande d'identifier les « risques pertinents », mais c'est quoi un risque pertinent ? Un local qui prend feu, un appel d'offre manqué etc. C'est complètement à la discrétion de l'auditeur qualité."

LES CRISES STIMULENT LE DURCISSEMENT RÉGLEMENTAIRE

(Parfois)

"Suite à un décret en 2018, des validations d'acquis d'expériences vont être nécessaires pour avoir l'autorisation de vendre des médicaments dans des hôpitaux. C'est un « big bang » dans notre secteur. Des dérives importantes sont à l'origine de cette loi."

LE DURCISSEMENT RÉGLEMENTAIRE PERMET DE LIMITER LES PRATIQUES ABUSIVES

(Parfois)

"L'objectif de la réglementation sur la vente des médicaments, c'est de faire rentrer les vendeurs dans les blocs opératoires pour convaincre les chirurgiens non pas avec des arguments marketing, mais bien avec des arguments scientifiques."

DIFFICULTÉS À SUIVRE LES ÉVOLUTIONS NORMATIVES ET RÈGLEMENTAIRES

(Parfois)

"Il y a des évolutions règlementaires constantes. Quand on n'a pas de service dédié comme dans une PME, il faut aller chercher l'information soi-même, la retraiter… les petites entreprises sont un peu livrées à elles-mêmes."

© ISEOR 2019

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MEDICAUX

Évaluation des pratiques relatives aux normes - Direction, encadrement et personnel - Juillet 2019

ENVIRONNEMENT RÈGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE / EXTERNE

VEILLE RÈGLEMENTAIRE ET NORMATIVE

LA VEILLE RÉGLEMENTAIRE PASSE PAR L'ANALYSE DE REVUES SPÉCIALISÉES

(Parfois)

"Nous sommes abonnés à des revues médicales et le dirigeant lit beaucoup de choses, il est à l'affût."

LA VEILLE REGLEMENTAIRE PASSE PAR L'ÉCOUTE DES PARTIES PRENANTES

(Parfois)

"Nous faisons beaucoup de veille, notamment en étant au contact de nos confrères, nos fournisseurs ou nos clients. On essaye de solliciter au maximum notre environnement en général pour être sûr d'être sur le bon chemin."

L'ENTREPRISE N'ANALYSE PAS EN PROFONDEUR LES EXIGENCES NORMATIVES ET RÉGLEMENTAIRES

(Parfois)

"On a tendance à aller à l'essentiel de ce qui nous est demandé par rapport à notre activité dans une logique de productivité. On n'investit pas dans un poste à temps plein pour décortiquer une loi et ses alinéas."

LA VEILLE RÉGLEMENTAIRE EST EN PARTIE EXTERNALISÉE

(Parfois)

"Je laisse mon expert-comptable faire la veille règlementaire sur les normes sociales, comptables et fiscales et c'est satisfaisant puisque ça nous permet d'allouer notre temps à autre chose."

© ISEOR 2019

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MEDICAUX

Évaluation des pratiques relatives aux normes - Direction, encadrement et personnel - Juillet 2019

ENVIRONNEMENT RÈGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE / EXTERNE

VEILLE RÈGLEMENTAIRE ET NORMATIVE

LE DIRIGEANT EFFECTUE PERSONNELLEMENT LA VEILLE RÈGLEMENTAIRE

(Parfois)

"Le dirigeant fait beaucoup de veille et détecte des choses qui se passent chez des concurrents."

CONTRÔLES ET SANCTIONS

CERTAINS ORGANISMES DE CONTRÔLE SUIVENT DE PRÈS LE MOINDRE ÉCART NORMATIF

(Parfois)

"Au moindre incident avec un dispositif médical, il y a une matériovigilance. L'ANSM contrôle les matériovigilances."

AUGMENTATION DE LA FRÉQUENCE DES CONTRÔLES EXTERNES

(Souvent)

"En un an, deux fabricants ont déposé le bilan. L'ANSM leur a retiré le marquage CE, ce qui a causé une cessation de paiement et, finalement, une liquidation judiciaire. La perte du marquage CE, c'est fatal."

"On sent qu'il y a un durcissement règlementaire sur les dispositifs médicaux. Ça se traduit par des contrôles des autorités de santé plus récurrents chez les laboratoires et concurrents."

© ISEOR 2019

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MEDICAUX

Évaluation des pratiques relatives aux normes - Direction, encadrement et personnel - Juillet 2019

ENVIRONNEMENT RÈGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE / EXTERNE

CONTRÔLES ET SANCTIONS

CESSATION D'ACTIVITÉ D'UNE ENTREPRISE SUITE À UNE NON-CONFORMITÉ NORMATIVE MAJEURE

(Parfois)

"Certains contrôles des autorités de santé ont provoqué la liquidation de laboratoires qui avaient une non-conformité règlementaire."

BESOINS ET EXIGENCES DES PARTIES PRENANTES DE L'ORGANISATION

DANGER AVÉRÉ POUR L'UTILISATEUR EN CAS DE NON-CONFORMITÉ NORMATIVE

(Parfois)

"Notre activité touche la santé des personnes. Si une poche a une fuite, le produit de chimiothérapie qu'elle contient peut contaminer tout le monde en contact avec le produit. On ne peut pas se permettre un écart."

© ISEOR 2019

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MEDICAUX

Évaluation des pratiques relatives aux normes - Direction, encadrement et personnel - Juillet 2019

ENVIRONNEMENT RÈGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE / EXTERNE

BESOINS ET EXIGENCES DES PARTIES PRENANTES DE L'ORGANISATION

LE RESPECT DE LA NORME EXTERNE A VOCATION À RASSURER LES PARTIES PRENANTES EXTERNES

(Toujours)

"La norme ISO 9001 est un gage de structuration."

"Avec la nouvelle loi sur les VAE, on aura des vendeurs motivés pour vendre des dispositifs médicaux, formés dans cet objectif. Ça va rassurer les hôpitaux."

"L'objectif d'intégrer l'ISO 9001, c'était de pouvoir garantir à nos partenaires que l'on répondait à un référentiel audité régulièrement et certifié. C'est un gage en matière de sécurité."

"Nos clients ont une forte aversion aux risques. Donc, si on fait un premier pas vers une norme technique exigeante comme l'ISO 11 137, ça peut les rassurer et ça peut nous aider à vendre."

AVOIR UN STOCK SUFFISANT EST UNE NORME CONTRACTUELLE AVEC LE CLIENT

(Parfois)

"En cas de rupture de stocks, le client public peut se fournir chez un concurrent et l'entreprise doit dédommager la différence de prix. C'est pourquoi on s'assure d'avoir 3 à 4 mois d'avance sur nos stocks."

© ISEOR 2019

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MEDICAUX

Évaluation des pratiques relatives aux normes - Direction, encadrement et personnel - Juillet 2019

ENVIRONNEMENT RÈGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE / EXTERNE

ORGANISMES D'ACCRÉDITATION, DE CERTIFICATION ET DE FORMATION

LES REMARQUES DE L'AUDITEUR ONT PEU D'INTÉRÊT POUR L'ENTREPRISE

(Souvent)

"On a eu un audit qualité fin 2018. Ce qui en est ressorti, c'est qu'on a dû produire des indicateurs."

"L'auditeur qualité me dit si une menace ou une opportunité est pertinente ou pas. Enfin bon, on connaît notre boutique quand même."

L'AUDITEUR QUALITÉ INFORME L'ENTREPRISE DES NORMES MÉCONNUES AUXQUELLES ELLE DOIT SE CONFORMER

(Parfois)

"L'auditeur qualité nous a conseillé de nous faire évaluer par un organisme agréé pour notre porte sectionnelle. C'est une obligation qu'on ignorait."

L'AUDITEUR QUALITÉ RECONNAÎT QUE L'ENTREPRISE EST STRUCTURÉE ET OUTILLÉE

(Souvent)

"L'auditeur qualité m'expliquait que c'était rare et compliqué pour un dirigeant de très petite entreprise d'utiliser autant d'outils."

"L'auditeur qualité a reconnu que l'on était organisé et que les risques étaient maîtrisés. Il a relevé que des outils de la norme n' étaient pas utilisés mais c'était histoire de faire une remarque."

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MEDICAUX

Évaluation des pratiques relatives aux normes - Direction, encadrement et personnel - Juillet 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION

ANALYSE DES NORMES EXTERNES

LA NORME CRÉE UNE BARRIÈRE À L'ENTRÉE D'UN MARCHÉ

(Souvent)

"L'avantage du marquage CE, c'est que cela crée une barrière à l'entrée du marché et nous permet d'avoir moins de concurrents."

"La nouvelle loi sur les VAE pour vendre dans les hôpitaux permettra de faire le ménage des vendeurs pas très professionnels. Pour nous, c'est un avantage parce que c'est une barrière à l'entrée supplémentaire. Donc c'est une opportunité !"

L'ENTREPRISE EST DÉPENDANTE D'UN PARTENAIRE EXTÉRIEUR À CAUSE D'UNE NORME

(Parfois)

"Le risque que l'on peut avoir, c'est que le fournisseur perde son marquage CE, c'est un risque majeur."

LA NORME EXTERNE REPRÉSENTE UNE OPPORTUNITÉ POUR SE STRUCTURER

(Parfois)

"Il y a 10 ans, l'ISO 9001 représentait une solution adaptée pour notre organisation, compte-tenu des gammes de produits et de la volumétrie des commandes à cette époque."

© ISEOR 2019

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MEDICAUX

Évaluation des pratiques relatives aux normes - Direction, encadrement et personnel - Juillet 2019

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION

CHOIX D'INFRACTION OU DE CONFORMITÉ VIS-À-VIS D'UNE NORME

CHOIX DE NON-CONFORMITÉ DÉLIBÉRÉE VIS-À-VIS D'UNE NORME JUGÉE NON PRIORITAIRE

(Parfois)

"Il me semble qu'il faut faire contrôler les équipements de climatisation à une certaine fréquence. Je crois que je ne respecte pas cette norme et j'estime que ce n'est pas une priorité."

MISE EN CONFORMITÉ SUITE À UN CONTRÔLE EXTERNE

(Parfois)

"Nous avons eu une inspection de l'ANSM pour les diffuseurs portables. Il y a eu des remarques pour lesquelles nous avons dû apporter une réponse, comme la traçabilité des échantillons des dispositifs médicaux."

© ISEOR 2019

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MEDICAUX

Évaluation des pratiques relatives aux normes - Direction, encadrement et personnel - Juillet 2019

CHOIX DE STRATÉGIE ADOPTÉE VIS-À-VIS DE L'ENVIRONNEMENT NORMATIF

STRATÉGIE PROACTIVE D'INTÉGRATION D'UNE NORME

CHOIX STRATÉGIQUE D'INTÉGRATION D'UNE NORME NON OBLIGATOIRE POUR ANTICIPER UNE ÉVOLUTION RÉGLEMENTAIRE (Souvent)

"Je voudrais mettre en évidence s'il faut se mettre en conformité par rapport à l'ISO 11 137 et, le cas échéant, les conditions pour être prêts en cas de l'élargissement de la norme aux produits que l'on commercialise."

"On n'a pas encore l'obligation de remplir la norme sur la stérilisation, mais on le fait. C'est un avantage concurrentiel puisqu'on prend une longueur d'avance sur nos concurrents par rapport à l'évolution prévisible de la norme."

CHOIX DE DIVERSIFICATION DES PRODUITS POUR NE PAS DÉPENDRE D'UNE NORME TECHNIQUE (Parfois)

"La ligne 1 de nos produits représente 60% de la marge totale et n'a pas le marquage CE. C'est une volonté de ma part de ne pas dépendre entièrement de ce marquage."

© ISEOR 2019

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MEDICAUX

Évaluation des pratiques relatives aux normes - Direction, encadrement et personnel - Juillet 2019

CHOIX DE STRATÉGIE ADOPTÉE VIS-À-VIS DE L'ENVIRONNEMENT NORMATIF

STRATÉGIE PROACTIVE D'INTÉGRATION D'UNE NORME

CHOIX STRATÉGIQUE DE PRISE EN COMPTE DES BESOINS DES PARTIES PRENANTES POUR ATTEINDRE LE NIVEAU DE QUALITÉ VISÉ

(Souvent)

"On essaye d'anticiper la sous-productivité de l'E. (sous-traitant) pour ne pas la gérer de manière corrective, avec des retards clients par exemple. Avec ce système, nous n'avons pas eu de rupture de stock de plus de 4 à 5 jours depuis deux ans."

"On a augmenté la qualité des composants de fabrication des produits achetés pour que l'E. (sous-traitant) n'ait plus de défauts qualité à gérer et se mette en retard dans sa production. On a payé cette augmentation de qualité auprès du fournisseur."

CHOIX STRATÉGIQUE D'INTÉGRATION D'UNE NORME POUR ÊTRE PLUS COMPÉTITIF

(Parfois)

"On s'impose la norme sur la stérilisation pour être plus compétitif que nos concurrents. Ça peut rassurer le client puisqu'on a un dispositif qui est quasi-médical."

REPORT DE L'INTÉGRATION D'UNE NORME SUR UN FOURNISSEUR

(Souvent)

"La norme relative au marquage CE, c'est le fournisseur qui la gère."

"On vend des produits avec le marquage CE mais c'est le fabricant qui gère le processus de marquage."

© ISEOR 2019

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MEDICAUX

Évaluation des pratiques relatives aux normes - Direction, encadrement et personnel - Juillet 2019

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

ORGANISATION DU TRAVAIL

LA FONCTION D'ANIMATEUR QUALITÉ EST MÉPRISÉE

(Parfois)

"Dans les entreprises, l'animateur qualité est considéré comme le « casse-pieds »."

LE CONTRÔLE MUTUEL EST UNE RÈGLE INTERNE

(Parfois)

"Chacun doit faire un contrôle du travail de l'autre. Par exemple, avant d'envoyer un prix à un client, on demande validation. C'est une règle interne formalisée dans nos éventails de délégation concertée."

LES NON-CONFORMITÉS INTERNES SONT SUIVIES MÉTICULEUSEMENT

(Souvent)

"On tient notre indicateur de suivi des non-conformités au quotidien pour ne pas être pris au dépourvu."

"Nous avons 10 fuites par an sur 400 000 poches commercialisées, ce n'est pas beaucoup et c'est détecté dans une structure sécurisée au moment du remplissage."

LA MISE À JOUR DOCUMENTAIRE ALOURDIT LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

(Parfois)

"L'entreprise va plus vite qu'un classeur. Si on doit mettre à jour un document dès qu'on bouge, quelle en est la valeur ajoutée économique pour l'entreprise ?"

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MEDICAUX

Évaluation des pratiques relatives aux normes - Direction, encadrement et personnel - Juillet 2019

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

ORGANISATION DU TRAVAIL

L'ENTREPRISE FORMALISE DES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT AVEC UN SOUS-TRAITANT EXTERNE

(Parfois)

"Avec l'E. (sous-traitant), nous avons des règles contractuelles et des règles de fonctionnement. Par exemple, tous les mois, on lui transmet les documents pour lancer des productions."

L'AUTOCONTRÔLE EST UNE RÈGLE INTERNE

(Parfois)

"Le mot « autocontrôle » est hyper important. Il n'y a pas de confiance aveugle."

CRÉATION D'UN POSTE SPÉCIFIQUE POUR ANIMER UNE NORME

(Parfois)

"L'ISO m'a « poussé » à embaucher une personne à temps plein pour le management du système qualité."

© ISEOR 2019

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MEDICAUX

Évaluation des pratiques relatives aux normes - Direction, encadrement et personnel - Juillet 2019

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

GESTION DU TEMPS

LA NORME GÉNÈRE DES OPÉRATIONS À FAIBLE VALEUR AJOUTÉE

(Souvent)

"Dans l'administration, les normes sont tellement poussées que ça en devient ridicule. Par exemple, pour faire un appel d'offre, il faut remplir les mêmes documents à chaque fois alors que c'est toujours la même information mises à part les en-têtes."

"Dès qu'un collaborateur entre dans l'entreprise, il faut lui transmettre la politique qualité et tenir une feuille d'émargement pour qu'il y ait une preuve d'avoir eu connaissance de cette politique."

VOLONTÉ DE DIMINUER LES TÂCHES À FAIBLE VALEUR AJOUTÉE

(Parfois)

"Le dirigeant préfère que les personnes qui s'occupent des appels d'offres fassent autre chose que de la saisie. En plus, il y aurait moins de risques d'erreurs si c'était automatisé."

EXCÈS DE FORMALISATIONS INDUITES PAR UNE NORME

(Parfois)

"L'ISO 9001 est dure à faire vivre, on pourrait passer notre temps à mettre à jour des procédures et documents. Pour changer trois phrases sur une procédure, il faut renommer le fichier, imprimer le nouveau, archiver l'ancien… c'est un coût caché."

© ISEOR 2019

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MEDICAUX

Évaluation des pratiques relatives aux normes - Direction, encadrement et personnel - Juillet 2019

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

FORMATION INTÉGRÉE

SUIVI D'UNE FORMATION SPÉCIFIQUE POUR INTÉGRER LA GESTION D'UNE NORME

(Parfois)

"Le management des normes, c'était tout nouveau pour moi. Je me suis formé à à l'AFNOR pour l'ISO 9001 et à l'Institut de formation des industries de santé pour ce qui concerne la norme sur les dispositifs médicaux."

OUTILS ET INDICATEURS RELATIFS À UNE NORME

PRODUCTION D'INDICATEURS EXIGÉE PAR UN ORGANISME DE CONTRÔLE EXTERNE

(Souvent)

"L'ANSM nous demande régulièrement des statistiques."

"L'évaluation des fournisseurs est imposée par l'ISO 9001 :2015. Quelle est l'utilité de ce document à part satisfaire l'auditeur qualité ?"

DES OUTILS ONT POUR SEULE FONCTION DE SATISFAIRE L'AUDITEUR QUALITÉ

(Souvent)

"L'ISO préconise des outils qui ne servent à rien comme l'étude des risques ou l'évaluation des parties intéressées. On ne s'en sert pas, on a mis des chiffres dans des cases pour remplir les exigences de la norme."

"L'ISO 9001 nous pousse à la formalisation de la gestion des risques ou des fournisseurs mais on n'attend pas l'audit pour prendre des décisions. On fait ces outils une fois et après on n'y touche plus."

© ISEOR 2019

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MEDICAUX

Évaluation des pratiques relatives aux normes - Direction, encadrement et personnel - Juillet 2019

ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES

OUTILS ET INDICATEURS RELATIFS À UNE NORME

LE PILOTAGE DES INDICATEURS EST DÉCENTRALISÉ

(Parfois)

"La mise à jour des indicateurs qualité est décentralisée. Ça génère un gain de temps et ça responsabilise les collaborateurs puisqu'ils sont à l'origine de l'indicateur qu'ils suivent. Ils produisent et évaluent leur travail."

LES OUTILS DU MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE PERMETTENT D'ANIMER LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

(Très souvent)

"On a des outils du management socio-économique qui aident vraiment à faire vivre le management de la qualité sans être des outils de l'ISO."

"On a réorganisé le traitement de la qualité en intégrant les éléments du management socio-économique et ça nous a permis d'être certifiés ISO 9001 version 2015 sans problème."

"On a moins de mal à faire vivre notre système de management de la qualité avec le management socio-économique."

L'ENTREPRISE EFFECTUE UN TOILETTAGE DES OUTILS INUTILISÉS

(Parfois)

"On essaye de nettoyer nos outils. Est-ce que celui-ci est toujours utile ? Est-ce qu'il permet de prévenir des dysfonctionnements ? Si non, on ne le garde pas."

© ISEOR 2019

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MEDICAUX

Évaluation des pratiques relatives aux normes - Direction, encadrement et personnel - Juillet 2019

INTÉGRATION DE LA NORME DANS LES PRATIQUES

RÉPONSE À DES INJONCTIONS CONTRADICTOIRES ENTRE NORMES

NORME SÉCURITÉ TRANSGRESSÉE POUR GAGNER EN PRODUCTIVITÉ

(Parfois)

"Ça peut arriver qu'on ne respecte pas une norme. Par exemple, une personne montant sur les deux palettes pour compter les cartons en hauteur et aller plus vite."

ACCEPTATION DE LA NORME

LES NORMES INTERNES SONT CONSIDÉRÉES COMME LÉGITIMES ET ADAPTÉES

(Souvent)

"Quand on transgresse une règle, c'est qu'il y a une raison mais ici les règles sont légitimes et adaptées."

"Pour moi, c'est nécessaire d'avoir des règles du jeu pour travailler."

LES NORMES INTERNES PERMETTENT DE PROTÉGER L'ENTREPRISE DE CERTAINS RISQUES

(Parfois)

"Passer par son responsable garantit qu'on peut faire une tâche. Donc on suit les consignes, c'est comme une autoprotection pour prévenir d'éventuelles bêtises."

LA NORME ISO 9001 EST CONTRADICTOIRE AVEC UNE NORME INFORMELLE INTERNE

(Parfois)

"On est polyvalents entre nous. Si on écoutait la norme ISO 9001 à la lettre, on devrait mettre à jour un processus ou une procédure dès qu'on se transfère une tâche."

© ISEOR 2019

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MEDICAUX

Évaluation des pratiques relatives aux normes - Direction, encadrement et personnel - Juillet 2019

INTÉGRATION DE LA NORME DANS LES PRATIQUES

ACCEPTATION DE LA NORME

L'APPORT STRATÉGIQUE D'UNE NORME EST CONTESTÉ

(Parfois)

"Aujourd'hui, je suis incapable de mesurer l'impact de la perte de l'ISO 9001. Il me semble que les clients regardent plutôt la quantité, le prix, la fidélisation et en dernier lieu l'ISO."

ÉCARTS ENTRE LES NORMES ET LES PRATIQUES

MANQUE DE MOYENS POUR INTÉGRER UNE NORME

(Souvent)

"Suite à un contrôle de l'ANSM, on s'est rendu compte qu'on ne pouvait pas tracer un produit par rapport à son lot d'origine. On doit se mettre en conformité et on est coincé par rapport à notre logiciel informatique."

"L'ANSM a relevé des non-conformités, notamment sur la traçabilité des échantillons. Il faut que l'on puisse tracer le lot d'origine d'un produit et notre gestion des stocks ne le permet pas aujourd'hui, informatiquement ou physiquement."

DIFFICULTÉS À RESPECTER TOUTES LES NORMES

(Souvent)

"On voit que c'est assez compliqué de respecter toutes les normes qui concernent l'entreprise. Il y a un arbitrage nécessaire parfois."

"Quand on va en déplacement, on démarre à 7h30 et on peut finir à 19h30. Vous ne pouvez pas vous arrêter à 16h au bord de la route parce que vous avez démarré à 7h30 pour respecter le droit social."

© ISEOR 2019

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MEDICAUX

Évaluation des pratiques relatives aux normes - Direction, encadrement et personnel - Juillet 2019

INTÉGRATION DE LA NORME DANS LES PRATIQUES

IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DES NORMES

L'ADAPTATION "RAISONNÉE" D'UNE NORME EST SOURCE DE SATISFACTION SOCIALE POUR LE PERSONNEL

(Souvent)

"Une règle de fonctionnement peut être obsolète ou "optimisable". Ici, tout le monde le sait et le gérant est ouvert à un nouveau mode de fonctionnement."

"On évolue mieux dans une entreprise où on peut ajuster. C'est mieux que d'appliquer bêtement."

L'INTÉGRATION D'UNE NORME DANS LES PRATIQUES PERMET D'ÉVITER DES COÛTS CACHÉS

(Souvent)

"Les ordres de fabrications permettent de s'assurer qu'une fois le carton fermé on n'a pas à se demander si ce qu'il y a à l'intérieur est conforme."

"On a mis en place des choses avec l'E. (Sous-traitant) pour pallier les risques de dysfonctionnements : un éventail de délégation concertée et un ordre de priorité de fabrication par rapport aux commandes. Avant, sans ça, on avait des retards."

© ISEOR 2019

Annexe XII. Diagnostic des décisions et pratiques relatives aux normes au sein de l'entreprise S. (partie quantitative)

Indicateur	Composant / Ortho-fonctionnement / Dysfonctionnement	SUR-SALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM--MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
DÉFAUTS QUALITÉ	Ortho-fonctionnement	N.E.*	N.E.	500 €	N.E.	N.E.	N.E.	500 €
	Dysfonctionnement	N.E.	5 580 €	2 140 €	N.E.	N.E.	98 930 €	106 650 €
	Sous-total 1	N.E.	**5 590 €**	**2 650 €**	N.E.	N.E.	**98 930 €**	**107 150 €**
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE	Ortho-fonctionnement	N.E.	24 370 €	7 020 €	N.E.	N.E.	N.E.	31 390 €
	Dysfonctionnement	N.E.	34 280 €	N.E.	N.E.	N.E.	377 490 €	411 770 €
	Sous-total 2	N.E.	**59 720 €**	**7 920 €**	N.E.	N.E.	**1 042 650 €**	**1 108 260 €**
	TOTAL (1 + 2) Arrondi à la centaine	**N.E.**	**65 200 €**	**10 500 €**	**N.E.**	**N.E.**	**1 141 500 €**	**1 217 200 €**

* N.E. : Non Évalué

ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ET DE DÉVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS MÉDICAUX
Évaluation des pratiques relatives aux normes - Juillet 2019

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES COÛTS CACHÉS RELATIFS AUX PRATIQUES NORMATIVES, PAR INDICATEUR ET COMPOSANT

	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
ABSENTÉISME	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
ACCIDENTS DU TRAVAIL	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
ROTATION DU PERSONNEL	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
DÉFAUTS DE QUALITE	700 €	5 500 €	2 600 €	N.E.	N.E.	98 900 €	107 700 €
ÉCARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE	N.E.	59 700 €	7 900 €	N.E.	N.E.	1 042 600 €	1 110 200 €
TOTAL	700 €	65 200 €	10 500 €	N.E.	N.E.	1 141 500 €	1 217 900 €

Soit : 55 % du Chiffre d'affaires (2 206 999 €), 3,4 % sans les risques
Soit : 108,5 % de la marge sur coûts variables (1 121 847 €), 6,7 % sans les risques

CHVACV 2018 = 117 €

Quote-part des coûts cachés liés à l'intégration des normes et à la gestion des dysfonctionnements relatifs aux normes.

6 personnes dans le secteur, soit :	202 900 €	par an et pa personne en moyenne (risques inclus)
	12 617 €	par an et pa personne en moyenne (risques exclus)

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
DÉFAUTS DE QUALITÉ

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Non-conformité réglementaire sur la traçabilité des lots	Réglementation 745	2018	L'ANSM contrôle l'entreprise par rapport à la règlementation 745 sur la matériovigilance et a relevé une non-conformité majeure. Le risque de sanction par l'ANSM est non évalué.						N.E.	N.E.
									N.E.	N.E.

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
DÉFAUTS DE QUALITÉ

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Non-conformités qualité	- Externes : détérioration colis par le transporteur, erreur d'adresse etc. - Internes : oubli d'envoi de colis, carton incomplet	2018	La somme des coûts cachés pour la régulation des non-conformité est évaluée à 2 784 € d'après les indicateurs de l'entreprise. Hypothèse : 1/3 de cette somme correspond aux frais de transport supplémentaires et 2/3 de cette somme reflète le temps humain passé à gérer les non-conformités.							
			2 784 € x 1/3			928 €				928 €
			2 1784 x 2/3		1 856 €					1 856 €
					1 850 €	920 €				2 770 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
DÉFAUTS DE QUALITÉ

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Dépendance envers les fournisseurs de dispositifs médicaux	Marquage CE obligatoire sur les dispositifs médicaux	2018	Sur huit fournisseurs de dispositifs médicaux, trois résident en France où les contrôles de conformité par rapport au marquage CE sont de plus en plus sévères. Les dispositifs médicaux provenant de ces trois fournisseurs représentent 66 936 € de marge pour l'entreprise. Si ces trois fournisseurs perdent le marquage CE, l'entreprise ne peut plus distribuer ces produits.						66 936 €	66 930 €
									66 930 €	66 930 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
DÉFAUTS DE QUALITÉ

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Erreurs sur composants livrés par le fournisseur : commandes de produits en grade médical, réception de produits différents (1/2)	Commande de composants avec un grade médical et livraison de composants standards de moins bonne qualité	2018	L'entreprise a payé 3 169 € en trop par rapport aux produits finalement livrés. Ce montant est dédommagé par la suite grâce à des remises. L'entreprise fait nettoyer les composants standards par l'E. (sous-traitant) pour atteindre le niveau de qualité attendu, ce qui représente un surcoût de 1 224 €			1 224 €				1 220 €
			Le temps de gestion par le responsable commercial pour se coordonner avec l'E. (sous-traitant) représente 8 heures. 1 pers x 8 h x 130 €		936 €					930 €
					930 €	1 220 €				2 150 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
DÉFAUTS DE QUALITÉ

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Erreurs sur composants livrés par le fournisseur : commandes de produits en grade médical, réception de produits différents (2/2)	Commande de composants avec un grade médical et livraison de composants standards de moins bonne qualité	2018	Risque de retard de livraison des composants avec un grade médical dû à la sous-productivité de l'E. (sous-traitant) non évaluée. En cas de rupture de stocks, le client public risque de se fournir chez un concurrent et l'entreprise devra dédommager la différence de prix. Estimation : 2 000 unités sont en rupture de stock et la différence de prix est de 16 € par unité. 2 000 unités x 16 €					N.E.	N.E. 32 000 €	N.E. 32 000 €
									32 000 €	32 000 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
DÉFAUTS DE QUALITÉ

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Non-conformité majeure sur la traçabilité des diffuseurs	Règlementation 745 (anciennement 93/42/CE)	2018	La traçabilité des diffuseurs est effectuée par référence et non par lot car le logiciel informatique en place ne le permet pas. Risque de mise en demeure pas l'ANSM non évalué.						N.E.	N.E.
									N.E.	N.E.

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
DÉFAUTS DE QUALITÉ

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Panne de logiciel de gestion des stocks	Fournisseur informatique inefficace	3 fois par semaine	Une personne tente de débugger le logiciel pour finalement le réinitialiser, ce qui représente 10 minutes.							
			1 pers x 3 fois x 48 sem x (10/60) h x 117 €		2 808 €					2 800 €
			Temps à relancer le fournisseur pour réguler le problème (non évalué).		N.E.					N.E.
					2 800 €					2 800 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
DÉFAUTS DE QUALITÉ

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Stocks faux dans l'export du logiciel de gestion des stocks		Toutes les semaines	L'écart de stock est constaté au moment de l'inventaire. Le temps de recherche des écarts est calculé par ailleurs dans une autre grille coûts cachés. Risque de passage de commande inadapté par rapport au niveau de stock réel non évalué.			N.E.				N.E.
						N.E.				N.E.

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
DÉFAUTS DE QUALITÉ

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE						
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Formation à la gestion des normes (1/3) *Les montants relevant de l'année 2017 ne sont pas intégrés dans le tableau récapitulatif et sont calculés à partir de la CHVACV de 2017.*	Norme ISO 9001	2017	L'animateur qualité a suivi une formation de 3 jours à l'AFNOR pour construire un système de management de la qualité. 1 pers x 3 j x 8 h x 107 € = **2 568 €** **Le coût de la formation est de 1 656 €** L'animateur qualité a suivi une formation de 3 jours à l'AFNOR pour assurer la transition entre la norme version 2008 et la norme version 2015. 1 pers x 2 j x 8 h x 107 € = **1 712 €** **Le coût de la formation est de 1 377 €**							

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
DÉFAUTS DE QUALITÉ

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Formation à la gestion des normes (2/3)	Norme relative aux imports et aux exports	2017	L'animateur qualité a suivi une formation de 1 jour pour comprendre les exigences de la nouvelle norme relative aux imports et exports. 1 pers x 1 j x 8 h x 107 € = **856 €** **Le coût de la formation est de 1250 €**							
Les montants relevant de l'année 2017 ne sont pas intégrés dans le tableau récapitulatif et sont calculés à partir de la CHVACV de 2017.	Règlementation sur les dispositifs médicaux		L'animateur qualité a suivi une formation de 1 jour pour comprendre les exigences de la règlementation relative aux dispositifs médicaux. 1 pers x 1 j x 8 h x 107 € = **856 €** **Le coût de la formation est de 700 €**	700 €						700 €
				700 €						700 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
DÉFAUTS DE QUALITÉ

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Formation à la gestion des normes (3/3) *Les montants relevant de l'année 2017 ne sont pas intégrés dans le tableau récapitulatif et sont calculés à partir de la CHVACV de 2017.*	Règlementation sur la matériovigilance	2017	Le gérant et l'animateur qualité ont suivi une formation de 2 jours pour comprendre les exigences relatives à la matériovigilance. 2 pers x 2 j x 8 h x 107 € = **3 424 €** Le coût de la formation est de 1 100 € par personne. 2 pers x 1 100 € = **2 200 €** **Total coût des formations pour la gestion des normes : 12 900 €**							

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
DÉFAUTS DE QUALITÉ

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Mise en conformité pour la maintenance préventive des installations électriques : porte sectionnelle	Norme externe obligatoire	2018	Le coût du contrat de maintenance préventive s'élève à 509 € par an.			509 €				500 €
						500 €				500 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
L'impression d'étiquettes d'expédition prend beaucoup de temps	Norme commerciale	Tous les jours en 2018	L'impression des étiquettes pourrait être automatisée, ce qui représenterait un gain de temps de 15 minutes par jour pour une personne.							
			1 pers x 225 j x (15/60) h x 117 €		6 581 €					6 580 €
Coût caché en partie recylé en 2019										
					6 580 €					6 580 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Écarts d'inventaire des stocks	Norme comptable	Tous les mois en 2018	Une personne passe 2 heures à préparer l'inventaire et à effectuer le comptage.							
		10 écarts de stock / mois	Avec 10 écarts de stock par mois, deux personnes passent 1,5 heures à rechercher la cause des écarts et à les réguler.							
		4 écarts de stock / mois	En 2019, l'entreprise décide d'effectuer un inventaire ciblé plus régulièrement, à raison d'une fois par semaine. Le nombre d'écarts est réduit de 60% et le temps total passé par inventaire est diminué de 60%.							
Coût caché en partie recylé en 2019			((1 pers x 10,8 mois x 2h) + (2 pers x 10,8 mois x 1,5 h)) x 117 €		6 318 €					6 310 €
					6 310 €					6 310 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Manque de Validation d'Acquis d'Expériences pour la promotion de produits de santé (1/2)	Changement réglementaire à horizon 2020	2018	Si l'entreprise ne forme pas ses commerciaux conformément à la nouvelle règlementation, elle risque de ne plus pouvoir vendre des dispositifs médicaux. Ces produits représentent 46% de la marge annuelle prévisionnelle 2019 qui est de 1 446 000 €. 46% x 1 446 000 € Trois personnes seraient formées. Le coût moyen par personne de la formation est de 300 €. 3 pers x 300 €			900 €			665 160 €	665 160 € 900 €
						900 €			665 160 €	666 060 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Manque de Validation d'Acquis d'Expériences pour la promotion de produits de santé (2/2)	Changement règlementaire à horizon 2020	2018	Projection : Le temps de constitution du dossier et d'examen pour valider les acquis d'expériences représente 30 heures par personne. 3 pers x 30 h x 117						10 530 €	10 530 €
									10 530 €	10 530 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Lourdeur administrative des candidatures aux appels d'offres	Changement règlementaire en cours	45 candi-datures par an	La procédure du code du marché public impose aux entreprises de re-saisir des données pour chaque candidature alors qu'elles pourraient n'être saisies qu'une fois sur une interface. Ce dispositif en cours de développement permettrait de passer 1 heure en moins par candidature à de la saisie informatique.							
			1 pers x 45 dossiers x 1 h x 117 €		5 265 €					5 260 €
					5 260 €					5 260 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Annulation d'un appel d'offre en doublon	Deux procédures d'appel d'offres ont été lancées pour le même groupement médical.	2018	L'entreprise a investi 4,5 heures de travail humain pour répondre à cet appel d'offre inutile.							
			1 pers x 1 fois x 4,5 h x 117 €		527 €					520 €
			Coût de l'échantillon envoyé non évalué.		N.E.	N.E.				N.E.
					520 €	N.E.				520 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Relance d'un appel d'offre	Vice de procédure (manque de spécification du cahier des charges, retard sur les dates de retour, non réponse de tous les candidats)	2018	Le groupement relance 3 fois la même procédure. L'entreprise a mobilisé du temps pour 2 candidatures inutiles. L'entreprise passe 10 heures en moyenne à constituer un dossier de candidature à un appel d'offre.							
			1 pers x 2 fois x 10 h x 117 €		2 340 €					2 340 €
			Coût des échantillons envoyés non évalué.		N.E.	N.E.				N.E.
					2 340 €					2 340 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Logiciel de gestion des stocks lent		Tous les jours	Trois personnes sont ralenties de 30 minutes sur ce logiciel. 1 pers x 225 j x (30/60) h x 117 €		13 163 €					13 160 €
					13 160 €					13 160 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Veille réglementaire	Réglementation 745 ISO 9001	Tous les mois	L'animateur qualité passe 1 heure à faire de la veille règlementaire.							
			1 pers x 1 fois x 10,8 mois x 1 h x 117 €		1 264 €					1 260 €
	Réglementation secteur		Le gérant passe 1 heure à faire de la veille règlementaire.							
			1 pers x 1 fois x 10,8 mois x 1 h x 117 €		1 264 €					1 260 €
	Appels d'offre Norme stérilisation		Le gérant passe 1 heure à faire de la veille règlementaire.							
			1 pers x 1 fois x 10,8 mois x 1 h x 117 €		1 264 €					1 260 €
					3 790 €					3 790 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Management de la qualité (1/4)	Norme ISO 9001	2018	Le contrat de prestation des audits de renouvellement et de suivi représente 3 667 €, soit 1 222 € par an.			1 222 €				1 220 €
			Le travail préparatoire d'un audit représente 45 heures pour l'animateur qualité.							
			1 pers x 45 h x 117 €		5 265 €					5 260 €
			La revue de direction représente 15 heures de travail pour le gérant.							
			1 pers x 15 h x 117 €		1 755 €					1 750 €
					7 020 €	1 220 €				8 240 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Management de la qualité (2/4)	Norme ISO 9001	2 fois par an	Le travail préparatoire d'un audit interne représente 1 heure pour l'animateur qualité.							
			1 pers x 2 fois x 1 h x 117 €		234 €					230 €
			Un audit interne représente 2 heures de travail pour deux personnes.							
			2 pers x 2 fois x 2 h x 117 €		936 €					930 €
			La gestion d'un audit représente 8 heures pour le dirigeant et 9 heures pour l'animateur qualité.							
			((1 pers x 2 fois x 8 h) + (1 pers x 2 fois x 9 h)) x 117 €		3 978 €					
					5 140 €					5 140 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Management de la qualité (3/4)	Norme ISO 9001	2018	L'animateur qualité passe 8 heures à réaliser des tâches diverses pour répondre aux exigences de la norme. 1 pers x 8 h x 117 € Le dirigeant passe 15 heures pour réaliser des tâches afférant au système de management de la qualité. 1 pers x 15 h x 117 € Le responsable commercial passe 24 heures pour réaliser des tâches afférant au système de management de la qualité. 1 pers x 24 h x 117 €		936 € 2 808 €					930 € 2 800 €
					3 740 €					3 740 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Management de la qualité (4/4)	Norme ISO 9001	2018	L'assistant de marché passe 20 heures pour réaliser des tâches afférant au système de management de la qualité.							
			1 pers x 20 h x 117 €		2 340 €					2 340 €
					2 340 €					2 340 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Management de la règlementation 745	- Norme externe obligatoire - 16 matériovigilances en 2018	2018	L'animateur qualité passe 20 heures à manager le système autour de la règlementation 745. 1 pers x 20 h x 117 €		2 340 €					2 340 €
					2 340 €					2 340 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Production d'indicateurs inutilisés (1/2)	Exigences de la norme ISO 9001	2018	L'analyse des risques pertinents, des parties prenantes intéressées et le SWOT sont des indicateurs construits par l'animateur qualité. Ce temps est inclut dans le précédent calcul. L'évaluation des fournisseurs est réalisée par le gérant pendant 3 heures. 1 pers x 1 fois x 3 h x 117 € L'analyse des prestataires clés est construite par deux personnes pendant 3 heures. 2 pers x 1 fois x 3 h x 117 €		351 € 702 €					350 € 700 €
					1 050 €					1 050 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Production d'indicateurs inutilisés (2/2)	Code du travail	2018	Le document unique préalable est réalisé par le gérant pendant 1 heure. 1 pers x 1 fois x 1 h x 117 €		117 €					110 €
					110 €					110 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Sous-traitance auprès d'un laboratoire spécialisé (1/2)	Norme ISO 11 137	3 fois par mois	L'entreprise fait appel à un laboratoire afin un test bioburden de ses produits stérilisés. Chaque test a un coût de 82 € HT. 1 test x 3 fois x 12 mois x 82 €			2 952 €				2 950 €
			L'entreprise fait appel à un laboratoire afin un test de stérilité de ses produits. Chaque test a un coût de 51 € HT. 1 test x 3 fois x 12 mois x 51 €			1 836 €				1 830 €
						4 780 €				4 780 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Sous-traitance auprès d'un laboratoire spécialisé (2/2)	Norme ISO 11 137	4 fois par an	L'entreprise effectue une caractérisation et une identification des micro-organismes sur ses produits selon un forfait de 1 020 € HT par prestation. 1 test x 4 fois x 255 €			1 020 €				1 020 €
						1 020 €				1 020 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Légende :

Ortho-fonctionnement
Régulation de dysfonctionnement normatif ou alternative préférable

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
ÉVALUATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX NORMES
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

FAITS	CAUSES	FRÉQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE							
			DÉTAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Produits ligne 1 sans marquage CE non commercialisables	- Accessoires non considérés comme dispositifs médicaux soumis au marquage CE à l'heure actuelle - Tendance de l'évolution règlementaire à étendre le champ des produits soumis au marquage CE	2018	Le risque que les produits ligne 1 entrent dans la catégorie des dispositifs médicaux soumis au marquage CE est probable. Le coût de mise en place d'un tel système de certification est non évalué. Si l'entreprise ne vendait plus les produits ligne 1, cela représenterait 556 000 € de chiffre d'affaires en moins pour un taux de marge à 66%. 556 000 €x 66%						366 960 €	366 960 €
									366 960 €	366 960 €

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2019

Annexe XIII. Avis d'expert sur les décisions et pratiques relatives aux normes au sein de l'entreprise S.

Source	Idées-forces émanantes de l'entreprise (HEM) et de l'intervenant-chercheur (PS et REC)	Thème mobilisateur de l'idée-force	Pistes de travail générales proposées par l'intervenant-chercheur et validées par le laboratoire de recherche et l'entreprise
HEM 08.	La norme sécurité est transgressée pour gagner en productivité.	Transgression de norme	2. Intensifier le pilotage des parties prenantes internes et externes
PS 01.	Le « bon sens » est subjectif. Susciter régulièrement le dialogue autour des règles formelles ou informelles permet de partager ce « bon sens » pour le rendre plus objectif.	Dialogue entre les parties prenantes internes autour des normes	2. Intensifier le pilotage des parties prenantes internes et externes
PS 04.	Attribuer à la direction la responsabilité de sensibiliser les collaborateurs aux risques sécurité et le devoir de faire et communiquer le document unique semble insuffisant pour intégrer cette norme dans les pratiques.	Transgression de norme	2. Intensifier le pilotage des parties prenantes internes et externes
PS 06.	Le suivi mensuel de la performance des fournisseurs ou la liste des parties prenantes ne semblent pas stimuler la prise de décision ou la concertation.	Management des parties prenantes	2. Intensifier le pilotage des parties prenantes internes et externes
REC 02.	La veille règlementaire semble être restreinte à un noyau de personnes. Peut-être qu'élargir cette veille en incluant les collaborateurs permettrait d'enrichir les décisions.	Veille règlementaire et dialogue autour des normes	2. Intensifier le pilotage des parties prenantes internes et externes
REC 04.	Les coûts visibles et cachés imputables à des parties prenantes externes sont-ils partagés et communiqués auprès des principaux intéressés ?	Management des parties prenantes	2. Intensifier le pilotage des parties prenantes internes et externes
REC 06.	Les risques sécurité, comme les non-conformités qualité, peuvent faire l'objet d'une vigilance collective et partagée.	Risques sécurité	2. Intensifier le pilotage des parties prenantes internes et externes
REC 05.	La grille de suivi d'appel d'offres et les temps prévisionnels par opération pourraient être compilés dans un seul et même outil de pilotage : la Fiche d'Ordonnancement par Opération.	Toilettage indicateurs	3. « Auditer » la certification ISO 9001
HEM 03.	Certaines remarques de l'auditeur qualité ont peu d'intérêt pour l'entreprise. Des indicateurs sont produits uniquement pour satisfaire l'auditeur externe.	Remarques de l'auditeur qualité	3. « Auditer » la certification ISO 9001
HEM 07.	La norme ISO 9001 génère des tâches à faible valeur ajoutée, telle que la mise à jour documentaire alourdit le fonctionnement interne.	Valeur ajoutée norme ISO 9001	3. « Auditer » la certification ISO 9001
PS 02.	L'auditeur externe semble concentrer ses observations sur la documentation qu'il maîtrise plutôt que sur les pratiques autour de ces outils. Comment faire pour que l'auditeur ne tombe pas dans la complaisance ?	Auditeur externe et recommandation	3. « Auditer » la certification ISO 9001
PS 03.	Obtenir la certification ISO 9001 version 2015 n'est peut-être pas une fin en soi, comme le présente le PASINTEX. Quel est la valeur ajoutée attendue à travers cette certification ? Pour l'entreprise et ses parties prenantes ?	Valeur ajoutée norme ISO 9001	3. « Auditer » la certification ISO 9001
REC 01.	En considérant que l'auditeur est un fournisseur externe, ne serait-il pas intéressant d'avoir des attentes envers lui en termes de nature de recommandations ?	Auditeur externe et exigences entreprise	3. « Auditer » la certification ISO 9001
PS 05.	L'analyse des risques ne stimule pas suffisamment leur hiérarchisation pour prendre des décisions prioritaires.	Analyse de risques peu stimulante	3. « Auditer » la certification ISO 9001
HEM 01.	Les exigences normatives sont parfois ambigües et complexes. C'est notamment le cas des normes pour la réalisation des réponses aux appels d'offres au regard du « millefeuille » de groupements d'achats.	Ambigüité et complexité des normes	1. Poursuivre la stratégie proactive d'intégration des normes stratégiques
HEM 02.	Les contrôles externes sur la matériovigilance sont de plus en plus fréquents. Une non-conformité normative peut entraîner la cessation d'activité d'une entreprise.	Contrôles externes accrus sur la matériovigilance	1. Poursuivre la stratégie proactive d'intégration des normes stratégiques
HEM 04.	La norme ISO 11 137 (stérilisation des dispositifs médicaux) crée une barrière à l'entrée du marché puisqu'elle représente un niveau de qualité technique des produits supérieur. L'entreprise fait le choix d'intégrer une partie de ses exigences et anticipe l'évolution probable du champ de la norme (dispositifs non médicaux).	Stratégie d'intégration proactive de l'ISO 11 137	1. Poursuivre la stratégie proactive d'intégration des normes stratégiques
HEM 05.	Concernant le marquage CE de certains produits, l'entreprise est dépendante des fournisseurs qui internalisent le processus de certification. Elle limite cette dépendance en se diversifiant vers d'autres produits.	Dépendance vis-à-vis de fournisseurs de produits certifiés CE	1. Poursuivre la stratégie proactive d'intégration des normes stratégiques
HEM 06.	L'entreprise mène des actions pour réguler les non-conformités qui concernent la gestion des matériovigilances. Le logiciel informatique n'est pas adapté pour répondre à une exigence.	Non-conformité matériovilance	1. Poursuivre la stratégie proactive d'intégration des normes stratégiques
REC 03.	Quelles seraient les nouvelles opérations et outils à intégrer pour être conforme à la réglementation 745 ? À l'ISO 11 137 ?	Stratégie d'intégration proactive de l'ISO 11 137	1. Poursuivre la stratégie proactive d'intégration des normes stratégiques
REC 07.	En-dehors de la probabilité d'apparition des risques, n'est-il pas intéressant d'analyser les impacts socio-économiques internes / externes ?	Analyse de risques avérés pour l'entreprise et les parties prenantes externes	1. Poursuivre la stratégie proactive d'intégration des normes stratégiques

HEM Hiérarchisation de l'Effet Miroir
PS Points à Surveiller
REC Recommandations

Annexe XIV. Fiches d'idées-forces par séance de groupe de projet au sein de l'entreprise S.

Entreprise S. Intégration raisonnée des normes	**Groupe de projet n°1**	Date : 30/08/19 Pers : DIRIGEANT, RAQ, RC et MSA
Échanges entreprises		Hypothèses validées
DIRIGEANT : - On est en train de négocier la **reprise de la filiale française** d'un fabricant en Corée du Sud. La réglementation 745 est relativement importante dans cette transaction. En effet, ils ont vendu 100 K unités en 2018 avec un taux de matériovigilance de 0,17%, soit 170 cas par an. Aujourd'hui, nous passons 2 heures à gérer chaque matériovigilance. Donc 2h / matério. x 170 matério. x 120 € = 40 800 € - Je leur ai demandé leur procédure pour l'éplucher et voir comment l'intégrer chez nous pour absorber ce flux de matériovigilances. - En plus, on va augmenter le nombre de commandes. Aujourd'hui, on a 400 commandes par mois (contre 300 commandes par mois en 2018). On augmente de 33% sur le périmètre actuel et, avec la filiale, on passera a minima à 550 commandes par mois sans compter l'augmentation éventuelle d'activité.		L'entreprise anticipe les risques de non-conformités liés aux normes dès la prise de décision stratégique
- On a la capacité en termes d'heures pour absorber cette nouvelle charge d'activité mais on cherche des gains de productivité. - On est en train de travailler sur **l'optimisation des flux informatiques** pour lettrer automatiquement les comptes clients mis en place en juillet. RAC travaille sur la gestion des stocks par numéro de lot. C'est le chantier du mois d'Août. On travaille aussi sur **la gestion des commandes EDI** : les clients transmettent leur commande via cette procédure informatique, on récupère leur commande et ça nous permet de supprimer l'étape « saisie des commandes » dans notre gestion du temps. - On a **le dépôt de factures sur la plateforme informatique** : les centres hospitaliers publiques bénéficient de cette plateforme. Ça nous demande une heure par jour. On irait plus vite par papier ! On va mettre en place un processus automatisé. C'est programmé et prévu dans notre Plan d'Actions Prioritaires du deuxième semestre 2019. Cette transmission de commande par EDI permettra à COLLAB2 d'absorber l'augmentation d'activité au niveau de la gestion des flux physiques.		L'entreprise optimise ses outils pour réduire la charge de travail liée aux normes et dédier ce temps à des tâches à plus forte valeur ajoutée Les parties prenantes externes imposent leurs outils de travail qui peuvent avoir un impact sur la productivité de l'entreprise
- À partir de septembre, nous recevons une alternante en licence 3 (responsable services généraux) trois jours par semaine. Elle va		

travailler avec RAQ, particulièrement sur les encaissements, la relance des clients, la revue des commandes clients (contrôle qualité avant envoi), les transferts EDI de commandes.	
- COLLAB3 a été recrutée en CDI et va récupérer des tâches de RC. RC pourra ainsi consacrer du temps sur le développement commercial de nouveaux produits.	
- Compte-tenu de cette actualité, les axes de travail prioritaires suivent cet ordre : 1. Panier 1 – DIRIGEANT (comment on s'organise en interne pour traiter la croissance des matériovigilances) 2. Panier 3 - RAQ 3. Panier 2 - DIRIGEANT	L'entreprise réserve la réflexion stratégique autour des normes aux encadrants.
PANIER 1 RAQ : - On passe de 15 matériovigilances / an à 170 matériovigilances / an, ça nous demandera une gestion plus fine. - La procédure de la filiale est conforme à la réglementation 745. Elle peut compléter notre procédure, voire la remplacer. DIRIGEANT : - Je pense qu'ils se sont faits conseillés par un spécialiste. Il faut l'intégrer dans notre système - La gestion des stocks par lot est intégrée dans notre PAP. - COLLAB2 revient le 23/09. Mieux vaut faire la mise en œuvre du nouveau système le week-end du 27-28/09 - La norme ISO 11 137, même si elle n'est pas obligatoire a un impact important sur la perception des clients, comme a pu l'observer RC. Ça montre notre sérieux et en même temps ça met un coup de pieds dans la fourmilière par rapport à nos concurrents qui n'intègrent pas cette norme. RC : - C'est en effet des aspects que nos clients pharmaciens maîtrisent peu. Plus le fournisseur leur apprend, plus ils sont rassurés sur la stérilité des produits. DIRIGEANT : - Quand on voit toutes les exigences de la norme ISO 11 137, on doute que les concurrents l'appliquent sur leurs produits. RC : - C'est un système lourd rien que pour les emballages, alors dispositifs médicaux… Je me demande même si c'est fait concrètement sur les dispositifs médicaux puisqu'ils doivent se dire « de toute façon, les clients ne regardent pas trop ». Sauf que quand l'ANSM passe, ça ne pardonne pas. - **COLLAB1 a un objectif CAPN pour que les tests soient mis en place au 30/09.** Il nous reste à contacter le laboratoire pour l'interprétation et l'analyse des tests de bio charge. On est en attente des résultats.	Le rachat d'une filiale représente une opportunité de benchmarking sur les modalités d'intégration d'une norme. Des normes non obligatoires ont un impact positif sur la perception des clients. Les clients ne maîtrisent pas tous les critères qualité à respecter et qui sont repris dans la norme. L'entreprise rassure le client en étant force de conseils et d'avis d'expert concernant une norme technique Intégrer un objectif sur les normes dans le CAPN favorise l'intégration d'une norme dans les pratiques.

DIRIGEANT : on a aussi un référentiel à construire et des actions concrètes à définir en cas de contamination compte tenu des potentiels UFC mis en évidence dans l'analyse. RC : voir aussi si nécessité d'une formation externe. **TDBP mis en place pour suivre l'évolution des analyses dans le temps**.	
Indicateurs : DIRIGEANT : toiletter les indicateurs, trouver ceux qui ne sont pas indispensables et négocier leur abandon en mettant en évidence le temps gagné. L'audit est fin octobre. MSA : - Utilisation des coûts cachés ? - N'oubliez pas qu'un auditeur est un être humain : comédien, stratégie etc. RAQ : par exemple le document sur les parties prenantes, l'auditeur nous le demande juste pour remplir une exigence de la norme. D'autres indicateurs ne sont pas fondamentalement demandés par la norme et ne nous servent pas.	Il y a une multitude d'indicateurs en sommeils Certains indicateurs ne servent qu'à satisfaire l'auditeur Toiletter les indicateurs inutilisés et négocier leur maintien avec l'auditeur sont des leviers dont dispose l'entreprise
ISO 9001 RAQ : même si les clients disent « non, on s'en fiche de la certification ISO 9001 », le « non » peut devenir un « oui ». C'est risqué de décider de s'en séparer. RC : ça structure un suivi interne. En externe, les clients ne s'en soucient pas vraiment. Ils veulent le prix le plus bas possible et ne pas être en rupture de stock. Par contre, quand les potentiels clients dépouillent un appel d'offre, je pense que ça pèse dans la balance. DIRIGEANT : - Un concurrent direct à nous fait trois fois moins de chiffre d'affaires et n'est pas certifié ISO 9001. C'est un moyen de rassurer sur la fiabilité de nos produits, y compris pour nos fournisseurs de dispositifs médicaux. - Au début c'était des coûts, surtout salariaux. Depuis la mise en place du management socio-économique, l'ISO 9001 vient s'imbriquer. On n'a plus de surcoûts à part la préparation et la réalisation de l'audit annuel. RAQ : la préparation et la réalisation de l'audit représentait 20% d'une personne à temps plein il y a 10 ans, aujourd'hui ce n'est presque rien.	L'entreprise préfère maintenir la norme ISO 9001 plutôt que de l'abandonner, au risque de perdre des marchés. Le retour sur investissement de l'intégration d'une norme est difficilement perceptible, tout comme les coûts cachés probables liés à son abandon.
MASE RC : si on considère le management socio-économique comme une norme, il faut peut-être s'intéresser au maintien des bonnes pratiques, notamment avec les nouvelles personnes recrutées. La FAP, le toilettage du TDBP, la FR, la GSA, l'utilisation de l'agenda… Avec le temps, les bons réflexes se perdent. RAQ : on met l'EDC de côté alors que je me dis pleins de fois que ça pourrait m'être utile pour tel ou tel cas. RC : l'agenda a tellement d'impacts sur l'efficacité, c'est dommage de ne pas l'utiliser. Des personnes l'utilisent rarement parce qu'ils n'en comprennent pas l'utilité.	L'entreprise produit ses propres normes formelles et informelles.

DIRIGEANT : un PAP par équipe va être mis en place, ça vous incitera tous à utiliser l'agenda.	
APO RC : HEM01 → on a changé la procédure, on va faire des **mails systématiques pour recueillir toutes les demandes spécifiques** et éviter de louper un appel d'offre. DIRIGEANT : si on dé-zoom, il y a 17 ARS en France. La tendance est de développer un marché par région qui embrasse l'ensemble des établissements. En envoyant ce mail, les pharmaciens nous posent des questions. RC : on est proactif, **on cherche à savoir comment va se passer le prochain marché pour avoir une longueur d'avance**. DIRIGEANT : - Seulement il faut suivre ces mails ensuite, prendre rendez-vous pour recueillir des informations. - Avec une vingtaine de marché, on assiste à une diminution des forces de ventes. Quel va être le rôle du commercial ? RC : oui, les placements de produits vont plus dépendre de tactiques politiques que de réelles démarches de prospections. DIRIGEANT : c'est un travail en amont de l'annonce d'un appel d'offre. Je pense que les petits acteurs vont être expulsés.	Les évolutions normatives entraînent une augmentation de la charge de travail pour l'entreprise Ajuster les pratiques de manière proactive permet de moins subir une évolution réglementaire.

Entreprise S. Intégration raisonnée des normes	**Groupe de projet n°2**	Date : 25/09/19 Pers : DIRIGEANT, RAQ, RC et MSA
Échanges entreprises		Hypothèses validées
TÊTE À TÊTE		
Recrutement		
DIRIGEANT : COLLAB3 n'a pas été gardée finalement. Elle n'avait pas le permis de conduire, ce qui est embêtant pour un chargé d'affaires. Elle m'a appris qu'elle n'avait pas même le code et j'ai su par LTA qu'elle « avait la flegme ». MSA : étonnant de l'apprendre au bout d'un an ? DIRIGEANT : je l'ai appris au moment de la soutenance. J'ai aussi découvert à ce moment-là qu'elle avait une aversion pour le management socio-économique, pour elle c'était juste du « team building ». C'était criant à la soutenance mais pas en entreprise. Elle a également fait une balance économique aberrante où elle montrait qu'en l'embauchant pour 18 K €, le retour sur investissement était de 800 K €. RAQ et RC avaient identifié des lacunes en maths qui étaient pénalisants. Elle faisait des propositions de promotion de 60% et ça ne la choquait pas. Les choses se sont cristallisées en août/septembre, on ne l'avait pas détecté avant. MSA : comment faire pour que ça colle avec la nouvelle ? (Noémie) DIRIGEANT : RAQ la forme sur le métier, elle prend des notes et utilise l'agenda. Moi, j'interviendrai dans quelques semaines pour faire le management socio-économique. Je ne veux pas la « bombarder d'informations »		Le dirigeant apprécie que les collaborateurs intègrent les normes de fonctionnement de l'entreprise et inversement
Rachat filiale coréenne		
DIRIGEANT : j'ai reçu les chiffres de la valorisation du fonds de commerce. Intégration totale en janvier 2020, on est dans les temps.		
Certification management socio-économique		
MSA : semaine dernière, certification management socio-économique ? DIRIGEANT : l'audit a fait apparaître que nous n'utilisions pas assez l'agenda ou que le PAP était réservé au dialogue managérial, c'est-à-dire qu'il n'était pas assez participatif avec l'ensemble des collaborateurs qui sont plutôt « spectateurs » de la stratégie. Les projets excitants semblent être concentrés sur le dirigeant. Donc je vais leur demander de me proposer leur propre CAPN.		

Défi de RAQ : faire utiliser l'agenda à COLLAB2, notamment pour la réception de fournisseurs programmés sur trois mois glissants. Cette opération demande une étroite coordination entre COLLAB2, RAQ et Noémie. La grille de compétences par UOP va être mise à jour à l'occasion du toilettage de l'organisation.	
Toilettage organisationnel / LTA	
DIRIGEANT : les flux physiques sont aujourd'hui pris en charge à LTA mais ils vont être récupérés par RC et Noémie pour accroître la fluidité des échanges. LTA oublie beaucoup de choses, fait des boulettes, il faut le relancer. Par exemple, il oublie de faire les contrôles qualité stérilisation sur les produits de ligne 1. RAQ pilote la gestion des flux et COLLAB2 fera les contrôles sur la stérilisation. Il a un problème de mémoire parce qu'il ne dort pas assez, il passe sa nuit sur l'ordinateur. L'idée, c'est de lui faire une semaine type avec des points fixes. Je pense que les normes individuelles sont aussi importantes que les normes externes. Comment les faire jouer ensemble ? La perspicacité des gens se mesure par la capacité à s'adapter aux normes de l'entreprise. Par contre moi, je tiens compte des personnes pour adapter mon organisation aussi.	Intégrer des normes de fonctionnement dans les pratiques des collaborateurs est difficile.
RESTREINT	
Procédure matériovigilance	
DIRIGEANT : on attend que le « deal » soit signé.	
Inventaire par lot	
RAQ : sera fait le 26/09 matin	
Tests microbiologiques	
RC : j'ai contacté notre spécialiste. La norme ISO 11 137 dit que le seuil à ne pas dépasser est de 1 000 UFC et le plus haut que l'on ait parmi nos produits est de 129 UFC. En fait, c'est à l'appréciation de l'entreprise de définir les niveaux d'alerte, surtout s'il y a des pics anormaux dans nos relevés. Par exemple, passer de 30 UFC à 300 UFC mérite notre attention même si nous sommes en-dessous des 1000 UFC. Notre spécialiste fait des formations spécialisées pour construire l'analyse des risques. Ils doivent revenir vers nous avec une proposition. L'expert va également nous dire quoi faire concernant la surqualification des performances : nous devons séparer les produits dans des cartons selon leur densité d'irradiation mais cette densité varie selon le poids, c'est complexe à mettre en place au niveau logistique. Il faut qu'on puisse argumenter auprès de contrôleurs externes.	L'entreprise consulte ses parties prenantes externes pour s'assurer de sa compréhension d'une norme
Inventaire indicateurs	

RAQ : j'ai passé en revue tous les documents internes et externes. Le ménage a été bien fait quand même : les indicateurs annuels pour l'auditeur ou les indicateurs opérationnels sont très épurés. Nous allons poser la question à l'auditeur concernant le maintien des indicateurs qui ne servent qu'à satisfaire la norme. L'audit est le 14/11/19. Nous avons déjà bien réduit le temps de gestion de l'ISO 9001, la preuve en est : l'audit ne dure plus qu'une demi-journée. Par contre il y a un nettoyage à faire concernant la gestion des commandes. DIRIGEANT : on relève des données mais ne les exploite pas. RAQ : oui et on ne les surveille pas. S'il y a une dégradation de cet indicateur, c'est qu'il y a une mauvaise gestion des stocks. Sur les 9 indicateurs, 5 sont mis à jour annuellement et demandent très peu de traitement ; 3 sont mis à jour au besoin à chaque audit interne et ne demandent pas de traitement particulier ; le dernier, on ne sait pas à quoi il sert. Peut-être que l'auditeur va nous dire qu'il faut le garder. Ce n'est pas le temps de gestion qui va peser dans notre choix en tout cas. DIRIGEANT : on a également l'analyse produits / marchés que j'ai mis à jour et qu'on présentera à l'auditeur. Il est plus précis que le SWOT, voire il pourrait le remplacer. RAQ : ensuite, il y a la procédure pour répondre à un appel d'offres. Les évolutions sont apportées tous les deux ans. Il y a aussi la procédure de vente dans le manuel de procédures qui n'est pas utilisé. Ça répond à la norme parce qu'on montre qu'on est structuré. En tout cas, on ne s'en sert pas pour vendre ou pour former une personne. DIRIGEANT : donc garder cette procédure pour ne pas tendre le bâton pour se faire battre lors de l'audit. RC : il y a beaucoup de cas particuliers dans la vente, difficile de mettre ça sur papier. RAQ : l'auditeur s'en fiche tant qu'il voit que c'est structuré. Nos modes opératoires sont dans un classeur, une sorte de manuel de formation intégrée. Je le consulte de temps en temps par sécurité avant de former Noémie. J'évite de la bombarder d'informations. Je la forme sur le métier et sur l'agenda parce que c'est primordial.	L'auditeur ne regarde pas l'utilité avérée pour l'entreprise d'un indicateur
Organisation des appels d'offre	
RC : la veille prend une journée, il faut absolument que je le fasse parce qu'il y a tellement de cas particuliers. C'est compliquer à standardiser parce qu'il faut avoir un niveau d'information important pour pouvoir poser les bonnes questions. On a loupé un appel d'offres parce qu'on ne l'avait pas vu sortir. Donc on balaye plus largement la base de données : à plus de 12	

mois, avec plus de mots clés. Cela demande plus de temps et 30 appels en moyenne. Le suivi peut s'avérer compliqué. Certains appels d'offre ne sont pas relancés, d'autres sont rattachés à des regroupements régionaux. On priorise là où il y a de forts enjeux économiques. Je sais qu'un appel d'offre sort autour du 15/10 avec une réponse pour fin novembre. On a donc programmé la charge de travail en fonction de cette échéance.	
LTA	
RC : on s'est dit les choses un peu franchement. Il semble adhérer, il a reconnu qu'il s'était interrompu pour un email en pleine réunion. Il sait qu'il a le temps. Il considère que sa manière de fonctionner est plus efficace que celle de l'entreprise. Je ne lui disais pas suffisamment ce qui n'allait pas, il croyait que tout allait bien. Je sentais qu'il fallait crever l'abcès. Il se remet en question même s'il est têtu. DIRIGEANT : trop de non-dits pour le ménager. RC : je me suis créé des carapaces parce que j'ai tendance à être trop direct. Le contrecoup, c'est que je déverse ma frustration et je suis trop direct.	
PAP	
MSA : pas d'actions que LTA pourrait piloter ? DIRIGEANT : il pourrait intervenir en tant que CP sur l'aspect technique de la mise en production des produits ligne 1. RC : c'est un problème de comportement. S'il change sur la charge opérationnelle, alors il pourra avoir des actions de création de valeur ajoutée. RAQ : il peut difficilement intervenir, il est plus dans l'opérationnel. Il veut aller vite mais des fois il oublie le client ou les impacts de ses manquements. RC : à partir du moment où il ne voit pas l'intérêt d'une action, ça ne l'intéresse pas. On ne peut pas passer notre temps derrière lui à l'expliquer. C'est son fonctionnement depuis l'enfance. DIRIGEANT : je tiens compte des points positifs et carences des personnes pour éviter de polluer l'organisation. Il y a des défauts ancrés qui sont parfois rédhibitoires. On cherche une nouvelle façon de procéder avec LTA. RC : on ne peut pas faire rentrer un carré dans un rond. On passe 20% de notre temps à lui expliquer les choses. On lui a fait une « check list » des choses à ne pas oublier.	

DIRIGEANT : il faut que les collaborateurs fassent un pas pour converger vers l'organisation. Si on passe un temps dingue à former, peut-être qu'on n'a pas actionné les bons leviers ? MSA : quand est son entretien CAPN ? DIRIGEANT : octobre. MSA : est-ce qu'il pose les choses qu'il doit faire dans son agenda ? RC : non. MSA : premier problème. L'accompagner dans une meilleure utilisation de cet outil et de la fiche d'ordonnancement par opération pour (1) lutter contre les oublis et (2) s'auto-discipliner à respecter le *modus operandi*.	

Entreprise S. Intégration raisonnée des normes	**Groupe de projet n°3**	Date : 12/12/19 Pers : DIRIGEANT, RAQ, RC et MSA
Échanges au sein de l'entreprise		Hypothèses validées
TÊTE À TÊTE		
Management RC		
DIRIGEANT : - RC a fait une poussée d'angoisse à l'idée de manager COLLAB1 mais je ne fais pas de déterminisme : il a besoin de progresser en management. Il a fait son mea cuDirigeant. Depuis, ça se passe bien avec COLLAB1. - COLLAB1 pas là cet après-midi. Il vaut mieux le voir un matin. Et puis, je préfère que l'on accompagne RC en premier lieu pour qu'il assimile les gestes sur la pédagogie interactive.		Les managers nécessitent un accompagnement pour intégrer les normes de management informelles de l'entreprise.
Digitalisation et délégation auprès de COLLAB1		
DIRIGEANT : - Sur la partie production, nous allons mettre en place un logiciel de gestion : Q . COLLAB1 a en charge l'étude de ce logiciel, c'est à dire vérifier l'adéquation du nouveau logiciel par rapport à nos besoins. Il nous a fait une présentation il y a 15 jours. - COLLAB1 et RC voient le paramétrage et le lancement en décembre du logiciel Q.T. RC va accompagner COLLAB1 pour piloter l'action avec des outils comme la fiche d'ordonnancement par opération, la grille de suivi d'affaires, l'agenda et l'analyse de la fiche d'activités polyvalente. Il ne fera pas « à sa place » mais « avec ». - Nous allons également mettre en place le logiciel Q.A. pour gérer les appels d'offres. Ce logiciel va nous permettre de suivre les données budgétaires et les commandes réelles. - Enfin, le troisième logiciel, T.F., va nous permettre de déposer les factures de nos clients publics sur une plateforme avec des relances automatiques par mail et par courrier. En faisant la balance économique de cet investissement, nous gagnerons 45 minutes de temps humain par jour. RAQ travaillera avec COLLAB1. L'étude de ce logiciel est confiée à COLLAB1. La vertu pédagogique de cette décision, c'est de rendre COLLAB1 contributeur à cette action, qu'il y adhère car il effectue habituellement le dépôt des factures. Au niveau de la mise en place du logiciel, ce sera COLLAB1 qui pilotera l'action. - J'ai ressenti un engouement de la part de COLLAB1 à l'idée de piloter ces actions stratégiques. Il nous a présenté une synthèse bien menée. RAQ lui avait demandé de quantifier la différence de temps entre le fonctionnement actuel et le fonctionnement avec le logiciel mais il ne l'a pas fait.		L'entreprise fait des balances économiques pour choisir un investissement. L'entreprise confie d'avantage de responsabilités à un collaborateur pour qu'il soit moteur dans la mise en place de la nouvelle norme de fonctionnement. Contribuer à l'évolution d'une norme de fonctionnement est source de satisfaction sociale pour les collaborateurs.
Rachat filière coréenne		
DIRIGEANT : - J'attends un projet d'acte de cession de leur avocat. La difficulté majeure est qu'ils ont un partenaire obligatoire		

contractuellement pour travailler avec un groupement et qui leur assure le stockage, les encaissements et la facturation. - Ils sont en train de négocier la rupture du contrat, sinon il faudrait racheter les titres AMF ce qui signifie qu'il faudrait revaloriser l'offre puisque la rémunération de ce partenaire se reporterait sur nous. - Je préfère qu'ils rompent le contrat avec ce partenaire car je ne le connaît pas et il apparemment il fait des erreurs de livraison et de facturation.	L'entreprise préfère maîtriser la chaîne de valeur d'un produit et ne pas dépendre d'un partenaire inconnu avec lequel il n'a pas construit une relation de confiance.
Audit ISO 9001 version 2015	
DIRIGEANT : - Il s'agissait d'un audit de suivi. Nous avons souhaité retirer un indicateur inutilisé et l'auditeur nous a mis un point à surveiller : on ne peut pas retirer un indicateur aussi facilement. - Cet indicateur n'avait pas d'utilité particulière pour nous mais l'auditeur demandait plus d'arguments. Cet indicateur est un thermostat qui donne la température avec un mois de retard par rapport à d'autres indicateurs plus pertinents et qui sont pilotés et objectivés dans les CAPN. - Il faut qu'on regarde comment le supprimer. Les points forts étaient les dispositifs de communication-coordination-concertation. - Cet auditeur ne connaissait pas les mini-diagnostics et n'avait pas de connaissances sur le management socio-économique	L'auditeur ne regarde pas l'intérêt avéré d'un indicateur pour l'entreprise. L'entreprise préfère supprimer un outil inutile plutôt que se conformer à une norme externe.

Pratique normative	Coût caché	Degré de maîtrise évaluée par l'entreprise	Commentaires entreprise
Non-conformité règlementaire sur la traçabilité des lots	N.E.	Fort	RAQ : La réglementation nous demande de faire une gestion par lots uniquement pour les diffuseurs. Compte tenu de la lourdeur que représente cette opération, nous allons mettre la gestion par lots sur les diffuseurs et nous le déploierons sur les autres produits a posteriori.
Non-conformité qualité	2 770 €	Moyen	DIRIGEANT : Une augmentation des non-conformités sur les produits de la ligne 1 sera inévitable avec le rachat de la filiale coréenne.
Dépendance envers les fournisseurs de dispositifs médicaux	66 930 €	Faible	La réglementation 2017-745 va être mise en place en mai 2020. Les certificats qui arrivent à expiration avant cette échéance devront être renouvelés selon cette nouvelle réglementation. Les certificats en cours seront valables 5 ans. La réalisation des certificats pour tous les fournisseurs en France sera centralisée sur un organisme en Italie. --- RAQ : notre fournisseur a des certificats qui se périment le 10/12/19 mais ils espèrent que l'État leur accorde encore un peu de temps. Ils font le mort lorsque nous leur demandons ce qu'il en est. DIRIGEANT : nous avons 9 mois de stocks de produits avec un certificats valide sinon. RC : seulement nous sommes bloqués pour les nouveaux appels d'offres qui nous réclament un certificat valide. Nous avons répondu à 3 appels d'offres qui représentent 300 000 € de chiffre d'affaires avec des certificats non à jour. DIRIGEANT : il faut prendre la température chez notre fournisseur. Dans le pire des cas, je me

			rapprocherai d'un confrère concurrent pour lui acheter des produits avec un certificat valide.
Erreur sur composants livrés par le fournisseur	34 150 €	Fort	RC : Nous avons déjà fait un travail avec l'ESAT pour renforcer les contrôles qualité chez eux et à notre niveau. Nous détectons plus de choses. C'est notre niveau d'exigence qui a augmenté aussi.
Non-conformité majeure sur la traçabilité des diffuseurs	N.E.	N.E.	
Panne de logiciel de gestion des stocks	2 800 €	Fort	
Stocks faux dans l'export du logiciel de gestion des stocks	N.E.	Fort	DIRIGEANT : Nous espérons que notre investissement fait sur les différents logiciels informatiques nous permettra de réduire ces anomalies.
Mise en conformité pour la maintenance préventive des installations électriques	509 €	Faible	
Braquage d'un fourgon de transporteur et vol de marchandises destinées aux clients	3 660 €	Faible	DIRIGEANT : Le risque est non maîtrisé mais assumé. Ce n'est arrivé qu'une fois en 18 ans. Souscrire à une assurance nous coûterait 200 € par mois.
L'impression d'étiquettes d'expédition prend du temps	6 580 €	Fort	DIRIGEANT : l'investissement pour automatiser la réalisation des étiquettes a permis de réduire ce coût caché.
Écarts d'inventaire des stocks	6 310 €	Fort	RAQ : Nous avons recyclé une partie de ce coût caché en 2019, il y a moins d'écarts.
Manque de validation d'acquis d'expérience pour la promotion de produits de santé (projection)	676 590 €	Moyen	DIRIGEANT : cela ne concerne que les dispositifs médicaux mais je vais vérifier le statut obligatoire des commerciaux des produits qui ne sont pas considérés comme des dispositifs médicaux.

Lourdeur administrative des candidatures aux appels d'offres	5 260 €	Faible	RC : on misait sur le DUME pour réduire le coût caché mais nous ne nous en servons pas finalement. Chaque plateforme a ses particularités, il faut remplir à chaque fois des documents spécifiques. C'est plus rapide de remplir manuellement finalement.
Annulation d'un appel d'offre en doublon	520 €	Faible	RC : il y a toujours des lots infructueux qui ne sont pas de notre ressort.
Relance d'un appel d'offre	2 340 €	Faible	RC : cela arrive toujours à la marge.
Veille réglementaire	3 790 €	Fort	DIRIGEANT : il n'y a pas eu d'évolution et ce coût est un investissement stratégique pour maîtriser les risques de nos fabricants.
Management de la qualité	19 460 €	Fort	RAQ : Cette année, nous avons passé encore moins de temps au management de la qualité. Nous avons déjà bien optimisé et l'alimentation des indicateurs est décentralisé.
Management de la réglementation 745	2 340 €	Fort	DIRIGEANT : avec le rachat de la filiale, ce coût caché augmentera probablement puisque nous estimons que nous passerons de 10 matériovigilances par an à 100 matériovigilances par an. RAQ : j'ai un objectif dans mon CAPN pour que nous soyons 100% conformes à la réglementation en mai 2020. DIRIGEANT : la difficulté, c'est que tant que vous n'avez pas un contrôle, vous ne mesurez pas concrètement l'impact des exigences de la norme sur l'organisation du travail. Par exemple, le dernier contrôle a mis en évidence qu'il fallait que nous ayons un archivage très sécurisé, dans un

			bureau fermé et une armoire sous clés avec une astreinte. RAQ : la norme exige aussi que l'astreinte soit faite par le coordinateur matériovigilance. Comme je n'ai pas 5 ans d'expériences, je ne suis que le suppléant du dirigeant à ce niveau-là et je ne peux pas avoir ce rôle.
Production d'indicateurs inutilisés	1 160 €	Fort	RAQ : tout est déjà numérisé et décentralisé. Le seul indicateur non utilisé est en cours de traitement pour ne plus faire partie de l'audit qualité.
Sous-traitance auprès d'un laboratoire spécialisé	5 800 €	Fort	DIRIGEANT : nous participons à des conférences sur internet pour nous renseigner sur ces normes.
Produits ligne 1 sans marquage CE non commercialisables suite à une évolution réglementaire (risque)	366 960 €	Moyen	DIRIGEANT : pour l'instant, le risque est peu probable que les produits de ligne 1 entrent dans le champ de la réglementation ISO 11 137. Pour autant, nous continuons à nous y préparer : nous sommes en phase de qualification de performance, tous nos colis sont dans la norme. Nous nous en servons d'argument commercial pour rassurer les pharmacies à qui l'on vend ces produits. RC : on a mis en place un suivi du test de bio-charge des produits. Si nous dépassons un seuil, nous sommes capables de remonter dans la chaîne de valeur du produit pour comprendre la source du pic. Le deuxième test consiste à vérifier si les produits sont bien stériles. Le risque serait que les micro-organismes contaminent la solution pharmaceutique contenue par le produit.

SLB Médical Gestion des normes	**Groupe de projet n°3**	Date : 12/12/19 Pers : DIRIGEANT, RAQ, RC et MSA
Échanges entreprises		Hypothèses validées
RESTREINT		
Management de LTA par RC		
RC : - COLLAB1 a fait une fiche d'ordonnancement par opération sur la production. Elle va lui servir de « check list » pour éviter de manquer des étapes (c'est suite à notre dernière séance de groupe de projet, vous voyez : j'écoute vos conseils) et on doit la valider ensemble. Il a également fait un manuel de formation intégré pour les appels d'offres alors que ce n'était pas dans son CAPN. - Pour l'instant, COLLAB1 n'utilise pas les outils comme l'agenda ou la grille de suivi d'affaires. Il les détourne mais tant que ça marche, ça va. La semaine dernière nous avons eu beaucoup de travail avec un appel d'offre et COLLAB1 pensait qu'il n'aurait pas le temps de travailler sur la mise en place des logiciels. MSA : il connaît les échéances mais pas le budget temps qu'il a pour mener son action stratégique. C'est difficile à évaluer quand c'est une nouvelle action mais on peut ajuster ces temps avec l'expérience et en fonction des nouveaux besoins. C'est d'ailleurs là où vous pouvez l'accompagner : faire des points réguliers pour s'assurer que les choses avancent, s'accorder sur les prochaines étapes et l'investissement temps qu'elles représentent. C'est aussi une bonne porte d'entrée pour intégrer l'utilisation de l'agenda. RAQ : s'il arrive à faire une fiche d'ordonnancement pour la mise en place du premier logiciel, ce sera facile à dupliquer sur les trois autres logiciels. DIRIGEANT : RC est là pour aiguiller COLLAB1 dans la conduite de l'action. L'objectif est que COLLAB1 monte en compétences en matière de pilotage d'action stratégique. Des tâches de saisie qu'il fait aujourd'hui vont disparaître demain et il faut continuer à l'intéresser dans son travail. MSA : vous le lui avez dit ? DIRIGEANT : non et il le faudrait. RC : oui, comme ça, ça le valorise et derrière ça me rend légitime pour lui donner des méthodes.	La fiche d'ordonnancement permet de formaliser une norme de fonctionnement à suivre.	

Annexe XV. Idées-clés génériques convergentes et spécifiques entre l'approche déductive et l'approche inductive de construction de la nomenclature d'analyse

Thèmes	Sous-thèmes	Idées-clés	
		Congergences littérature / expression des organisations	Spécificités exprimées par les organisations
1. ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE / EXTERNE	1.1. Préduction, technicité, évolution des normes	MÉCONNAISSANCE D'UNE RÈGLE OU NORME EXOGÈNE	MANQUE D'ÉTUDE D'IMPACTS DES NORMES
		LES EXIGENCES NORMATIVES SONT COMPLEXES	CERTAINES NORMES SONT ABSURDES
		CERTAINES NORMES SONT AMBIGÜES	OUBLI DE L'EXISTENCE DE CERTAINES NORMES
		LES CRISES ENGENDRENT LE DURCISSEMENT RÉGLEMENTAIRE	MANQUE DE PRIORISATION DANS LES EXIGENCES NORMATIVES À RESPECTER
		LE DURCISSEMENT RÉGLEMENTAIRE PERMET DE LIMITER LES PRATIQUES ABUSIVES	CERTAINS SECTEURS D'ACTIVITÉ SONT PLUS NORMÉS QUE D'AUTRES
		DIFFICULTÉS À SUIVRE LES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES ET NORMATIVES	CERTAINES NORMES S'APPLIQUENT À TOUTES LES ENTREPRISES
		PROTECTIONNISME NORMATIF ENTRE LES PAYS	INTÉGRER UNE COMMISSION DE CRÉATION DE NORMES REPRÉSENTE UN INVESTISSEMENT CONSÉQUENT
		QUANTITÉ IMPORTANTE DE NORMES	PRODUCTION DE NORME INFLUENCÉE PAR UN PAYS VOISIN
		PROLIFÉRATION DES NORMES	MANQUE DE CO-CONSTRUCTION DES NORMES EXOGÈNES
		LA GESTION DES NORMES AU NIVEAU INTERNATIONAL EST COMPLEXE	LA PRODUCTION NORMATIVE PROVIENT D'UNE DÉCONSIDÉRATION DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS
		RISQUE D'OBSOLESCENCE DES NORMES	L'ASSOUPLISSEMENT RÉGLEMENTAIRE EST APPRÉCIÉ PAR LES ENTREPRISES
		CERTAINES INSTITUTIONS PRODUISENT DES NORMES DANS LEUR INTÉRÊT	CERTAINES NORMES SE BASENT SUR DES RETOURS D'EXPÉRIENCES
		MOBILISATION DE SPÉCIALISTES POUR CRÉER DE NOUVELLES NORMES	L'INTÉGRATION D'UNE NORME NE GARANTIT PAS L'ABSENCE DE PRATIQUES CONTRAIRES À SON ESPRIT
		DÉCALAGE D'UNE NORME PAR RAPPORT À LA RÉALITÉ DU TERRAIN	LE RESPECT D'UNE NORME FINANCIÈRE MET L'ENTREPRISE EN DIFFICULTÉS
		CERTAINS ORGANISMES DE CONTRÔLE SUIVENT DE PRÈS LE MOINDRE ÉCART NORMATIF	ÉVOLUTION PEU FRÉQUENTE DES NORMES COMPTABLES ET FINANCIÈRES
		INCOMPATIBILITÉ ENTRE LE CODE DU TRAVAIL ET LA CONVENTION COLLECTIVE	NORMES COMPTABLES ET FINANCIÈRES INTELLIGIBLES
		MANQUE DE CLARTÉ DE CERTAINES NORMES SOCIALES	LES NORMES POUR RÉPONDRE AUX APPELS D'OFFRES SONT STRICTES
		LES NORMES SOCIALES SONT CHRONOPHAGES	HEURES DE TRAVAIL RÉGLEMENTAIRES INCOMPATIBLES AVEC LA RÉALITÉ DU TERRAIN
		LES NORMES SOCIALES INFLUENCENT LA STRATÉGIE DE RECRUTEMENT	EXCÈS D'INSTANCES DE CSE
		LA CERTIFICATION ISO 9001 CONDITIONNE L'OBTENTION DE SUBVENTIONS	
		LE LABEL RSE STIMULE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE	
		ENGOUEMENT POUR LES NORMES ENVIRONNEMENTALES	
		NORMES SOCIALES TROP DENSES	
	1.2. Contrôles et audits externes	AUGMENTATION DE LA FRÉQUENCE DES CONTRÔLES EXTERNES	DIMINUTION DES ORGANISMES DE CONTRÔLE
		LES NORMES REPRÉSENTENT UN FONDS DE COMMERCE POUR DES ORGANISMES EXTERNES	LES PROBABILITÉS DE CONTRÔLE SONT DIFFÉRENTES SELON LES ENTREPRISES
		LES AUDITEURS SE CONCENTRENT SUR LES OUTILS PLUTÔT QUE SUR L'ESPRIT DE LA NORME	LES REMARQUES DE L'AUDITEUR ONT PEU D'INTÉRÊT POUR L'ENTREPRISE
		CONTRÔLES EXTERNES PÉRIODIQUES DU RESPECT DES NORMES COMPTABLES ET FINANCIÈRES	L'AUDITEUR QUALITÉ INFORME L'ENTREPRISE DES NORMES MÉCONNUES AUXQUELLES ELLE DOIT SE CONFORMER
		EXCÈS DE CONTRÔLES EXTERNES	L'AUDITEUR QUALITÉ RECONNAÎT QUE L'ENTREPRISE EST STRUCTURÉE ET OUTILLÉE
			L'AUDITEUR MANQUE DE RIGUEUR DANS SON PILOTAGE
			LES PRATIQUES DE L'AUDITEUR MODULENT SA RIGUEUR DE CONTRÔLE DES NORMES
			OPPOSITION À L'AVIS D'UN CONTRÔLEUR EXTERNE
			INJONCTIONS CONTRADICTOIRES ENTRE DEUX AUDITEURS EXTERNES
			LA FRÉQUENCE DES AUDITS EXTERNES N'EST PAS PERTINENTE
			DIFFÉRENCE DE NIVEAU D'EXIGENCE SELON LES AUDITEURS/CONTRÔLEURS EXTERNES
			LES REMARQUES DE L'AUDITEUR EXTERNE SONT CONSTRUCTIVES
			SOUPLESSE DES ORGANISMES DE CONTRÔLE EXTERNE
			TENTATIVE D'INTERVENTION DE L'AUDITEUR DANS LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

1. ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF INTERNE / EXTERNE (suite et fin)	1.3 Parties prenantes	LE RESPECT DES NORMES EXTERNES A VOCATION À RASSURER LES PARTIES PRENANTES EXTERNES	DANGER AVÉRÉ POUR L'UTILISATEUR EN CAS DE NON-CONFORMITÉ NORMATIVE
		LES CLIENTS IMPOSENT LEURS PROPRES NORMES	CONFIANCE ACCORDÉE À DES FOURNISSEURS PAR MÉCONNAISSANCE D'UNE NORME
		RECONNAISSANCE PARTICULIÈRE DE CERTAINES NORMES PAR LES CLIENTS	RISQUE D'ABUS DE CONFIANCE DE LA PART D'UN FOURNISSEUR SPÉCIALISTE DANS UNE NORME
		LE GOUVERNEMENT SOUTIENT LE DÉPLOIEMENT DE CERTAINES NORMES	MANQUE D'INTERLOCUTEUR POUR RENSEIGNER LES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS SUR UNE NORME
		ACCROISSEMENT DES EXIGENCES NORMATIVES DE LA PART DES CLIENTS	MANQUE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION SUR UNE NORME DE LA PART DU SIÈGE SOCIAL
		MANQUE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ENTRE LES INSTITUTIONS PRODUCTRICES DE NORMES	HIÉRARCHISATION DE NORMES EXTERNES PAR LES PARTIES PRENANTES EXTERNES
		CONTOURNEMENT D'UNE NORME PAR UNE PARTIE PRENANTE EXTERNE	MANQUE DE CONNAISSANCES SUR LES NORMES DE LA PART DES INSTITUTIONS
	1.4. Veille réglementaire et normative	LE DIRIGEANT EFFECTUE PERSONNELLEMENT LA VEILLE RÉGLEMENTAIRE	LA VEILLE RÉGLEMENTAIRE PASSE PAR L'ANALYSE DE REVUES SPÉCIALISÉES
		LA VEILLE RÉGLEMENTAIRE EST EXTERNALISÉE	LA VEILLE RÉGLEMENTAIRE PASSE PAR L'ÉCOUTE DES PARTIES PRENANTES
		INTERNALISATION DE LA VEILLE RÉGLEMENTAIRE	ANALYSE SURPERFICIELLE DES EXIGENCES NORMATIVES
			DÉCENTRALISATION DE LA VEILLE RÉGLEMENTAIRE AUPRÈS DE COLLABORATEURS
2. RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION	2.1. Analyse des normes exogènes et endogènes	LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT D'UNE NORME EST DIFFICILEMENT MESURABLE	L'ENTREPRISE EST DÉPENDANTE DES NORMES DE SES FOURNISSEURS
		LA NORME CRÉE UNE BARRIÈRE À L'ENTRÉE D'UN MARCHÉ	RISQUE DE CONCURRENCE ENTRE PRODUITS CERTIFIÉS ET NON CERTIFIÉS
		LA NORME EXTERNE REPRÉSENTE UNE OPPORTUNITÉ POUR SE STRUCTURER	L'ENTREPRISE ANALYSE L'INTENTION SUR LAQUELLE SE BASE UNE NORME
		DÉSÉQUILIBRE CONCURRENTIEL ENTRE PAYS À CAUSE D'UNE NORME NATIONALE	L'ASSOUPLISSEMENT DES NORMES FAIT PERDRE UN AVANTAGE CONCURRENTIEL
		LES NORMES PEUVENT ÊTRE UTILISÉES PAR DES PERSONNES DE MAUVAISE FOI	CERTAINES NORMES BRIDENT LA CRÉATION DE PARTENARIATS
		DIFFICULTÉS À RESPECTER TOUTES LES NORMES	RÉACTIVITÉ RAPIDE D'UN SOUS-TRAITANT EN CAS DE NON-CONFORMITÉ
		IMPOSSIBILITÉ D'ÉVITER DES ÉCARTS PAR RAPPORT À UNE NORME	LA DÉPENDANCE ENVERS DES INSTITUTIONS REPRÉSENTE UNE PERTE D'AUTONOMIE
		LES NORMES INTERNES PERMETTENT DE PROTÉGER L'ENTREPRISE DE CERTAINS RISQUES	LES NORMES FREINENT LA RESPONSABILISATION DES PERSONNES
		L'APPORT STRATÉGIQUE D'UNE NORME EXOGÈNE EST CONTESTÉ	LES NORMES AMENUISENT LA CAPACITÉ D'ANALYSE
		LA NORME REPRÉSENTE UNE CONTRAINTE RÉGLEMENTAIRE	LES EXIGENCES NORMATIVES SONT DISPROPORTIONNÉES PAR RAPPORT À LA PROBABILITÉ D'UN RISQUE
		L'EXCÈS DE NORMES BRIDE LA CRÉATIVITÉ	
		MANQUE DE MOYENS POUR INTÉGRER UNE NORME	
		NORME EXOGÈNE CONTRADICTOIRE AVEC L'OBJECTIF DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE	
		LA NORME EXOGÈNE EST CONTRADICTOIRE AVEC LE FONCTIONNEMENT INTERNE VISÉ	
		L'AUDIT PERMET D'AVOIR UN REGARD EXTÉRIEUR SUR L'ORGANISATION	
		NORMES EXOGÈNES CONTRADICTOIRES	
		INJONCTIONS PARADOXALES DE LA PART D'UNE INSTITUTION	
		NORME EXOGÈNE CONTRADICTOIRE AVEC LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE	
	2.2. Arbitrage sur le choix d'intégration d'une norme	CHOIX DE NON-CONFORMITÉ DÉLIBÉRÉE VIS-À-VIS D'UNE NORME JUGÉE NON PRIORITAIRE	ÉVALUATION DU TEMPS REQUIS POUR L'INTÉGRATION D'UNE NORME
		CHOIX DE NON-CONFORMITÉ PAR MANQUE DE MOYENS	ÉVALUATION DES EFFETS D'UNE NORME SUR LES PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES
		HIÉRARCHISATION DES NORMES PRIORITAIRES	ENQUÊTE SUR LES POSSIBILITÉS DE DÉROGATION À UNE NORME
		MISE EN CONFORMITÉ SUITE À UN CONTRÔLE EXTERNE	DIFFICULTÉS POUR ÉVALUER LE COÛT D'INTÉGRATION D'UNE NORME
		ADAPTATION DE PRODUITS SUITE À UNE ÉVOLUTION RÉGLEMENTAIRE	CHOIX DE CONTOURNEMENT D'UNE NORME POUR PRÉSERVER L'ORGANISATION INTERNE
		CONFORMITÉ À UNE NORME PAR OBLIGATION LÉGALE	CHOIX DE NON-CONFORMITÉ VIS-À-VIS D'UNE NORME POUR RESTER EN ACCORD AVEC LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE
		CHOIX DE CONFORMITÉ VIS-À-VIS D'UNE NORME EXTERNE POUR PRÉVENIR DES RISQUES	CHOIX D'ABANDON D'UNE NORME JUGÉE PEU STRATÉGIQUE
	2.3. Implication de la direction dans la mise en œuvre d'une norme	COMMUNICATION SUR L'APPORT STRATÉGIQUE DE LA NORME	LA DIRECTION EST SENSIBLE AUX ENJEUX DÉFENDUS PAR UNE NORME
		SOUTIEN DANS UNE DÉCISION DE MISE EN OEUVRE OPÉRATIONNELLE D'UNE NORME	RECHERCHE D'UN COMPROMIS ENTRE LES PARTIES PRENANTES EXTERNES CONCERNANT DES NORMES CONTRADICTOIRES
		IMPLICATION MINIMALISTE DE LA DIRECTION	

3. CHOIX DE STRATÉGIE ADOPTÉE VIS-À-VIS DE L'ENVIRONNEMENT NORMATIF	3.1. Stratégie proactive d'intégration d'une norme	CHOIX STRATÉGIQUE D'INTÉGRATION D'UNE NORME NON OBLIGATOIRE POUR ANTICIPER UNE ÉVOLUTION RÉGLEMENTAIRE	CHOIX DE DIVERSIFICATION DES PRODUITS POUR NE PAS DÉPENDRE D'UNE NORME TECHNIQUE
		CHOIX STRATÉGIQUE DE PRISE EN COMPTE DES BESOINS DES PARTIES PRENANTES POUR ATTEINDRE LE NIVEAU DE QUALITÉ VISÉ	CHOIX DE RECYCLAGE DES COÛTS ET PERFORMANCES CACHÉS POUR ASSUMER LA POLITIQUE D'UNE INSTITUTION
		CHOIX STRATÉGIQUE D'INTÉGRATION D'UNE NORME COMME FACTEUR DE DIFFÉRENCIATION	PATIENCE STRATÉGIQUE AVANT L'INTÉGRATION D'UNE NOUVELLE LOI
		NÉGOCIATION AUPRÈS DES INSTITUTIONS CONCERNANT LE MAINTIEN D'UNE NORME	
		INTÉGRATION D'UNE COMMISSION DE CRÉATION DE NORMES	CHOIX D'HOMOGÉNÉISATION DES PRATIQUES POUR FACILITER LA COMPARAISON INTER-SITES
		CRÉATION D'UNE NORME INTERNE DE CERTIFICATION	CHOIX DE REVALORISATION DES PRODUITS NON-CONFORMES À UNE NORME
		INTÉGRATION DES ENJEUX DE LA NORME EXOGÈNE À LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE	
		MOBILISATION DE MOYENS POUR SATISFAIRE UNE NORME EXOGÈNE OBLIGATOIRE	REPORT DE L'INTÉGRATION D'UNE NORME SUR UN FOURNISSEUR
		UTILISATION DE LA NORME COMME UN OUTIL MARKETING	PROMOTION D'UNE NORME VIA UN SYNDICAT PROFESSIONNEL
	3.2. Stratégie défensive d'intégration d'une norme	L'ENTREPRISE CONCENTRE SON ATTENTION SUR LES EXIGENCES MINIMUM OBLIGATOIRES	
		PRIORISATION DES ENJEUX ÉCONOMIQUES À COURT TERME	

4. ANIMATION DE L'INTÉGRATION DES NORMES	4.1. Conditions de travail		DIFFICULTÉS D'ADAPTATION DES OUTILS INFORMATIQUES PAR RAPPORT AUX ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES
			MANQUE D'ADAPTATION DU MATÉRIEL POUR RESPECTER UNE NORME
			LE RESPECT D'UNE NORME DÉTÉRIORE LES CONDITIONS DE TRAVAIL
	4.2. Organisation du travail	LA FONCTION D'ANIMATEUR QUALITÉ EST MÉPRISÉE	DIFFICULTÉS D'ANIMATION D'UNE NORME JUGÉE ILLOGIQUE
		DIFFICULTÉS D'INTÉGRATION D'UNE NORME DANS LES PRATIQUES	DÉSINTÉRÊT POUR LES MISSIONS DE CONTRÔLE DES NORMES
		DÉCENTRALISATION DE LA GESTION DES NORMES	DIFFICULTÉS POUR ANIMER UNE NORME JUGÉE ININTÉRESSANTE POUR L'ENTREPRISE
		RÔLE DE TRADUCTION DE LA NORME EXOGÈNE	LE CONTRÔLE MUTUEL EST UNE RÈGLE INTERNE
		RÔLE D'INFORMATION SUR UNE NORME AUPRÈS DU DIRIGEANT	L'AUTOCONTRÔLE EST UNE RÈGLE INTERNE
		RÔLE D'ACCOMPAGNEMENT DES OPÉRATIONNELS DANS L'INTÉGRATION D'UNE NORME	
		LA NORME REPRÉSENTE UNE SURCHARGE DE TRAVAIL	MANQUE DE RÈGLES ET PROCÉDURES AVEC LES SOUS-TRAITANTS
		LES NON-CONFORMITÉS INTERNES SONT SUIVIES MÉTICULEUSEMENT	ACCOMPAGNEMENT D'UN SOUS-TRAITANT DANS L'INTÉGRATION D'UNE NORME DANS SON ORGANISATION
		LA MISE À JOUR DOCUMENTAIRE ALOURDIT LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE	LA PROCÉDURE SERT DE COUVERTURE EN CAS DE CONTRÔLE EXTERNE
		LA MISE À JOUR DOCUMENTAIRE ALOURDIT LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE	CONTRÔLE D'UN SOUS-TRAITANT PAR RAPPORT À DES NON-CONFORMITÉS RÉCURRENTES
		L'ENTREPRISE FORMALISE DES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT AVEC UN SOUS-TRAITANT	SANCTION DISCIPLINAIRE EN CAS D'ÉCARTS RÉPÉTÉS
		L'ENTREPRISE EFFECTUE UN TOILETTAGE DE SES RÈGLES ET PROCÉDURES	DIFFICULTÉS DE FIDÉLISATION SUR UN POSTE IMPACTÉE PAR UNE NORME
		L'EXCÈS DE PROCÉDURES ALOURDIT LE FONCTIONNEMENT INTERNE	
		ANALYSE DE LA PERTINENCE D'UNE RÈGLE OU PROCÉDURE	
		CO-CONSTRUCTION D'UNE NORME INTERNE	
		AUDIT DES SOUS-TRAITANTS	
		NON RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES	
		DIMINUTION DES CONTRÔLES	
		DIFFICULTÉS À FAIRE ÉVOLUER LES ROUTINES	
		CRÉATION D'UN POSTE SPÉCIFIQUE POUR ANIMER UNE NORME	
	4.3. Communication -coordination-concertation	TRANSMISSION D'INFORMATIONS RELATIVES À UNE NORME	

	4.4. Gestion du temps	LA NORME GÉNÈRE DES OPÉRATIONS À FAIBLE VALEUR AJOUTÉE EXCÈS DE TÂCHES À FAIBLE VALEUR AJOUTÉE INDUITES PAR UNE NORME EXIGENCES NORMATIVES MAL ASSUMÉES TÂCHES MAL ASSUMÉES PAR DES PRESTATAIRES EXTERNES	DIFFICULTÉS DE PROGRAMMATION DE L'INTÉGRATION D'UNE NORME EXOGÈNE PLANIFICATION DES PÉRIODES DE TOILETTAGE DES OUTILS / PROCÉDURES DIFFICULTÉS POUR ANTICIPER DES EXIGENCES NORMATIVES DES CLIENTS
	4.5. Formation intégrée	MANQUE DE CONNAISSANCES SUR CERTAINES NORMES MISE EN PLACE DE DISPOSITIFS DE FORMATION PAR RAPPORT À UNE NORME SENSIBILISATION AUX ENJEUX DE LA NORME SUIVI D'UNE FORMATION SPÉCIFIQUE POUR INTÉGRER LA GESTION D'UNE NORME FORMATIONS PÉRIODIQUES SUR LES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES	MANQUE DE FORMATION EN SÉCURITÉ INCENDIE FORMATION DE RÉFÉRENTS EXPERTS SUR CERTAINES NORMES VULNÉRABILITÉ SUR UNE NORME EN CAS D'ABSENCE / DE DÉPART DE SON RÉFÉRENT
	4.6. Outils et indicateurs relatifs à une norme	PRODUCTION D'INDICATEURS EXIGÉS PAR UN ORGANISME DE CONTRÔLE EXTERNE DES OUTILS ONT POUR SEULE VOCATION DE SATISFAIRE L'AUDITEUR EXTERNE LE PILOTAGE DES INDICATEURS EST DÉCENTRALISÉ	LES OUTILS DU MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE PERMETTENT D'ANIMER LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ L'ENTREPRISE EFFECTUE UN TOILETTAGE DES OUTILS RELATIFS AUX NORMES
	4.7. Mise en œuvre stratégique		L'INTÉGRATION D'UNE NORME EST APPRÉCIÉE PAR LE DIRIGEANT L'ADAPTATION "RAISONNÉE" D'UNE NORME EST SOURCE DE SATISFACTION SOCIALE POUR LE PERSONNEL

5. INTÉGRATION DE LA NORME DANS LES PRATIQUES	5.1. Acceptation de la norme	L'ADAPTATION D'UNE NORME AU FONCTIONNEMENT INTERNE FAVORISE SON ACCEPTATION APPRÉHENSION DE LA PERCEPTION D'UNE NORME DIFFICULTÉS D'INTÉGRATION DES NORMES DANS LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES NON PERCEPTION DU RISQUE LIÉ À UNE NORME	LES NORMES INTERNES SONT CONSIDÉRÉES COMME LÉGITIMES ET ADAPTÉES LA NORME ISO 9001 EST ACCEPTÉE ET INTÉGRÉE DANS LES PRATIQUES
	5.2. Écarts entre les normes et les pratiques	NORME D'HYGIÈNE NON RESPECTÉE NON RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES	LE PERSONNEL CHOISIT DE RESPECTER UNE NORME PLUTÔT QUE DE RESPECTER UNE CONSIGNE NORME TRANSGRESSÉE POUR GAGNER EN PRODUCTIVITÉ
	5.3. Impacts socio-économiques des normes	LES NON-CONFORMITÉS GÉNÈRENT DES COÛTS POUR L'ENTREPRISE LES NON-CONFORMITÉS EXPOSENT L'ENTREPRISE À UN RISQUE DE FERMETURE PERTE D'UN CLIENT SUITE À UNE NON-CONFORMITÉ NORMATIVE RISQUE DE MÉDIATISATION D'UNE NON-CONFORMITÉ NORMATIVE L'INTÉGRATION D'UNE NORME DANS LES PRATIQUES PERMET D'ÉVITER DES COÛTS L'INTÉGRATION D'UNE NORME GÉNÈRE DES COÛTS SUPPLÉMENTAIRES POUR LES CLIENTS	

Annexe confidentielle XVI. Revue de direction

CONFIDENTIEL

CONFIDENTIEL

Annexe confidentielle XVII. Plan d'actions prioritaires semestre 2 2019

CONFIDENTIEL

CONFIDENTIEL

Annexe confidentielle XVIII. Tableau de bord de gestion

CONFIDENTIEL

CONFIDENTIEL

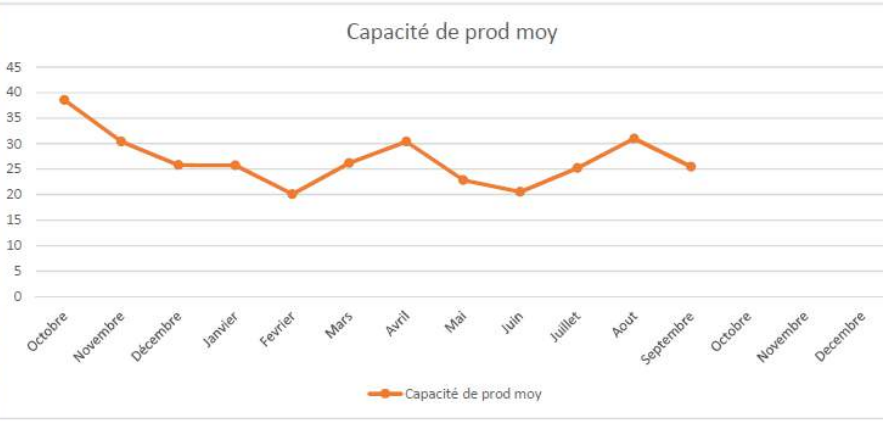
Annexe confidentielle XIX. SWOT

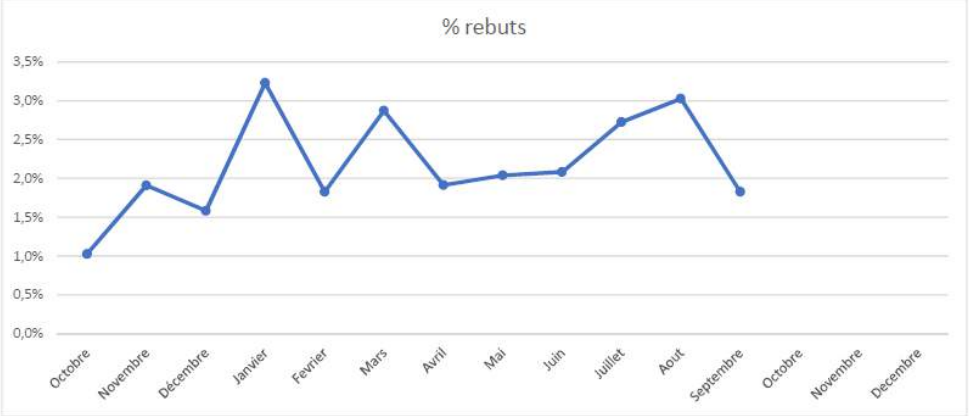
CONFIDENTIEL

CONFIDENTIEL

Annexe XX. Tableau de suivi de la productivité de l'ESAT

	Unités produites	Nb cartons	Nb jours travaillés	Nb rebuts	% rebuts	Capacité de prod moy
Octobre	327 700	848	22	3 363	1,0%	39
Novembre	286 800	638	21	5 479	1,9%	30
Décembre	155 080	413	16	2 455	1,6%	26
Janvier	234 000	540	21	7 561	3,2%	26
Fevrier	229 200	342	17	4 189	1,8%	20
Mars	369 600	576	22	10 612	2,9%	26
Avril	208 700	577	19	3 993	1,9%	30
Mai	193 288	366	16	3 944	2,0%	23
Juin	259 500	432	21	5 406	2,1%	21
Juillet	338 784	504	20	9 230	2,7%	25
Aout	161 800	310	10	4 897	3,0%	31
Septembre	299 696	509	20	5 473	1,8%	25
Octobre			23			
Novembre			20			
Decembre			15			
Moyennes	248 768	473	19	5 749	2,3%	26





Annexe confidentielle XXI. Rapport d'audit interne

CONFIDENTIEL

Annexe confidentielle XXII. Rapport d'audit externe

CONFIDENTIEL

Annexe confidentielle XXIII. Tableau de suivi des non-conformités qualité

CONFIDENTIEL

Annexe confidentielle XXIII. Tableau de suivi des matériovigilances

CONFIDENTIEL

Annexe confidentielle XXIV. Tableau de suivi des matériovigilances

CONFIDENTIEL

Annexe confidentielle XXV. Procédure de gestion documentaire

CONFIDENTIEL

Annexe confidentielle XXVI. Tableau de suivi des commandes fournisseurs

CONFIDENTIEL

Annexe confidentielle XVII. Tableau des parties prenantes pertinentes

CONFIDENTIEL

L’intégration raisonnée des multiples normes exogènes et endogènes pour maintenir la performance socio-économique de l’entreprise

Les entreprises subissent une prolifération de normes pour maîtriser les impacts de leurs activités sur la société. Une norme consiste à fournir des « règles du jeu » pour encadrer des comportements humains et limiter des risques de dysfonctionnements et d’externalités négatives. La théorie néo-institutionnelle considère que respecter les normes est une condition *sine qua non* pour rester légitime sur son marché. Néanmoins, comme le montre la théorie de la Tétranormalisation, les normes sont abondantes, changeantes, complexes, coûteuses et parfois contradictoires entre elles. Un choix stratégique quant à l’intégration raisonnée des normes semble inévitable pour maintenir la capacité de survie et de développement de l’entreprise. Nous réalisons une enquête qualitative transversale auprès de neuf entreprises de tailles et secteurs différents. Les résultats montrent des dirigeants qui essaient de composer à la fois avec les normes exogènes (celles qui « naissent » à l’extérieur de l’entreprise) et avec les normes endogènes (celles qui « naissent » à l’intérieur de l’entreprise). Parallèlement, nous menons une recherche-intervention qualimétrique menée au sein d’une PME pour améliorer sa stratégie d’intégration des normes. Nous mesurons les coûts et performances cachés liés à l’intégration et aux écarts normatifs. En participant au processus d’amélioration, nous identifions les critères de choix pour l’intégration raisonnée d’une norme exogène. Nous expérimentons enfin des méthodes pédagogiques pour faciliter l’intégration des normes endogènes de l’entreprise dans les pratiques professionnelles des collaborateurs.

Mots-clés : *Normes, Tétranormalisation, théorie néo-institutionnelle, théorie socio-économique, Responsabilité Sociale des Entreprises, recherche-intervention, coûts et performances cachés*

Reasoned integration of multiple exogenous and endogenous norms and standards to maintain the company's socio-economic performance

Companies are undergoing a proliferation of norms and standards to control the impacts of their activities on society. A standard consists of providing "rules of the game" to regulate human behavior and limit the risks of malfunctioning and negative externalities. The neo-institutional theory considers that respecting standards is a sine qua non condition to remain legitimate in its market. Nevertheless, as the theory of Tétranormalization shows, norms and standards are abundant, changing, complex, costly and sometimes contradictory. A strategic choice as to the reasoned integration of standards seems inevitable to maintain the survival and development capacity of the company. We conduct a cross-sectional qualitative survey of nine companies of different sizes and sectors. The results show that managers who try to deal with both exogenous norms (those "born" outside the firm) and endogenous norms (those "born" inside the firm). At the same time, we are conducting a qualimetric research-intervention study in an SME to improve its standards integration strategy. We measure the hidden costs and performances related to integration and standards gaps. By participating in the improvement process, we identify the selection criteria for the reasoned integration of an exogenous standard. Finally, we experiment with pedagogical methods to facilitate the integration of the company's endogenous standards into the professional practices of employees.

Key words: *Norms and Standards, Tétranormalization, neo-institutional theory, socio-economic theory, Corporate Social Responsibility, research-intervention, hidden costs and performance.*