

V. LULLIER

Victoria Lullier, Master 2 recherche, Droit Privé (BAC+5) Spécialité Droit des Affaires Européennes et Internationales, UFR d'Orléans France et Master 2 recherche Droit (BAC+5), Spécialité Juriste en Droit Européen, UFR Tours France^{1}*

LA NORME ISO 9001 VERSION 2015 : UNE ÉTUDE DES DIFFICULTÉS STRUCTURELLES D'APPLICATION DANS L'ENTREPRISE, EXEMPLE FRANÇAIS

La liste des abréviations :

AFNOR	L'Association Française de Normalisation
AFOM	L'analyse AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique qui combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation
CEDH	La Cour européenne des droits de l'homme
CEN	Comité européen de normalisation
ISO	Organisation internationale de normalisation
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
PDCA	Abréviation de Plan-Do-Check-Act, Norme ISO 9001:2015, § 0.3.2
PMBOK®	Le Project Management Body of Knowledge, est le guide du Project Management Institute définissant les champs de connaissance portant sur la gestion de projet
SMQ	Systèmes de management de qualité (SMQ) : « ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs relatifs à la qualité », Norme ISO 9000:2015, § 3.5.4

Introduction

Contexte de l'étude. La norme ISO 9001 est la norme internationale de certification la plus connue dans le monde. Environ un million deux cents¹ d'organisations affichent cette carte de visite dans 163 pays, dont la France et l'Ukraine. Environ 40 % d'entre elles sont de petites ou très petites entreprises². Les organisations publiques comme privées l'utilisent pour optimiser leur fonctionnement et prouver qu'elles sont adaptées pour satisfaire leurs clients. La nouvelle version de la Norme ISO 9001 a vu le jour en septembre 2015 avec trois ans de mise en place et peut être assimilée à une révolution dans le domaine du management de qualité. Cela s'explique par les changements significatifs d'abord « de surface », formels, de dimension quantitative, ainsi que par les changements « en substance », de dimension plus qualitative. Pour les entreprises ukrainiennes qui souhaitent naviguer à l'international, la connaissance de ces modifications nous semble être très utile.

Dans cet article, le lexème « norme » sera employée en majuscule chaque fois lorsqu'il s'agira de la Norme ISO 9001:2015. Cette distinction entre « norme » et « Norme » est faite pour faciliter la compréhension et saisir la différence entre « une norme » et « la Norme ISO 9001:2015 ».

Actualité du sujet. Ils ne restent que quelques mois pour renouveler la certification ISO 9001 en Management Qualité. L'organisme certificateur français AFNOR équivalente au DSTU en Ukraine lance une alerte : « La date butoir du 14 septembre 2018 sonnera le glas des certificats ISO 9001 des entreprises n'ayant pas adopté les nouveaux critères en vigueur. La majorité d'entre elles doit encore s'y conformer d'ici là pour conserver ce laissez-passer qui fait la différence lors des appels d'offres et soutient les exportations »³. Au-delà, les entreprises perdront leur certification, devront en informer les clients, et perdront donc des contrats et des parts de marchés.

L'intérêt du sujet en général consiste en la compréhension des changements de cette Norme et, à partir d'un exemple français, de sa place parmi les textes juridiques, puis de l'influence de cette Norme sur le fonctionnement de l'entreprise notamment sur sa structure qui inclut les relations individuelles du travail (le choix du personnel, la

© V. Lullier, 2017

* Вікторія Люльєр, випускниця магістратури за спеціальністю «Європейське і міжнародне бізнес-право» Державного університету міста Орлеан (Франція) та магістратури за спеціальністю «Європейське право» Державного університету міста Тур (Франція)

conclusion, l'exécution et la rupture du contrat de travail). Ainsi, pour les dirigeants et managers ukrainiens **en particulier**, il peut être intéressant de comprendre le fonctionnement de leurs homologues français, leur philosophie et psychologie dans le but d'être compris par des partenaires en parlant le même langage. Ainsi, cela pourrait contribuer dans une concordance sur la qualité, la sécurité, la fiabilité, l'efficacité et l'interchangeabilité des produits et services entre les entreprises.

Du conjoncturel au structurel. Le succès d'une organisation n'est pas un postulat. Son fonctionnement est confronté aux difficultés de toutes sortes, qui peuvent être conjoncturelles ou structurelles. La première catégorie réunit les difficultés qui sont liées à la concurrence, à l'évolution des exigences des clients, aux changements technologiques, à la situation économique sectorielle, à des changements réglementaires ou normatifs. La deuxième englobe, quant à elle, les difficultés qui se portent sur la structure de l'entreprise, sa fiscalité et son personnel. Les deux catégories sont étroitement liées, car les difficultés conjoncturelles sont susceptibles, et très rapidement, d'engendrer des difficultés structurelles. Cette situation attire notre attention : comment le changement d'une norme relevant du domaine conjoncturel peut-il engendrer des changements structurels d'une entreprise, c'est-à-dire son organisation juridique (les contrats avec les clients-fournisseurs, les contrats de travail des salariés, les relations individuelles et collectives) et son organisation sociale dont l'environnement de travail, l'implication du personnel dans les objectifs, l'ambiance et la motivation des employés ? L'analyse de ces questions nous semble être très importante pour anticiper l'apparition des problèmes dans un contexte socio-économique tendu.

Le but de l'étude est de montrer, à partir d'un exemple français, comment la nouvelle version de la Norme en Management Qualité peut influencer les relations individuelles du travail françaises et mettre en évidence des changements structurelles qui peuvent en découler.

L'état de lieux de la recherche. La hiérarchie des normes et leurs interactions attirent l'attention de la doctrine française, par exemple Catherine Thibierge, Magali Farinelli, D. Misson. Cependant, les questions de son interaction avec le Droit du travail ne semblent pas être suffisamment traitées par la doctrine. C'est pour cette raison qu'il nous semble être intéressant d'attirer l'attention des juristes sur cette thématique.

Dans cet article, tout d'abord, nous focalisons notre attention sur quelques changements de la Norme ISO 9001 (**Partie I**), puis, nous étudions ses caractéristiques et chercherons sa place parmi les sources du Droit du travail français (**Partie II**), ensuite, nous observons l'influence de cette Norme sur le choix du personnel d'une entreprise, la conclusion, l'exécution et la rupture des contrats de travail entre l'entreprise et son salarié (**Partie III**). Nous arguerons nos suppositions par des exemples réels issus de la jurisprudence française.

Partie I. Des changements apportés par la Norme ISO 9001:2015

Parmi les principaux changements de la Norme, nous voudrions évoquer ceux portant sur la forme (**A**) et sur le fond (**B**) qui inclue les termes et définitions.

A. Des changements formels de la Norme. A la première lecture des deux versions des Normes 9001, il est impossible de ne pas remarquer que la structure de celle de 2015 a radicalement changé par rapport à l'ancienne version de 2008. Le nouveau plan contient dix parties : domaine d'application, références normatives, termes et définitions, contexte d'organisme, leadership, planification, support, réalisation des activités opérationnelles, évaluation des performances, amélioration. Dans le Plan stratégique ISO pour 2020⁴, il est souligné que les normes ISO, dans un avenir proche, seront révisées et construites sur le plan identique deca-parties. Cela vise à harmoniser les normes de la famille 9000 (La famille des normes ISO 9000 comprend les normes 9000, 9001 et 9004) pour faciliter leur utilisation conjointe et d'inviter de nouveaux adhérents. Il s'agit ainsi de casser l'image des normes ISO de la famille 9000 qui sont jugées actuellement comme difficiles, d'alléger leur compréhension et les rendre applicables même pour les non-spécialistes en la matière. En ce qui concerne les termes, ils se trouvent entièrement dans la norme 9000:2015.

B. Des changements du fond. Quant aux principaux changements de fond de la Norme, nous commençons, tout d'abord, par ses **destinataires**. Analysant son champ d'application, nous pouvons observer qu'il inclut « tout organisme, quels que soient son type ou sa taille, ou les produits et services qu'il fournit » (ISO 9001:2015, § 04). Dans la deuxième partie « Références normatives » il est marqué que cette Norme s'adresse aux organismes du secteur industriel comme du secteur des services (ISO 9001:2015, § 2.4). L'ajout des entreprises tertiaires dans le champ d'application de la Norme prévoit l'augmentation du nombre de certifications dans le monde entier qui, selon une estimation, atteint un million⁵ d'entreprises. Le secteur public est de plus en plus concerné.

Parties intéressées. La quatrième partie de la Norme « Contexte d'organisme » attire particulièrement notre attention en raison des changements apportés sur la perception du fonctionnement d'une société. *In brevi*, le nouveau concept englobe d'une part l'analyse des enjeux internes et externes dans le but d'ajuster le SMQ pour atteindre les objectifs (ISO 9001:2015, § 4.1). D'autre part, il fixe une obligation de déterminer les « parties intéressées » (ISO 9001:2015, § 3.2.3) avec leurs attentes et, plus particulièrement, les exigences des « parties intéressées pertinentes » ayant une influence positive ou négative sur l'entreprise (ISO 9001:2015, § 4.2). Cette approche appelée « fixer le périmètre » permet de déterminer les limites du « domaine d'application du SMQ » (ISO 9001:2015, § 4.3). L'analyse de l'environnement inclut l'analyse de la situation économique inhérente à une société pour détecter, le plus vite possible, les difficultés et leurs probabilités. Elle aboutit, dans un dernier temps, à la détermination des risques (« effet de l'incertitude », ISO 9000:2015, § 3.7.9). Ce point est particulièrement important : la notion de l'action préventive a disparu dans la version de 2015 comme unité indépendante. Elle est remplacée par l'approche de la gestion des risques qui est mise au centre du SMQ et concerne tous les processus du processus général de la démarche qualité (ISO 9001:2015, § 6.1.2). Elle devient un moyen pour justifier la cohérence du SMQ aux objectifs qualité. La gestion des risques devient une condition sine-qua-non de la réussite du SMQ d'une organisation.

Planifier en 2008⁶ et en 2015⁷. Le changement radical concerne le lexème « planifier », paru dans le texte de la Norme ISO 9001:2015, qui est prolongé par la locution « et identifier et traiter les risques et opportunités » (ISO 9001:2015, § 0.3.2.) dans sa définition ce qui fait entrer la gestion des risques au cycle PDCA. Ce changement peut créer une ambiguïté et devenir un élément perturbateur pour les usagers déjà habitués au lexique de la version précédente de la Norme. Le fait d'inclure la gestion des risques dans le cycle PDCA pourra augmenter la responsabilité des dirigeants et des managers.

Frais moindres. Dans la vision de rendre la Norme plus accessible aux entreprises PMI-PME, la nouvelle version de la Norme donne des moyens pour alléger les frais d'instauration du SMQ. En effet, l'exigence de nommer une personne responsable-qualité a disparu au profit d'une possibilité de redistribuer les responsabilités liées à la qualité entre plusieurs personnes dans l'entreprise (ISO 9001:2015, § 5.3). Dans ce cas, la responsabilité pourra être attribuée aux responsables d'échelons inférieurs ou aux superviseurs de chaque sous-processus. Ce point de protection des hauts échelons des dirigeants et le transfert de la responsabilité aux middle échelons seront analysés dans cette étude.

Leadership. Une nouvelle notion apparaît dans la nouvelle version de la Norme 9001, celle du leadership (ISO 9001:2015, § 5). Le leadership, vu comme un groupe de dirigeants avec les responsabilités attribuées, a pour mission de créer un environnement propice dans lequel le personnel doit être impliqué dans la démarche qualité pour réaliser les objectifs fixés. Le leadership est placé au centre du cycle PDCA et représente la force motrice d'une société. Il est tenu d'avoir une posture exemplaire, d'assumer et assurer les responsabilités. Il doit s'assurer que les exigences des clients BtoB et/ou BtoC, exprimées ou non, sont déterminées, comprises et satisfaites (ISO 9001:2015, § 5.1.2). Dans cette vision, il doit aussi gérer les risques et opportunités pour atteindre les objectifs. Parmi ses missions, citons la communication à tous les niveaux sur la vision et la stratégie qualité d'une société, la promotion de l'approche par les risques et les processus, l'amélioration continue. S'y ajoutent le développement des valeurs partagées, l'instauration de l'environnement de confiance, la motivation et l'encouragement du personnel à s'impliquer dans le système qualité (ISO 9001:2015, § 2.3.2.4). En trois dimensions, nous imaginons le nouveau schéma du cycle PDCA, comme une structure pyramidale à base quadrilatère. Le sommet, qui est le leadership, dirige l'ensemble des processus et assure la mise en place du SMQ.

Mode projet. Une nouvelle exigence concerne le mode de fonctionnement du SMQ. En effet, la Norme préconise le fonctionnement en mode projet⁸ (ISO 9001:2015, § 8.5.6). L'entreprise doit assurer les processus en aval (les produits et services délivrés par les prestataires externes (ISO 9001:2015, § 8.4), puis, en amont (après la libération des produits et des services). De plus, elle doit démontrer la maîtrise des « éléments de sorties non conformes » (ISO 9001:2015, § 8.7) de chaque processus avec les résolutions appropriées. Une telle mesure demande une qualification adéquate avec les compétences spécifiques du candidat au poste de responsable-qualité, ce qui peut influencer la procédure de recrutement.

Les attentes des clients. La nouvelle version de la Norme exige non seulement la satisfaction des exigences exprimées par les clients, mais aussi leurs attentes futures par anticipation. Les activités après la libération des produits et services (ISO 9001:2015, § 8.5.5) doivent être instaurées, maîtrisées et surveillées par l'entreprise (ex. enquêtes de satisfaction). De plus, la perception des clients doit faire l'objet d'une analyse et doit être placée au centre du système SMQ. Cette exigence peut influencer l'organigramme fonctionnel d'une entreprise au profit des postes service après-vente.

La place des ressources humaines dans l'entreprise. Une autre évolution concerne la valorisation de la place des ressources humaines et le renforcement de l'aspect humain au sein d'une entreprise. Les connaissances et les compétences du personnel sont considérées par la Norme comme une source de richesse d'une société qui n'entre pas dans son bilan. D'une part, l'acquisition et l'évaluation des connaissances avec une obligation de justifier que le personnel possède un niveau satisfaisant de qualification, par les moyens de la « formations initiales ou professionnelles ou d'une expérience appropriée⁹ » (ISO 9001:2015, § 7.2) et d'autre part, leurs transmissions en interne deviennent les points clés du système SMQ. En plus, l'entreprise doit justifier sa capacité d'accéder aux compétences, et acquérir celles qui manquent pour la mise à niveau en matière de qualité en cas de besoin. Elle doit rassurer les clients BtoB tout comme BtoC sur son aptitude à fournir constamment et durablement les produits et/ou services tout en respectant les exigences de ces derniers (ISO 9001:2015, § 7.1.6). La question de la conservation des compétences au sein d'une entreprise, sous le prisme du droit du travail, devient très importante.

Information documentée. La notion de « l'information documentée » (ISO 9001:2015, § 7.5) remplace la notion de « documentation et d'enregistrements ». Elle devient plus souple et simple au niveau de la gestion, mais avec une traçabilité¹⁰ renforcée. Cette mesure peut être interprétée comme un outil de justification de l'efficacité du système-qualité avec les preuves matérielles facilement démontrables.

Les points critiques. Cependant, il existe des points critiques selon certains experts comme Kachalov V.A.¹¹ qui considèrent que la présence des avantages de l'utilisation de la Norme ISO 9001:2015 dans son corps d'exigences (ISO 9001:2015, § 0.1) équivaut à une démarche commerciale tacite. Ce point de vue n'est pas étranger au spécialiste de la normalisation technique D. Misson qui s'étonne des pratiques du comité ISO et ajoute que « la norme s'achète. Si « nul n'est censé ignorer la loi », il faut dorénavant ouvrir sa bourse pour la connaître. Il faudra donc acquérir cette norme, « via le site internet de l'institut de normalisation concerné, en prenant soin auparavant de communiquer ses propres coordonnées »¹².

Les termes et définitions des normes de la famille ISO 9000. Les changements ne concernent pas que la forme et le contenu de la Norme. Ils s'appuient aussi sur les unités élémentaires, c'est-à-dire les éléments constructifs

de base, qui sont les termes et définitions. Ils se retrouvent dans la Norme ISO 9000:2015 qui remplace la version de 2005. C'est pourquoi l'analyse de la matrice comparative du lexique constitue une étape préliminaire de l'étude de la Norme ISO 9001:2015 et devient indispensable pour sa compréhension.

Les problèmes d'utilisation du vocabulaire commun demandent une explication complémentaire. En effet, dans la Norme 9001:2015, l'utilisation de la terminologie présentée est uniquement recommandée pour aider l'utilisateur à comprendre les termes et concepts essentiels. Les usagers qui ne prennent pas en compte ces changements risquent d'être incompris par les partenaires parlant ce nouveau langage. De plus, certains articles peuvent être interprétés de façon ambiguë et engendrer des problèmes d'interprétation et d'application. Par exemple, § 0.3.1. (9001:2015) dit « afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences ». Il reste à préciser comment et pour quelle raison il faut accroître la satisfaction des clients si leurs exigences sont respectées et satisfaites. Le lexème « accroître » risque de devenir un point perturbateur. Un autre exemple, le paragraphe 3.4.1 (9000:2015) définit le terme « processus » comme « ensemble d'activités corrélées ou en interaction... » en utilisant le quantificateur disjonctif « ou » qui pourrait être compris comme exclusif. Dans ce cas, cette définition tient compte des systèmes corrélés ou en interaction excluant les systèmes combinés qui, en réalité, représentent une grande partie de systèmes. L'utilisation du quantificateur combiné « et/ou » il nous semble être plus raisonnable.

Le paragraphe 8.5.2 (9001:2015) dit « l'organisme doit utiliser des moyens appropriés pour identifier les éléments de sorties lorsqu'il est nécessaire de s'assurer de la conformité des produits et services » cela contredit les articles 7.5.1, 7.5.3 et 8.1.e.2) disant que c'est toujours nécessaire. La question émerge : les sous-traitants seront-ils obligés de respecter ce point seulement lorsqu'il est nécessaire ?

Le paragraphe 10.1 (9001:2015) dit que « l'organisme doit (...) accroître la satisfaction du client » en prenant « en compte les besoins et attentes futures ». La question se pose de la faisabilité de cette exigence car les méthodes pour satisfaire les exigences non exprimées ne sont pas présentées dans le texte de la Norme.

Parmi les nouveaux concepts et principes, on peut citer : « contexte d'organisme » (§ 2.2.3.), « parties intéressées » (§ 2.2.4.), « orientation clients » (§ 2.3.1.), « leadership » (§ 2.3.2.), « approche processus » (§ 2.3.4.), etc. C'est au travers du prisme de la Norme ISO 9000:2015 que la compréhension du contenu de la nouvelle version de la Norme semble être possible. Pourtant, l'application de la méthode « emboîtée » ne semble pas être si évidente dans la construction de la terminologie. On peut s'interroger sur les causes d'incompréhension des nouvelles exigences de la Norme et donc de leur transgression. Cela pourrait conduire à la notion de l'incompétence professionnelle et, par la suite, au conflit et à la rupture du contrat du travail qui nous avons l'ambition d'analyser dans cette étude.

Les changements dans la terminologie ont un caractère double : d'une part, c'est l'augmentation du nombre de termes définis¹³, ce qui a pour vocation de mettre les usagers sur les mêmes longueurs d'ondes et, d'autre part, c'est la modification de la signification de certains termes de base. Par exemple, la notion de client a évolué et signifie, selon la nouvelle version de la Norme, la « personne ou organisme qui est susceptible de recevoir ou qui reçoit un produit ou un service destiné à, ou demandé par, cette personne ou cet organisme (ISO 9000:2015, § 3.2.4). Selon cette définition, une personne qui est tout simplement susceptible de recevoir un service de l'entreprise est déjà son client. Dans ce cas, « satisfaire les exigences des clients » signifie « satisfaire les exigences des personnes susceptibles de recevoir un service ». Dans le cadre du commerce électronique, quand les offres de services sont exposées à un auditorium des internautes innombrables, comment est-il possible d'évaluer leur satisfaction et justifier la prise en compte de leurs suggestions ?

En clôturant le panorama non exhaustif des changements de la nouvelle version de la Norme ISO 9001, nous voudrions souligner que ces points ont été évoqués pour étudier, par la suite, la normativité de cette Norme et sa place parmi les sources du Droit de travail en France (**Partie II**), puis, chercher à comprendre des mécanismes par lesquels elle peut influencer les contrats du travail des partenaires (**Partie III**).

Partie II. La normativité¹⁴ de la Norme ISO 9001:2015 et son intégration au sein du droit du travail

L'adoption de la Norme ISO 9001:2015 est-elle obligatoire ? La fin du XX^e siècle a été marquée par un nombre grandissant de normes et règlements de toutes sortes : verticales et horizontales. Provenant de sources différentes, elles forment un univers normatif très dense. Les normes ISO, en sont un parfait exemple. En vingt ans, leur nombre a été multiplié par cent¹⁵ avec une estimation de la croissance exponentielle du nombre de certifiés dans le monde entier et principalement dans les pays en développement (PED)¹⁶. Cette tendance s'explique d'une part par la mondialisation et d'autre part par l'évolution technologique et le besoin d'harmonisation des exigences techniques entre les pays avec les modes de productions différents. Dans cette optique, les normes internationales, comme les normes ISO, trouvent leurs places et leur utilité.

Par ailleurs, les exigences et les attentes des clients¹⁷ ont évolué. Aujourd'hui, le client occidental est habitué aux produits et services conformes, de bonne qualité et aux prix étudiés. Progressivement, le centre de gravité de ses intérêts se déplace vers des produits nouveaux, des nouvelles technologies, de qualité supérieure et aux prix accessibles. Il n'est pas contestable que, pour rester compétitives, les entreprises doivent s'adapter aux exigences des clients et optimiser leur processus de production tout en maîtrisant les dangers. Dans le but de satisfaire les clients BtoB¹⁸ et/ou BtoC¹⁹ qui sont, de plus en plus, exigeants en matière de la qualité, les entreprises internationales orienteront leur choix des partenaires vers ceux qui pourront justifier leur qualité. Ces derniers, à leur tour, seront motivés à faire la même démarche pour démontrer la qualité en aval. Cette démarche en cascade contribuera à la formation d'un réseau des entreprises qui nous pouvons appeler « le cercle des qualitistes » dont les membres fonctionnent avec le même mode de Management, c'est-à-dire elles instaurent le SMQ. Déjà aujourd'hui, pour les sociétés de cer-

tains secteurs, comme les télécommunications, avia-construction et autres, si le développement de leur activité à l'international est indispensable, la mise en œuvre du SMQ est strictement nécessaire. « Dans certaines sphères, les voies ainsi tracées, si elles sont négligées, se traduiront par une perte de compétitivité ou par une marginalisation du produit proposé sur le marché »²⁰. De ce fait, cette Norme qui est officiellement volontaire, ne l'est pas forcément de *facto* et pourrait être appelée par l'oxymore « volontairement obligatoire ».

La normalisation et la Norme ISO 9001:2015. S'intéresser à l'univers de la normalisation signifie s'approcher d'un « monde parallèle, celui dans lequel les acteurs économiques s'accordent pour définir des « normes » qui leur serviront de référence tout en étant, pourtant, qualifiées de volontaires »²¹. Ces normes privées, dont les normes ISO (créé en 1947) « résultat de discussion entre parties intéressées organisées »²², sont créées par les groupements privés et n'entrent pas dans les canons de l'action publique. Cependant, les pouvoirs publics ne sont pas très éloignés ; dans la composition des commissions d'élaboration, leurs représentants sont présents²³. La prise de décisions, appartenant au départ aux acteurs privés, se démocratise avec la participation des acteurs publics. La normalisation signifie un accord sur les standards concernant les produits, les services et les pratiques dans un monde technique éclectique et concurrentiel. C'est pour cette raison qu'elle devient un instrument consensuel, un terrain d'accord pour les acteurs très différents, mais qui souhaitent construire un schéma ensemble. Selon D. Mission, la normalisation « garantit la compatibilité et l'interopérabilité de produit, elle stimule la qualité et la sécurité de ces services, elle facilite les échanges commerciaux. Elle est la cristallisation symbolique de cahiers de charges techniques, visant à décrire les applications, à définir les pratiques et à en identifier le niveau de qualité et de sécurité »²⁴. La normalisation intervient dans les situations différentes : *primo*, dans les situations où la réglementation est inexistante ou insuffisante, ou *secundo*, dans les situations où les règles ont un caractère divergent, notamment à l'international. Dans ces cas, le rôle principal des normes privées, dont ISO, est d'harmoniser le fonctionnement pour rendre la compréhension et les échanges possibles. « Elles constituent un langage commun, une nomenclature de référence permettant de se comprendre mutuellement »²⁵. Les normes ISO fédèrent et propulsent des pratiques innovantes harmonisées. Le processus de la normalisation, au départ national, suit depuis longtemps une tendance d'internationalisation. Dans le contexte de mondialisation, cette tendance permet d'observer un déplacement du centre de gravité vers les échelons internationaux de plus en plus élevés. Sur le plan européen, le CEN pilote les actions, quant aux agences nationales, comme l'AFNOR en France, elles sont sollicitées pour enrichir les échanges et garantir l'applicabilité des normes nationalement.

Les fonctions de la Norme ISO 9001 (tracé et mesure). En général, en ce qui concerne le terme « norme », issu du latin « norma » une confusion pour un observateur extérieur est possible. Cette notion ancienne²⁶, dans la vie courante d'aujourd'hui est comprise comme la « valeur obligatoire »²⁷ et le critère de la normalité. En droit, une norme²⁸ a une double vocation : dans un premier temps, guider l'action qui s'appelle le tracé et, dans un second temps²⁹, la juger ce que l'on nomme la mesure. En ce qui concerne la fonction du tracé de la Norme ISO 9001, elle est décrite dans son texte qui détermine le modèle du management. Si les préconisations de la Norme sont respectées, le ménagement de l'entreprise peut être perçu comme de qualité (« présumé conforme »³⁰). La fonction du tracé de cette Norme semble être bien complète : la version de 2008 est enrichie par de nombreux éléments qui décrivent et précisent le modèle pour réussir l'instauration du SMQ. Quant à la fonction de mesure de la Norme ISO 9001:2015 déterminée par P. Foulquié comme « type idéal ou règles par rapport auxquelles sont portés des jugements de valeurs »³¹, la Norme fournit un « repère pour s'orienter »³², propose un « modèle de conduite qui laisse une liberté quant à sa mise en œuvre »³³. « Son non-respect peut en effet contribuer à caractériser une faute et retenir une responsabilité et ne saurait en revanche engendrer un contrôle de légalité »³⁴. De ce fait, la mesure de cette Norme semble être incomplète par son caractère volontaire, car l'instrument pour juger appartient en effet aux auditeurs de la Norme et aux organismes de certification. Ils peuvent, le cas échéant, retirer la certification ISO. L'éditeur de la Norme ISO, a vocation de fournir aux destinataires des moyens pour qu'ils puissent prouver la qualité de leur management. Dans le cas du non-respect de ces préconisations, l'éditeur de la Norme n'est pas responsable de l'échec de l'entreprise, car l'adoption de la Norme officiellement n'est pas obligatoire ; l'entreprise risque de perdre l'image de marque auprès de ses clients et mettre en péril son prestige.

La Norme ISO est-elle technique ? En droit, dans toute l'hétérogénéité des normes, il existe celles qui cumulent les deux fonctions, à la fois instrument pour agir et instrument pour juger (par exemple, la règle du droit) et celles qui peuvent avoir une des deux fonctions incomplète ou inexistante. Selon professeur Catherine Thibierge, une norme technique est une norme dont la fonction de mesure n'est pas complète, voire inexistante³⁵. Dans notre cas, il nous semble que la Norme ISO 9001:2015, bien qu'elle ait son tracé déterminé par son texte, elle n'a pas de mesure clairement identifiée : elle est parfois volontaire et non-contraignante, parfois obligatoire et contraignante. Cette dichotomie peut engendrer une confusion dans l'esprit d'un lecteur quant à son caractère technique.

La juridicité de la Norme ISO 9001:2015 peut être déterminée par une approche qui consiste en « l'utilisation ou la possible utilisation de la norme par le juge, au fondement de sa décision. Un autre indicateur nous renvoie vers « la recevabilité, ou en amont encore l'invocabilité d'une norme comme moyen de droit par le justiciable, au fondement de sa prétention »³⁶. Observons le cas d'utilisation de cette Norme au niveau international. Elle est perçue alors comme une exigence du marché ; l'absence de certification peut marginaliser les produits et/ou services. Cette tendance s'amplifie avec le partenariat de Norme l'ISO avec l'OMC³⁷. Au niveau européen, par principe, les institutions de l'UE, n'imposent pas les normes ISO aux entreprises. Les sous-traitants certifiés sont libres de choisir leurs collaborateurs, mais avec une préférence évidente pour les certifiés ISO ou équivalents qui partagent leur vision et acceptent d'être certifiés. La Norme ISO 9001:2015, qui n'est pas obligatoire par principe, devient « volon-

tairement obligatoire » *de facto* pour ces derniers. De plus, si le critère de sélection des sous-traités est la certification ISO 9001, la stratégie managériale semble être bien tracée. La Norme ISO, si elle est imposée, elle devient obligatoire et contraignante.

Voici deux exemples. Le premier, le point onze de la Directive n°2001/96/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 décembre 2001 établissant les exigences et les procédures harmonisées pour le chargement et le déchargement sur des vraquiers énonce qu'« *en vue de sa reconnaissance internationale, le système de contrôle de la qualité devrait être compatible avec la série des normes ISO 9000 adoptée par l'Organisation internationale de normalisation. Afin de laisser aux nouveaux terminaux suffisamment de temps pour obtenir la certification correspondante, il importe de prévoir à leur intention, pour une période limitée, une autorisation temporaire d'exploitation* ». Le deuxième exemple porte sur la Directive n°2012/721/UE, de la Commission du 14 novembre 2012 qui établit les critères écologiques pour l'attribution du label écologique de l'Union européenne aux détergents textiles à usage industriel ou destinés aux collectivités, énonce dans les annexes au point numéro un « *évaluation et vérification* » a) *exigences* « *dans la mesure du possible, il convient que les essais soient réalisés par des laboratoires respectant les exigences générales de la norme EN ISO 17025 ou équivalent* »³⁸.

Au niveau national français, la Norme ISO 9001:2015 peut également devenir obligatoire dans le cas où dans un contrat du droit privé une clause se réfère expressément à cette Norme, ou à « *une appellation équivalente à une telle référence* »³⁹ ; cette norme devient obligatoire et de ce fait s'impose aux parties contractantes. Son non-respect peut engager la responsabilité contractuelle du fauteur dans le domaine civil et pénal.

La Norme ISO devient impérative si les pouvoirs publics se réfèrent à cette Norme de manière explicite. Elle intègre le champ des normes juridiques, ce qui engage la responsabilité civile et pénale dans le cas de son non-respect. En vertu de l'article 122-4 du Code pénal, « *n'est pas pénalement responsable la personne qui accomplit un acte commandé par l'autorité légitime, sauf si cet acte est manifestement illégal* ». Il est possible d'illustrer ces propos par différents textes :

Le Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement relatif aux contrôles périodiques de grands récipients pour vrac, destiné aux transports des marchandises dangereuses énonce dans son article 3.2 que « *la délivrance d'une autorisation se fait sous les conditions suivantes...c) pour chaque site concerné, l'établissement industriel est titulaire d'une certification au titre de la Norme ISO 9001 ou de toute autre certification du système d'assurance de la qualité validée par l'organisme agréé* »⁴⁰. Trois arrêtés relatifs à l'écologie et l'environnement éclairent aussi cette idée.

Le premier, daté du 19 juin 2015 relatif au système de gestion de la qualité mentionnée à l'article D541-12-14 du code de l'environnement qui, dans l'article 2, énonce que « *les installations dont le système de gestion de la qualité a été certifié conforme à la norme internationale NF EN ISO 9001...couvrant les processus de contrôle des critères de sortie du statut de déchet, sont exemptes de l'article 1^e* »⁴¹.

Le deuxième, l'arrêt du 23 mai 2006, relatif à la préparation des combustibles solides de récupération en vue de leurs utilisations dans des installations relevant de la rubrique 2971 de la nomenclature des installations classées pour la protection de l'environnement, énonce que « *le système de gestion de qualité est vérifié par un organisme d'évaluation de la conformité qui est accrédité pour la certification du système de gestion de la qualité dans le domaine d'activité correspondant à la préparation de la CSR ou du système de gestion de la qualité suivant la norme internationale NF ISO 9001 version du 5 novembre 2008. Cette vérification a lieu tous les trois ans* »⁴² (article 8-IV).

Le troisième arrêt daté du 28 septembre 2011 relatif aux conditions d'utilisation d'habitation des sociétés fournissant un service de télépéage, au bénéfice des redevables de la taxe alsacienne et de la taxe nationale sur les véhicules de transport de marchandises. L'article 1^{er} énonce que « *toute société demandant une habilitation(...)doit remplir les conditions suivantes : a) détenir une certification EN ISO 9001 ou équivalent* »⁴³. Ces illustrations montrent que les domaines de l'environnement et de l'écologie sont concernés de près par la certification ISO 9001 au niveau national français.

De plus, au niveau national, en ce qui concerne la juridicité de la Norme ISO 9001, nous citons deux textes juridiques qui s'y réfèrent. Le premier est R5334-12 du Code des transports qui énonce qu'une entreprise de « *manutention chargée à terre de l'opération de chargement ou de déchargement met en œuvre un système de contrôle de qualité conforme à la norme ISO 9001:2000 ou une norme équivalente et fait l'objet d'audits selon les orientations de la Norme ISO 10011:1991 ou une norme équivalente* »⁴⁴. Le second, l'article R202-36 du Code rural de la pêche maritime exige que « *tout réactif de catégories A, B ou C figurant sur cette liste doit être produit, importé et distribué par des entités ayant mis en œuvre un système de management de la qualité reconnue conforme à la norme ISO 9001 par un organisme certificateur...* »⁴⁵.

Pour résumer, nous avons observé le fait que la Norme ISO 9001 est incluse dans des textes officiels et qu'elle est utilisée pour fonder des décisions des juges. De ce fait, elle obtient le statut des textes qui la mentionnent, et devient juridique.

La place de la Norme ISO 9001:2015 parmi les sources de droit du travail. Les sources du Droit du travail français sont classées en trois catégories : les sources étatiques, les sources supra étatiques et les sources professionnelles parmi lesquelles figurent les engagements unilatéraux de l'employeur – source définitivement consacrée par la jurisprudence en 1990 (Soc. 4 avr.1990). Si la Norme ISO 9001:2015 peut s'approcher aux sources du droit du travail, c'est uniquement cette dernière catégorie qui peut être concernée. Notre raisonnement est basé sur le fait qu'en cas de la certification en management de la qualité, l'entreprise s'engage à respecter les exigences de la Norme. Parmi ces préconisations figurent celles de former le leadership avec les attributions spécifiques, et respecter les

exigences concernant les ressources humaines (§ 7.1.1). La volonté de l'employeur à respecter les exigences quant au traitement de qualité, à tout niveau, peut être perçue comme **l'engagement unilatéral de l'employeur « proclamé »** puisqu'elle naît effectivement de l'affirmation de sa volonté d'accorder une sorte d'avantage – un avantage de traitement de qualité à ses salariés. « *Pour qu'elle vaille engagement, l'expression de la volonté de l'employeur doit simplement être suffisamment ferme pour avoir fait naître, dans l'esprit des salariés, une attente légitime. De tels engagements s'expriment de toutes sortes de manières* »⁴⁶. Cependant, compte tenu du principe de faveur et de la crise de hiérarchie des normes du droit du travail apparue suite à l'adoption de la nouvelle loi du travail en 2016, nous ne pouvons par donner, pour le moment, plus d'indications sur la place actuelle de cette Norme dans la pyramide des sources du droit du travail.

Après avoir abordé la présentation des principaux changements de la nouvelle version de la Norme ISO 9001 « **Systèmes de Management de Qualité** », une étude de sa normativité et sa place parmi les sources du Droit du travail français, il sera intéressant de s'interroger, à partir de l'exemple français, sur la question de savoir de quelle manière cette Norme peut-elle influencer les relations individuelles du travail, c'est-à-dire influencer le choix du personnel, la conclusion, l'exécution et la rupture du contrat de travail (**Partie III**).

A suivre prochainement / Продолжение следует

¹ Aujourd'hui, le nombre de certifiées de l'ISO 9001 dans le monde entier dépasse 1 200 000, *Au cœur de l'ISO 9001:2015*, Marc Bazinet, 2015, AFNOR, p. XIX.

² <http://www.afnor.org>, consulté le 03/01/2018.

³ https://www.afnor.org/presse_septembre2017/certification-iso-9001-plus-quun-an-pour-passer-a-la-nouvelle-version/, consulté le 12/10/2017.

⁴ Plan stratégique ISO 2016-2020 http://www.iso.org/iso/fr/iso_strategy_2016-2020.pdf consulté le 5 mai 2017.

⁵ *Ibid.*

⁶ **Planifier en 2008** : « établir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme », *Norme ISO 9001:2008*, 0.3.2..

⁷ **Planifier en 2015** : « établir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme; et identifier et traiter les risques et opportunités », *Norme ISO 9001:2015*, 0.3.2.

⁸ Mode projet : gestion d'un projet par les processus du management, *PMBOK, V5*, 2013.

⁹ à l'exception des savoir-faire par rapport à la Norme ISO 9001:2008, § 3.10.4.

¹⁰ **Traçabilité** : aptitude à retrouver l'historique, la mise en œuvre ou l'emplacement d'un objet, *ISO 9000:2015*, § 3.6.13.

¹¹ Качалов В. А. (Kachalov V. A.) *Неразрешенные проблемы новых версий ISO 9001, Методы менеджмента качества (Les problèmes sans solutions des nouvelles versions ISO 9001)*, n°10, www.ria-stk.ru, consulté le 12/04/2016.

¹² D. Misonne. *La normalisation technique* in *Les sources du droit revisitées*, Vol1, Anthemis, Bruxelles, 2012, p. 507.

¹³ Le nombre de termes définis dans la Norme ISO 9000:2015 est de 146 au lieu de 76 dans l'ancienne version.

¹⁴ Normativité : « celle de ce qui doit être la norme peut, dans ce registre, se concevoir diversement comme un idéal, comme un but, comme règle ou principe, et de manière synthétique et unitaire, comme un modèle », C. Thibierge, *Au cœur de la norme : le tracé et la mesure ; pour une distinction entre normes et règles de droit*.

¹⁵ « L'ISO a publié plus de 21990 Normes internationales et publications associées qui couvrent la quasi-totalité des secteurs », <http://www.iso.org/iso/fr/home/about.htm>, consulté le 03/01/2018.

¹⁶ Plan stratégique 2016–2020 de l'ISO http://www.iso.org/iso/fr/home/iso_strategy_2016-2020_en-lr.pdf

¹⁷ **Client – 2015** : « personne ou organisme qui est susceptible de recevoir ou qui reçoit un produit ou un service destiné à, ou demandé par, cette personne ou cet organisme. *Norme ISO 9000 :2015*, § 3.2.4.

¹⁸ **BtoB** : L'acronyme de BtoB, pour business to business, désigne l'activité commerciale inter-entreprises, c'est à dire les activités pour lesquelles les clients et prospects sont des entreprises.

¹⁹ **BtoC** : L'acronyme de BtoC est utilisé pour désigner l'activité « business to consumer » ou commerce en détail.

²⁰ D. Misonne, *suscité*, p. 503.

²¹ *Ibid.* et, p. 495 et s.

²² *Ibid.*

²³ voir « Composition du comité de la normalisation » dans le texte de la Norme.

²⁴ D. Misonne, *suscité*.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ **Norme** : modèle pour guider et modèle pour juger. Catherine Thibierge, *Au cœur de la norme : le tracé et la mesure ; pour une distinction entre normes et règles de droit*.

²⁷ Paul Amsselek, *Autopsie de la contrainte associée aux normes juridiques* in *Force normative, Naissance d'un concept*, Catherine Thibierge et alii, LGDJ Paris, 2009, p. 33–52.

²⁸ **Norme** : Définie dans la Directive 98/34/CE du Parlement européen et du Conseil du 22 juin 1998 comme « une spécification technique approuvée par un organisme reconnu à activité normative pour application répétée ou continue, et qui relève de l'une des catégories suivantes : norme internationale, norme européenne, norme nationale.

²⁹ « en second temps » est utilisé pour une action simultanée mais qui découle de la première.

³⁰ D. Misonne, *suscité*, p. 507.

³¹ P. Foulquié cité dans C. Thibierge.

³² C. Thibierge, *suscitée*.

³³ *Ibid.*

³⁴ *Ibid.*

³⁵ *Ibid.*

³⁶ *Ibid.*

³⁷ D. Misonne, *suscité*

³⁸ JOUE n°L326, 24 novembre 2012. <http://www.legifrance.gouv.fr>, consulté le 12/10/2017.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement, 10 février 2012 (n°2002/2). <http://www.legifrance.gouv.fr>

⁴¹ NORDEVP1427230A, JO 2 juillet 2015, la Ministre de l'Écologie du développement durable et de l'énergie ; publics concernés : exploitants d'installations mentionnées aux articles L214-1 ou L511-1 du code de l'environnement. <http://www.legifrance.gouv.fr>

⁴² NOR DEVP1525038A, JO 25 mai 2016, par la Ministre de l'Environnement, de l'énergie et de la mer, chargée des relations internationales sur les clients ; public concernés : préparateurs de combustibles solides de récupération (CSR). <http://www.legifrance.gouv.fr>

⁴³ NOR DEVT1125141A, JO 30 sept 2011, par la ministre de l'écologie, du développement durable et du logement et la ministre du budget, des comptes publics et de la réforme de l'Etat, porte-parole du Gouvernement ; public concerné : les sociétés de télépéage souhaitant offrir un service de télépéage aux redevables de la taxe alsacienne et de la taxe sur les véhicules de transport de marchandise. <http://www.-daloz-fr.budistant.univ-orleans.fr/documentation/PopupToolsAction?ctx...>

⁴⁴ Article crée par le décret n°2014-1670 du 30 décembre 2014.

⁴⁵ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000026103178&cidTexte=LEGITEXT000022197698&dateTexte=20160617>

⁴⁶ E. Peskine, C. Wolmark, *Droit du travail 2016*, Dalloz, p. 184.

Резюме

Люльер В. Міжнародний стандарт ISO 9001 версія 2015: етюд труднощів структурного характеру при впровадженні на прикладі французького підприємства.

Дана стаття присвячена аналізу можливого впливу нової версії міжнародного стандарту ISO 9001 версія 2015 року « Системи Менеджменту Якості » на трудові відношення на прикладі французького підприємства. Після біглого огляду основних нововведень у першій частині статті, автор аналізує нормативну силу цього документа та робить спробу знайти його місце серед правових джерел по праці у другому розділі. Третя частина присвячена вивченню можливого впливу вищезазначених змін на трудовий договір, а саме на його заключення, виконання та припинення. У цьому номері ми публікуємо перші два розділи.

Ключові слова: Стандарт – ISO 9001 – Менеджмент – Якість – Лідерство – Ризик – Відповідальність – Трудовий договір – Нормативність – Правові джерела.

Резюме

Люльер В. Международный стандарт ИСО 9001 версия 2015: этюд трудностей структурного характера при внедрении на примере французского предприятия.

Данная статья посвящена анализу возможного влияния новой версии международного стандарта ИСО 9001 версии 2015 года « Системы Менеджмента Качества » на трудовые отношения на примере французского предприятия. После краткого обзора основных нововведений в первой части статьи, автор анализирует нормативную силу этого документа и пытается определить его место среди правовых источников по труду во втором разделе. Третья часть посвящена изучению возможного влияния вышеупомянутых изменений на трудовой договор, а именно на его составление, выполнение и прерывание. В этом номере мы публикуем первых два раздела.

Ключевые слова: Стандарт – ИСО 9001 – Качество – Лидерство – Риск – Ответственность – Трудовой договор – Нормативность – Правовые источники.

Summary

Lullier V. The international standard ISO 9001 version 2015: a study of difficulties of structural nature at implementation by the example of French company.

The article is devoted to analysis of possible influence of a new version of international standard ISO 9001 version 2015 Quality Management Systems to labour relations by the example of French company. After overview of the main innovations in the first part of the article, the author analyses the normative value of this document and tries to define his place among legal sources on labour in the second section. The third part is devoted to studying of possible influence of above-mentioned changes to contract of employment, namely to his constitution, implementation and interruption. In this magazine we publish the first two sections.

Key words: Standard – ISO 9001 – Management – Quality – Leadership – Risk – Responsibility – The contract of employment – The normative value – Legal sources.