

**INSTITUT SUPÉRIEUR DE MANAGEMENT
LABORATOIRE DE RECHERCHE EN MANAGEMENT – LAREQUOI
ECOLE DOCTORALE CULTURES, REGULATIONS, INSTITUTIONS ET
TERRITOIRES – CRIT**

**THESE
En vue de l'obtention du grade de
Docteur en sciences de gestion**

***Contribution du « processus » à l'efficacité
d'une démarche qualité de type ISO9001***
**Recherche-action dans les Centres de Production Informatique de
service de l'Assurance Maladie**

**Présentée et soutenue publiquement le XX XXXXX 2012
à Saint-Quentin-en-Yvelines**

**Par
Jean-Yves Saulou**

Jury de soutenance

- Président du jury :** Jose-Luis Guerrero, Professeur à Georgetown University Washington DC
- Directeur de recherche :** Philippe Hermel, Professeur à l'ISM de l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines
- Rapporteurs**
- Slimane Haddadj, Maître de Conférences HDR à l'IAE de l'Université de Lille 1
- Dominique Phanuel, Maître de Conférences HDR à l'IAE de l'Université d'Orléans
- Suffragant**
- Christophe Assens, Maître de conférences HDR à l'ISM de l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines
- Invité**
- Aziz BELKHIR, Directeur de la Mission de Coordination du Système d'Information Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés

L'Université n'entend donner aucune approbation aux travaux et opinions émis dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

1 SOMMAIRE

1 SOMMAIRE.....	4
1 Première partie : revue de littérature et cadre théorique.....	15
1.1 Définitions des concepts.....	16
1.2 Revue de la littérature.....	21
1.3 Méthodologie de la recherche.....	56
1.5 Synthèse de la première partie.....	74
2 Deuxième partie : étude empirique, résultats et discussion.....	77
2.1 L'étude empirique dans les CTI.....	78
2.2 Les résultats.....	92
2.3 Discussion des résultats.....	111
2.4 Les résultats de l'étude empirique confrontés aux résultats de quelques autres recherches académiques.....	120
2.5 Iso9001, base d'un système holographique de la performance ?.....	131
2.7 Confrontation des résultats à la performance des organismes.....	132
2.8 Apports académiques managériaux.....	135
2.9 Synthèse des résultats.....	140
3 CONCLUSION GENERALE.....	142
1.1 Limites des travaux.....	145
3.1 Perspectives.....	146
4 BIBLIOGRAPHIE.....	150
5 TABLE DES MATIERES.....	170
6 TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	172
7 SIGLES & ABREVIATIONS.....	175
8 ANNEXES.....	177
0 Fin des annexes.....	230

Remerciements

Mes chaleureux remerciements au Professeur Hermel, pour l'encadrement des travaux et leur positionnement combinant des préoccupations académiques et professionnelles,

Au Professeur Bruno Lussato, qui m'incita, après le diplôme d'ingénieur du Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris, à « aller plus loin » et à « prendre la plume », en m'ouvrant les portes de la systémique, de l'informel et des frontières floues entre travail et loisirs,

Au Professeur Dominique Bessire et Jean-Louis Malo (Malo 1996), qui initièrent cette démarche de recherche en écrivant « L'effort d'analyse et de modélisation contenu dans l'approche de Saulou... Approche chère au constructiviste » (Bessire 1999).

A la centaine d'entreprises que j'ai auditées en ISO9001 pour AFNOR Certification qui m'ont nourri de leur expérience, aux étudiants des Masters en organisation et qualité qui m'ont subi et supporté comme chargé de cours ou professeur associé, et ont inconsciemment testé ce que je retirais des audits et des chantiers gérés,

A la Caisse Nationale d'Assurance Maladie qui m'a accueilli par hasard en 1978, m'a confié de nombreux projets, pas toujours faciles, souvent par défi, toujours avec des agents qui croyaient en leur mission, donnaient le meilleur d'eux-mêmes et pratiquaient, indirectement, mes acquisitions livresques et mes découvertes en entreprise,

A Jean, mon confident, mon frère, mon ami, mon manager, qui ne verra pas ce qu'il appelait le « plaisir de faire »,

A tous les autres rappelés qui ne comprenaient pas toujours ces travaux pour soi et pour les autres, Frida, ma mère qui me donna le goût et la nécessité de travailler pour partager et à ma soeur Monique dont les conseils m'éclairent toujours et encore.

A tous les contributeurs de ces travaux qui ont mouillé leur chemise par sympathie,

Alex Renoux et David Faggionato, statisticiens à la CNAMTS, Aziz Belkhir, toujours à l'écoute de mes projets pour la quatrième décennie, et Pierre Orveillon, mon responsable hiérarchique actuel qui a facilité la fin de ces réflexions et à tous les autres qui ont cru à ces ouvertures vers l'extérieur,

Ce travail ne serait rien sans l'ultime, persévérante et discrète contribution de Selima Ben Debba,

A Mathilde et Baptiste à qui je souhaite les mêmes bonheurs,

En témoignage de ma gratitude, au Professeur Hermel et à son équipe de chercheurs éclectique et internationale,

Pour le plaisir de faire, pour soi, uniquement et simplement,

Puisse cette approche profiter à *l'Homo Sapiens Qualitatus*

Et contribuer à son développement et à sa plénitude en entreprise.

A Camille,

A James,

« Le doute est le sel de l'esprit »

Alain-Fournier

A mon père, Paludier,

INTRODUCTION GENERALE

Plus de 10000 entreprises françaises possèdent aujourd'hui la certification ISO9001 version 2008. Selon les critères de ce référentiel international, cette reconnaissance atteste de la satisfaction des exigences de leurs clients et la démonstration régulière de l'amélioration de cette satisfaction. Au-delà de ces critères, la « bonne » qualité est plutôt subjective : de la possession du certificat, sésame sur le marché, imposé par le client, menée pour réduire les coûts internes ou pour obtenir de nouvelles parts de marché, la démarche qualité « qui marche » dépend tant de l'entreprise, de son activité, de sa taille que de celui qui l'exprime.

La mesure de la qualité n'est pas chose aisée, et bien souvent, la référence à quelque chose de subjectif, est annoncée pour affirmer que l'objet visé est de qualité. Pourtant, tout un chacun sait dire ce qui n'est pas de qualité. Bien souvent également, la qualité est attachée à ce qui n'est pas mesurable, à ce qui va au-delà du mesurable. La qualité d'une démarche, fut-elle de qualité, répondrait alors aux mêmes considérations, aux contours flous et à la non mesure ? Dans ce cas, la définition de la démarche qualité « qui marche » pourrait être celle qui est rentable dans ses apports, celle qui est conforme aux objectifs attendus ou qui les dépasse. Elle pourrait aussi être celle qui ajoute l'efficacité en intégrant les moyens nécessaires ou la performance en atteignant ou dépassant les objectifs fixés ?

Entre l'effet de mode visant à être certifié comme le concurrent ou le voisin, entre le passage inéluctable car imposé par le client et la nécessité comprise par le décideur de soumettre son entité à un système qualité, la démarche qualité, avec ou sans l'obtention d'un certificat, porte-t-elle toujours en elle des motivations explicites ? Les avantages escomptés sont-ils connus et obtenus ? Existe-t-il une alchimie nécessaire entre les moyens à prévoir pour construire l'architecture des processus et le management de ces moyens ? L'efficacité des dispositions attendues autour du processus conditionne-t-elle l'efficacité de la démarche qualité ?

Les résultats et effets positifs, négatifs ou mitigés des démarches qualité ont été abondamment étudiés (Bénézech and Loos-Baroin, 2004), de même que les facteurs

qui contribueraient à cette efficacité. Parmi ces facteurs, plusieurs outils se révéleraient contributifs aux effets des démarches qualité. Par exemple, mener une démarche projet s'avère efficace pour atteindre l'objectif de certification dans les délais (Lerat-Pytlak, 2002), mettre en place un système de mesure, d'indicateurs et de tableaux de bord contribueraient à l'atteinte des objectifs (Malo, 1992), accompagner la démarche d'une large information et communication semble essentiel pour parvenir aux résultats attendus. Mais il existe un outil de gestion de la démarche qualité largement recommandé dans les exigences attendues, positionné comme étant efficace dans sa contribution aux résultats. Il s'agit de l'outil de gestion « processus » (Lorino and Tarondeau, 1998) considéré à la fois comme outil de gestion dans ses composantes, servant tant qu'à construire qu'à entretenir l'entité en place.

La composante processus est largement recommandée dans L'ISO9001 qui attend la satisfaction d'exigences bien spécifiques pour ce qui concerne la formalisation de ces processus, leur pilotage et leur amélioration ; il est ainsi exigé la nécessité « d'entretenir, documenter, mettre en œuvre et en améliorer l'efficacité (...) un système de management de la qualité (...) déterminer les processus, (...) les séquences et interactions, (...) mesurer (...) assurer la disponibilité des ressources (...) et mettre en œuvre l'amélioration continue de ces processus ». (n° 4.2 des Exigences générales de l'ISO 9001 version 2008).

Au-delà de ces exigences spécifiées, les dispositions prises peuvent varier selon les interprétations effectuées par les acteurs chargés de la mise en place du référentiel. La démarche qualité peut reposer sur un référentiel construit ou existant en tant que référentiel national ou international, disposant dans tous les cas de marges de manœuvre et de latitudes dans le degré et la manière de satisfaire aux exigences attendues. Du responsable qualité, chef de projet de la démarche, aux acteurs chargés de mettre en place au quotidien, au commanditaire de la certification attendue, des auditeurs internes aux consultants accompagnant éventuellement l'entité, jusqu'aux auditeurs externes de l'organisme de certification, l'interprétation des exigences est largement ouverte. Le processus est devenu un outil de gestion, à destination des managers (Moisdon, 2007). L'utilisation du processus lors d'une démarche qualité ISO9001 ne signifie pas pour autant que l'outil processus contribue à l'efficacité de la démarche.

La mesure de l'efficacité d'une démarche qualité de type ISO 9001 constitue l'objet principal de ces travaux visant à clarifier la nature et le contenu de l'efficacité d'une démarche qualité.

La problématique de ces travaux vise à déterminer si le processus, dans ses composantes et la façon dont il est mis en œuvre, contribuerait à l'efficacité de la démarche qualité.

Le choix de la problématique de ces travaux autour du processus et sa contribution à l'efficacité de la démarche qualité relève d'un choix arbitraire mais récurrent. Un grand nombre de facteurs relevés porte, directement ou non, sur ce processus. La reconnaissance des bonnes pratiques professionnelles des entreprises qui relevaient d'une certification efficace dépendait dans une large majorité de responsables qui faisaient reposer leur *management* sur des processus construits, pilotés, répartis et partagés. Les effets des démarches qualité, positifs ou négatifs, ont fait l'objet de nombreux travaux académiques (Boiral, 2007), quelques uns se sont intéressés aux outils contributifs (Gervais, 1998), mais très peu ce sont intéressés à la contribution du processus (Lorino, 1997). C'est par la pratique de plus de 120 audits réalisés pour le compte d'un certificateur français¹ que l'intérêt pour le processus dans la construction du système qualité nécessaire a été constaté, comme facteur de succès ou comme facteur d'échec lorsque l'outil processus ne répondait pas aux critères attendus. L'intérêt de la maîtrise du processus est attendu par le chef d'entreprise comme outil économe de moyen, s'il peut être efficace à moindre coût, pour l'auditeur comme guide d'audit, pour le responsable qualité comme trame de construction et pour tout acteur en général dans l'entreprise comme lieu de partage des pratiques professionnelles et des exigences qualité. Dans tous les cas, processus comme outil et processus comme « moyen de faire » semblent aller de paire, mais le constater n'est pas le démontrer, la position du consultant ne suffisant pas à construire la posture de démonstration du chercheur.

1

Réalisation de 125 audits ISO9001 pour le compte d'AFNOR CERTIFICATION entre 2005 et 2012.

Il ne sera pas oublié qu'un courant de pensées, dominant dans le contexte de la présente étude, instaure l'insuffisance des ressources matérielles pour obtenir les développements attendus des moyens sans le recours à l'engagement et l'implication des personnels sur ces outils et moyens matériels comme supports aux apprentissages (Argyris and Schön, 2001) et vecteur de capitalisation (Forest 2000). Aussi, l'outillage recherché autour de la contribution au processus s'inscrira dans cette complétude à obtenir entre le matériel du processus et son immatériel associé par la mise en oeuvre, son acceptation et son développement sur le terrain.

La mesure de l'efficacité des démarches qualité doit intégrer cette complétude entre l'outil et les dispositions mises en œuvre, impliquant un positionnement de l'impact des outils sur le management. « Manager par les processus » n'est pas similaire à « Manager par les procédures » (Hermel, 1989). La formalisation des procédures n'est pas la formalisation des processus. La mise en œuvre de l'outil « procédure » ou de la démarche « processus », intégré ou non à la stratégie, sont –elles des variables de l'efficacité des démarches qualité ?

La définition de la démarche qualité efficace n'est pas aisée. Elle peut comprendre des composantes de coûts, volontaires ou non, de satisfaction des clients ou bénéficiaires internes et externes mais également des instruments de gestion mis en place pour le développement de ces démarches. L'efficacité des démarches qualité pourrait dépendre de multiples facteurs tels que la motivation de son dirigeant, l'implication des équipes, la mise en œuvre d'outils de la qualité ou plus généralement d'outils de gestion : le tableau de bord notamment utilisé pour instaurer et développer une démarche qualité ne constituerait-il pas l'élément majeur de l'efficacité de ces démarches ? Cet axe qui a initié les travaux a rapidement été abandonné. D'ailleurs, lors de la confrontation au terrain des résultats académiques, une partie importante des outils de l'efficacité des démarches qualité met l'accent sur la nécessité de disposer d'indicateurs, de tableaux de bord et d'outils de *reporting*.

Si la qualité est « totale », elle est intégrée à la stratégie. La performance du « management total », comme l'efficacité de ce management, reste une délicate question. P. Lorino (1997) a qualifié la performance des systèmes de *management* à partir des actions appliquées pour atteindre un objectif. Elle emporte ainsi une notion

de conformité des objectifs convoités et aussi du plan d'actions ou d'activités mis en place. Cette performance est composée (Bescos 1995) de trois dimensions : l'efficacité, l'efficacité et la pertinence entre les moyens et les objectifs réalisés. Ainsi, l'efficacité des démarches qualité serait à la base de l'efficacité et de la performance ; elle pourrait se démontrer par l'atteinte des résultats escomptés, le pilotage des démarches qualité devant définir les objectifs à atteindre.

La revue de la littérature académique est nécessaire à pris comme premier axe de développement, les notions d'efficacité des démarches qualité en recherchant les facteurs, effets et outils pouvant y contribuer. La recherche a principalement privilégié les outils qui concernaient avant tout le processus et ses composantes (activités, procédures, ...), le processus et son *management* (gestion des anomalies notamment), le processus et la mesure (indicateurs, tableaux de bord, ...). Le contexte des travaux a évolué et les recherches académiques ont enrichi ainsi les premiers axes de la recherche initialisée par le pilotage des démarches qualité, la mesure de la performance, la représentation des indicateurs, avant de se réorienter vers le coût de la qualité et de la non qualité, objets de la seconde réorientation des travaux, pour se concentrer sur le processus, objet recherché de l'efficacité de la démarche qualité. Une phase préparatoire de trois années aura permis d'accompagner quelques sites à la certification ISO9001, d'en auditer d'autres pour le compte des audits internes pendant que, dans la même période, près de cinquante audits externes aient été menés pour le compte d'AFNOR Certification dans des entreprises d'activités aussi variées que le sont des Chambres de Commerce et d'Industries, des gestionnaires de logements pour les HLM, l'Institut National de la Recherche Scientifique, un service projet du Ministère du Budget ou une étude notariale   Saintes. Mon emploi principal à la DSI de la CNAMTS m'offrait le grand avantage de connaître le terrain, le contexte et les Hommes en place. Les CTI (Centres Informatiques) présentent de plus une spécificité classique de traitements de flux d'information, **s'agissant d'organismes privés chargés d'assumer une mission de services publics** (Bartoli & Hermel, 1986).

La revue de littérature recherchera les principales variables relatives à l'efficacité de la démarche qualité (dénommées « thèmes »), variables rencontrées généralement dans les diverses approches des travaux académiques. Ces thèmes seront repris pour l'étude empirique menée sous forme d'une recherche-action dans six Centres de

Traitement Informatique de service et de production de l'Assurance Maladie. Ces thèmes sont considérés comme des variables initiales (les facteurs d'efficacité des démarches qualité, les effets ou les résultats, la contribution des outils, le processus, la formalisation des procédures, la gestion des anomalies, la procédure et son pouvoir dans l'organisation) vont permettre de mener **38 entretiens semi directifs et qui donneront 565 items à analyser**. Les résultats de ces entretiens seront analysés sous trois angles de vue : d'abord selon les sept thèmes du questionnaire mené, ensuite selon la typologie des trois organismes concernés (centres informatiques, centre nationaux et organismes d'assurance maladie) et enfin selon les trois fonctions interviewées (directeur, responsable qualité et pilote de processus). De plus, une recherche de clivage est menée par Analyse en Composantes Principales, partant de l'analyse syntaxique des mots employés dans les réponses, analyse qui permet de recadrer les variables et d'en trouver de nouvelles telles que l'efficacité, la performance, l'implication et l'information attendue.

La discussion des résultats s'opère notamment autour de leur confrontation à la théorie des conventions (Thévenot, 1989 et Tersiovski, 2003, développé par Gomez, 1994) dont les six mondes (ou cités) reflètent des postures et pratiques mises en œuvre dans le *management* de la qualité. La discussion des résultats se mène également par rapport aux contributions académiques relatives aux mêmes variables initiales, structurant à la fois la revue de littérature et l'analyse des résultats

L'objet de ces travaux porte sur la mesure de l'efficacité des démarches qualité. Cette mesure sera considérée selon trois composantes : d'abord la conformité au respect des exigences attendues (ISO9001, version 2008), la conformité aux dispositions d'organisation prévues, ensuite la conformité à l'amélioration attendue et constatée. Il sera vu que ces définitions se rapprochent des définitions académiques, ce référentiel pouvant « mettre en œuvre les meilleures pratiques qui ont été mises en œuvre à l'occasion de la certification ISO 9000 » (Benezech et Loos-Baroin, déjà cité).

Les travaux menés visent à constituer une contribution à la mise en œuvre des démarches qualité en entreprise. Face à un outil recommandé mais non obligatoire,

dénoté « processus », les « entreprises étant encouragées à adopter l'approche processus » (ISO9001 V 2008), il est attendu, pour le manager, pour le responsable qualité et pour l'auditeur, la mesure effective de la contribution du processus à l'efficacité des démarches qualité. Face aux développements de la fonction Qualité, aujourd'hui intégrée totalement au *management* de l'entreprise, d'où le concept de Qualité « Totale », plutôt « Total », voire « Intégrale » (Hermel, 1997), les démarches qualité depuis deux décennies sont devenues des composantes du *management* des entreprises quelles que soient leur nature, leur taille ou leur activité. D'abord destinées à donner de l'assurance à la qualité des produits, elles incitaient ensuite à obtenir la confiance des clients et des actionnaires. Si les critiques sont nombreuses, face à un tel engouement, les démonstrations de leur efficacité semblent l'emporter, notamment autour des dispositions organisationnelles nécessaires ou obtenues indirectement (Boiral, 2010). Mais le chemin de la certification ne s'arrête pas au certificat obtenu, il ne fait que commencer à ce moment-là et l'entretien du système qualité se posera alors, l'implication des acteurs, la pérennité de la construction établie dépendront vraisemblablement des fondements de la construction établie. Existe-t-il une alchimie particulière à composer, mettre en œuvre et appliquer, autour du processus ou à côté, pour atteindre le résultat escompté ? Mais que faut-il mesurer et pour atteindre quoi ? Est-ce le nombre de jours/hommes consommés tels que prévus, le nombre d'exigences satisfaites du référentiel ou la mesure du niveau de satisfaction des clients ? Dans tous les cas, la contribution des outils à l'efficacité est posée, mais le choix de l'outil le plus contributif n'est pas une mince affaire. Le plus contributif à l'efficacité de la démarche qualité est-il ce processus, élément de construction, de pilotage ou d'amélioration, le *management* du projet, la mesure des avancées par tableaux de bord ? L'information donnée ou le système documentaire fait des nombreux outils nécessaires à l'obtention de la certification ? La recherche de la meilleure contribution de ces outillages à l'efficacité n'entre pas cependant dans le cadre de ces travaux mais d'autres études pourraient s'y consacrer.

Cette thèse se compose de deux parties, la première clarifiant d'abord les concepts, puis développe les résultats de la revue de littérature, avant de spécifier les divers éléments méthodologiques mis en œuvre.

La seconde partie décrit le contexte du terrain, celui des Centres de Traitement de l'Information de l'Assurance Maladie, où se mène la recherche-action débouchant

sur une étude empirique issue de 38 entretiens semi-directifs. Les résultats sont d'abord analysés par fonction qualité, par organisme et par thèmes des entretiens. Les résultats sont ensuite confrontés d'abord à la théorie des conventions, puis à d'autres travaux académiques mis en évidence dans la revue de littérature.

La conclusion fait état des contributions apportées, des limites et des perspectives des présents travaux.

1 Première partie : revue de littérature et cadre théorique

Les effets et résultats des démarches qualité ont fait l'objet d'une abondance littéraire (Boiral & Roy, 2007). Les travaux relatifs à l'impact des outils mis en œuvre lors de ces certifications se limitent à quelques travaux (notamment Bénézech & Loos-Baroin, 2007). Quant à l'outil « processus » et sa contribution à la démarche qualité, seuls quelques travaux s'y consacrent (Cocheteux, 2010 ; Lambert & Ouédraogo, 2006 ; Lorino, 1998 et Maurand-Vallet et autres, 2007), souvent à l'occasion d'objet de recherche autres que l'efficacité des démarches qualité. Les travaux s'inscrivent ainsi dans une problématique originale et constituant cependant une préoccupation en entreprise. Avant de commenter les résultats des travaux académiques, il importe de poser le contenu des principaux concepts de la qualité utilisés. Ces travaux, menés pendant la phase exploratoire, ont hérité de la problématique initiale relative au pilotage des démarches qualité. Cette partie positionne les travaux menés par rapport aux résultats académiques relatifs à sept thèmes récurrents dans les articles, revues ou ouvrages et portant sur les résultats ou effets des démarches qualité, les outils concernés, les facteurs favorisant les résultats, les processus, les procédures, la gestion des anomalies, occasion de démontrer les pratiques de qualité mises en œuvre et enfin la communication et l'information pratiquées lors de la démarche. Après avoir fait le point sur les principaux concepts utilisés, une typologie historique de la qualité est proposée, avant que les lectures, leur historique et le contexte de ces travaux ne viennent alimenter ces sept thèmes. Enfin, la première partie se termine par un regroupement des méthodes utilisées pour mener à bien cette recherche, expliciter l'objet, la posture, le positionnement épistémologique et son *design*.

1.1 Définitions des concepts

Les concepts manipulés dans ces travaux et relatifs à la qualité pourraient être définis selon leur expression quotidienne du langage courant, selon la pratique professionnelle ou selon les définitions académiques. Dans les faits, les définitions mises en œuvre ne posent pas de divergences fondamentales quant à ces trois usages.

1.1.1 Qualité

Les entreprises cherchent à asseoir leur croissance et à développer leur compétitivité en développant la **qualité** de leur produit ou service. La normalisation des pratiques a généré la formalisation et la standardisation des pratiques pour assurer la qualité définie, c'est-à-dire le respect des niveaux de standards définis. La qualité s'intègre alors dans le *management* dont le niveau d'exigences minimales peut être défini (cas de l'ISO9001 par exemple), la qualité représentant l'« aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». La majorité des définitions rencontrées positionne le terme « qualité » comme la réponse à des besoins validés, explicites ou implicites. Ce qui entraîne un autre type de définition d'une part dans le niveau à atteindre (convention de qualification) et dans l'effort à exercer pour se maintenir au niveau attendu (convention d'efforts) : « On appelle qualité la manifestation apparente des ajustements socioéconomiques produits par une convention de qualification d'une part et une convention d'effort d'autre part, dont la conjoncture caractérise la division sociale et du travail ». Véritable système d'information (Mélèze, 1979), le système qualité vise à répondre à l'incertitude des relations entre activités dans une relation clients-fournisseurs.

Le slogan de CROSBY « La qualité, c'est gratuit » (1986) car le coût de la qualité est inférieur au coût de la non qualité (Charvet-Pratat & autres, 1990) et repose sur quatre principes : la conformité aux exigences, la prévention des défauts, la norme de performance « zéro défaut » et le prix de la non-conformité. La majorité des définitions porte sur la réponse mesurée à des besoins exprimés explicites. Celle de la version 2000 de l'ISO9000 version 2004 résume ces approches.

1.1.2 Le processus

On distinguera, selon le Grand Robert de la langue française, le processus, issu du latin *processus* « progrès », le processus au sens de prolongement anatomique, le processus au sens de « ensemble de phénomènes connus comme actif et organisé dans le temps » et enfin, apparu au XXème siècle, le processus au sens de « suite ordonnée d'opérations aboutissant à un résultat (renvoi à procédure) ». C'est ce

dernier sens qui sera retenu.

La majorité des auteurs désigne, en effets, les opérations ou les activités qui composent le processus, le produit ou service qui en résulte, la finalisation du processus et quelques-uns expriment la création de valeurs apportées (Porter et de Lavergne 1999), les interfaces avec d'autres activités ou processus (ISO9001 version 2005).

Plusieurs orientations peuvent définir le processus. Van de Ven (1992) définit de trois façons la notion de processus. Ce peut être une logique qui explique une relation causale entre variables dépendantes et indépendantes, une catégorie de concepts et de variables qui font référence aux actions individuelles, organisationnelles ou une suite d'évènements qui décrit comment les situations évoluent avec le temps. Je partage cette vision empirique des trois types de processus qui correspond à trois pratiques professionnelles, la première à celle du concepteur d'activités, la seconde du gestionnaire de projet et la troisième à celle de l'organisateur.

La définition du processus par l'ISO9000 version 2005 (Norme de vocabulaire), « Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie » est très proche de celle qui englobe les trois notions d'activités, de relations entre les activités et de produit de sortie, par exemple « Un processus est un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information ou de matière significatifs, et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini. » (Lorino, 2003).

Les définitions des auteurs suivants s'articulent également autour des points communs de la présence d'activités, d'une finalité et généralement d'interfaces avec d'activités (travaux de Siéno, 2009) (cf liste en annexe)

La majorité des auteurs s'accordent à définir le processus comme composé d'activités.

1.1.3 Activités

Constituant le processus, le mot, paradoxalement n'est pas directement défini dans l'ISO9000 version 2005, relatif aux principes essentiels et vocabulaire applicable à toute la gamme des référentiels ISO. Pourtant, la définition de la procédure (cf point d'après) y fait spécifiquement référence. Proposons comme définition au mot « activité » : *agencement de tâches créant de la valeur en transformant un input reçu en output défini*, qui comprend ainsi l'objet créateur de valeur de l'activité. Il convient ainsi qu'elle contribue à la mission de l'entreprise. L'activité n'est pas une occupation du temps ou des ressources, mais bien une chronologie d'éléments contrôlés pour obtenir les éléments de sortie attendus par le client final ou par une autre activité. La maîtrise des ressources nécessaires à l'activité est attendue, donnant lieu par exemple à la maîtrise des coûts de l'activité de la méthode ABC, l'activité correspond soit à la conception descriptive du processus , soit à la conception dynamique d'un projet en regroupant par phase les activités .

L'activité est ainsi à la croisée de plusieurs disciplines, elle se voit affecter les ressources humaines et matérielles et collecte les diverses exigences à laquelle elle devra répondre. Par exemple, l'activité peut recevoir les exigences relatives au référentiel qualité, ainsi que celle relative aux exigences du contrôle interne, de la sécurité, au développement durable, etc.

1.1.4 Procédure

Selon l'ISO version 9000 et suite à la mise à jour de la version « vocabulaire », (cf ISO, version 2005) est dénommée : *manière spécifiée de réaliser une activité ou un processus*. Le caractère spécifié correspond à la description des tâches qui composent l'activité, description sous une forme descriptive (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien?) ou sous logigramme ou ordinogramme. Les fondements des démarches qualité reposent sur des transferts de connaissances, souvent mis sous forme de procédures, donnant lieu à des jeux de pouvoirs. L'efficacité de l'entreprise ne peut cependant se limiter à la technique et aux outils associés à l'activité, l'implication et l'engagement des ressources contribuant principalement à la construction des apprentissages (Deming 2000).

1.1.5 Efficacité

Nous nous limiterons à la définition de l'ISO9000, mise à jour en 2005, norme de vocabulaire de l'ISO9001 version 2000, mise à jour en 2008 : *niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés..*

La majorité des auteurs converge dans le même sens pour définir l'efficacité d'une entité comme sa capacité à atteindre les résultats prévisionnels. L'ISO9000, norme relative aux définitions et vocabulaires de la norme ISO9001 version 2000 rejoint cette définition de l'efficacité comme étant : *le niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.*

1.1.6 Qualité totale

Lorsque la fonction qualité devient présente dans toutes les fonctions, dont celles de *management*, de stratégie et de planification, elle prend alors l'appellation de « qualité totale ». On peut aussi développer cette présence de la qualité dans le *management*, en se fondant sur sa définition usitée : *Qui répond aux exigences du produit ou service*, en la voyant édifée comme un « système de *management* », qui comprendrait l'expression de la contribution aux missions générales sous la forme d'une politique qualité, la mise en œuvre dans les processus sous forme d'objectifs quantifiés, l'entretien de ces processus sous la forme de revues et d'audits et la mise en œuvre, après décision, via le ressenti des clients, des nouvelles exigences. Cette boucle du système de *management* de la qualité, que Deming a formalisé sous la forme du PDCA, Plan Do Check et Act .

Une seconde orientation de la qualité totale la limiterait au référentiel d'excellence intégrant d'une part le *benchmarking* des opérations et l'autoévaluation de toutes les parties prenantes ? Quelques référentiels mondiaux vont dans ce sens, dont le prix annuel EFQM qui récompense chaque année les entreprises ayant obtenu le meilleur *scoring*.

Ce rappel des définitions permet ainsi de présenter la trame historique des mouvements ou écoles de la qualité qu'il est possible de présenter selon plusieurs formes, dont celle de l'évolution de la fonction contrôle.

1.2 Revue de la littérature

Les typologies relatives à la qualité peuvent s'établir à partir du positionnement de la fonction contrôle. Les articles manufacturés proviennent de productions répétitives réalisées par des personnes ayant appris ces techniques éprouvées. Généralement, les anciens ont appris aux jeunes « artisans » en assurant la transmission d'un savoir-faire ; les apprentis apprenants, les compagnons assurant la transmission des savoirs et les maîtres assurant l'expertise des savoirs.

La décennie après la seconde guerre mondiale vit, au Japon notamment, la reconstruction s'opérer autour de principes visant à séparer la planification, la réalisation, les contrôles et les décisions (Plan-Do-Check-Act) que E. (2000) instaura en principes de *management* de la qualité. Par des arguments chocs, par discernement, pour répondre à des besoins de réorganisation interne ou pour développer une meilleure relation avec le client, les arguments ne manquent pas pour mener un projet de qualité, avec ou non la certification au final. Avouée ou inavouée, explicite ou implicite, la variété des motivations, devenant arguments pour ne pas adopter le projet est grande, renforçant les arguments des deux camps.

Le contenu des normes et des labels qualité évolue également en fonction des besoins des décideurs. Les normes ISO notamment sont en grande partie le reflet des attentes des *managers*, réunis en groupes *ad hoc* pour conceptualiser les bonnes pratiques (FAURE 1997)

Trente ans après le mouvement qualité *post* seconde guerre mondiale, la première norme ISO, 1987, basée sur le principe organisationnel de s'assurer que « Est écrit ce qui est fait et est fait ce qui écrit » s'instaure comme une partie du *management*;

Vingt années plus tard, la dernière norme ISO9001, parue en 2000, institue le système de *management* de la qualité comme un outil de la gestion (Lorino et

Tarondeau 1998) et s'installe en 2008 en évoluant très légèrement pour sept autres années. L'assurance qualité, visant à donner confiance aux clients, perdure toujours. Le système de *management* de la qualité s'installe comme composante de la gestion, comme une fonction à part entière.

L'histoire des mouvements de la qualité s'établit généralement autour de trois phases, la première jusqu'au taylorisme qui défend le principe de la séparation des tâches en éléments simples et répétitifs, la seconde jusqu'aux années 1980 où trois acteurs (Crosby 1974, Deming 2000 et Juran 1993) décrivent la qualité comme discipline entière, la planification, l'amélioration et l'auto-évaluation devenant des dispositions concrètes dans l'entreprise. Des programmes de fusée Apollo (zéro défaut) aux automobiles japonaises qui inondent le marché, parce que plus fiables et moins chères, le client va imposer son point de vue. Ces trois vagues correspondent d'ailleurs à trois positionnements différents de la fonction contrôle : inexistante ou exceptionnellement exercée par des fonctions de vérificateurs (corps d'inspecteurs sous Colbert, le colbertisme), fortement structurée dans la seconde vague où l'assurance qualité positionne les produits comme une réponse adaptée aux besoins des clients et intégrée au processus de fabrication dans la troisième vague où l'évaluation interne (Bélaïr, 2007) précède les audits externes qui donneront les labels et reconnaissance attendus.

L'impact sur l'homme n'est pas neutre : si l'homme-consommateur y trouve son compte, les avantages pour l'homme-travailleur ne sont pas toujours clairement établis et dépendent pourtant du positionnement de la fonction contrôle dans l'entreprise (Bessire, 1999).

Ce mouvement de contrôle des tâches, s'inscrit dans une maîtrise de l'activité dont Porter (1983) initia le mécanisme de création de la chaîne de la valeur en incorporant les premières activités de soutien, contributrices de la valeur obtenue : mécanisme largement développé par Lorino (1998) autour de la nécessité de disposer d'une vision globale du cycle de vie du produit. Ces découpages faciliteront la mise en œuvre de centres de responsabilité ouvrant la voie à la mesure de la qualité et de la non qualité, répondant à la mesurabilité nécessaire (Williamson 1981). La modélisation de l'entreprise et ses types de structure (Mintzberg, 1994) constituent

un outil du *manager* permettant (Le Moigne (1990) de contribuer à maîtriser la complexité des systèmes.

La modélisation de l'entreprise s'inscrit comme le reflet d'une « gouvernance partenariale » (Martinet, 1984), construisant et déconstruisant des processus et sous – processus des différents niveaux nécessaires à la mise en place de la stratégie.

L'approche input-output chère aux cybernéticiens se retrouve tant au niveau élémentaire de l'activité , à celui du processus qu'à celui du système qualité dans son ensemble : l'orientation client l'emporte dans les démarches, quand bien même l'entité soit chargée de remplir une mission de service public (Bartoli &Hermel, 2006), tel le terrain de la présente recherche. Dans tous les cas, l'information demeure fondamentale dans cette modélisation du système et pour ses acteurs, le « trop d'information » cependant (Lussato, 1072, 1992) générant l' « entropie » du système, état de dysfonctionnement et de désordre.

C'est par l'interaction entre les activités vue sous l'angle de la communication nécessaire pour la coordination des individus (Bouillon, 2009) qu'une représentation de l'organisation se met en forme reliant « textes et conversations », pouvant être appelée modélisation incluant les objectifs des divers éléments et les rationalisations entreprises, ensemble de règles formelles et d'ajustements en situation. Ainsi, les « processus communicationnels » construisent l'organisation autour de « conversations » - des discours informels aux réunions – et de textes, « procédures de narration » qui « racontent le monde., facettes d'un même monde, celui « processus organisant » ou notion « d'organizing » (Weick, 1981). De cette représentation du monde, apparaîtront des controverses relatives à l'asymétrie des différents points de vue des acteurs (Boltanski & Thevenot, 1987) à rattacher à des engagements différents, porteurs de bases consensuelles communes.

1.2.1 Démarche qualité avec reconnaissance du produit ou service de qualité

La vérification du produit bien fait démontre la contribution du résultat réalisé et de la qualité ainsi obtenue. Cette démonstration s'opère via un signe de reconnaissance

prouvant que le rouleau de toile ou le quartier de bœuf a ainsi passé avec succès les contrôles qualité. Les légionnaires romains procédaient au contrôle par échantillonnages en visant les livres de bord des marchandises versées au Trésor et l'estampille des vérificateurs de Colbert libérait le produit sur un marché, celui des Anglais, où le bénéfice réalisé était assuré (Minard, 1998). La maîtrise des grands mouvements industriels passe par cette phase de vérification approfondie, souvent suivie d'une phase de laxisme dans les contrôles. La réalisation des vérifications sur la chaîne constitue une tâche spécifique affectée à des agents désignés pour ces compétences (Taylor, 1916). La mesure de l'efficacité et l'économie des moyens de production s'instaurent comme axe principal de la satisfaction des clients. Le fonctionnement de l'organisation intègre aussi l'hypothèse de la non rationalité de l'homme au travail (March & Simons, 1958) qui implique la nécessité de disposer de cadrages et de normes. Le rassemblement des acteurs sur le lieu du travail entraîne aussi la nécessité de maîtriser les conflits et les jeux des acteurs (Crozier & Friedberg, 1977). Les théories économiques intègrent cet agent humain pas toujours rationnel et dépendant d'une nature humaine avec « opportunisme, manque de morale, asymétrie d'information au détriment de celui qui délègue » (cité par Bouquin 2005) ;

L'implication des acteurs (Chevreuil, 2010) devient une nécessité, dans la rédaction des procédures maîtrisant les activités et autour de la chaîne de valeur pour en évaluer le coût et le risque, les risques de « monologisme, d'énonciation monologique... et de langages corporatistes » (Zarifian, 1996) devant également être appréhendés. Le salarié doit devenir créateur de ses objets, souvent de ses procédures et de ses indicateurs (Auger 2002).

Les supports documentaires suivent cette évolution structurelle. Une illustration en est donnée par l'ouvrage en référence qui rassemble un condensé de bonnes pratiques et ce, sans que cela ne soit limitatif². Dans la structure de supports documentaires et l'ouvrage, il est distingué, selon les auteurs, les normes à caractère procédural qui impliquent le respect de dispositions et de routines (ISO9001, ISO14001 version 1996 environnement, OHSAS 18001, santé/sécurité au travail,...) des normes à caractère substantif qui impliquent une obligation de résultats (normes produits NF, ...). L'ISO9001 peut également être considéré comme un contrat type inachevé (Cochoy, Garel, & de Terssac, 1998) où, dans l'entreprise analysée, les marges de manœuvre et de liberté engendrées par des dispositions attendues créent une *interface organisationnelle riche pouvant engendrer de fortes tensions entre la lettre de la norme et la mise en œuvre effective*. L'usage des routines a permis non seulement d'économiser du temps, mais également d'améliorer la qualité du travail. Les marges de manœuvre libérées en dehors des routines laissent la place à des zones d'apprentissage endogènes, de type « bottom up », qui viennent alimenter le changement et l'amélioration des processus. Les responsabilités et autorité nouvelles remplacent les zones de pouvoir.

Les auteurs concluent sur la démonstration que l'ISO9000 opère soit *a minima* pour obtenir le résultat de la certification elle-même, soit comme outil de *management* de l'amélioration continue en bénéficiant des apprentissages organisationnels, les routines libérant des espaces d'autonomie. Quatre dimensions de l'organisation sont apparues lors de la démarche : le *caractère subjectif de l'interprétation des agents, le degré d'autonomie et le caractère interactif des mécanismes de décision, la socialisation du système d'information et l'encouragement au changement*. Trois leçons sont tirées par les auteurs : d'abord, la routine est économique et efficace et permet plus rapidement que les approches sur les ressources humaines de maîtriser les résultats espérés, ensuite la question de l'adoption de la norme pour la petite entreprise est posée compte tenu de l'investissement nécessaire et des retours prévisionnels et enfin la seule recherche de l'obtention du certificat *ne devrait pas être vu comme la finalité du système de*

2

L'ouvrage « Management par les processus » Du concept à l'audit (AFNOR, 2004) est essentiellement consacré au processus et présente pas moins de 10 référentiels internationaux ISO (NF ISO) et 30 référentiels nationaux (XD ou FD)

management de la qualité. Sous ces conditions organisationnelles, la norme devient un *formidable creuset pour l'apprentissage et le changement*, l'individu en étant le principal bénéficiaire.

La démarche de qualité constitue une formulation à la fois simple et complexe. Simple car le langage courant qualifie « de qualité » ce qui est établi comme tel, pour finir par définir le mot par la réponse à des besoins et exigences.

1.2.2 Démarche qualité autour du processus

L'activité devient l'objet élémentaire de réception des bonnes pratiques autour de l'entité processus permettant de mesurer la création de valeur (Lorino, 2003) et d'assurer une transversalité de l'organisation orientée vers le client. Des référentiels de bonnes pratiques s'installent alors comme signes d'appartenance et de reconnaissance. La conséquence est la formalisation des savoirs, modifiant les savoirs de l'apprentissage organisationnel (Koenig, 2006).

La montée de ce formalisme autour des processus crée un véritable « langage intermédiaire, démarche ascendante pour l'encadrement et descendante vers ceux à la fois acteurs et porteurs » (Cochy, Certop 1999). L'importance du volontariat et de l'implication de ces acteurs dans leur motivation est déterminante (Chevreuil, 2010).

Cette architecture de processus permet également de modéliser les stratégies autour du ROI (Weick, 1993). Mais la réalité est plutôt floue (Brunsson 1982), « une hypocrisie organisationnelle » règne en fait, les frontières des processus et de l'entreprise sont vagues, les objectifs se découvrent dans l'action et le besoin de réforme s'impose pour mettre en harmonie, périodiquement, les pratiques avec le discours.

L'organisation des activités ne peut ignorer les savoirs en jeu, véritables propriétés des titulaires de ce « capital cognitif » (Martinet, 2008) entraînant des échanges codifiés et normalisés. La théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1971) considère la firme comme une forme de production et de coopération en équipe, sans qu'il ne soit

possible de mesurer la contribution individuelle.

Les éléments documentaires académiques ont été regroupés sur sept thèmes relatifs aux éléments principaux des éléments constitutifs d'une démarche qualité, à savoir les facteurs impactant une démarche qualité, les effets ou résultats, les outils, le processus, la procédure, la gestion des anomalies et l'information nécessaires. Ces thèmes constitueront surtout la trame des interviews menées.

1.2.3 Les effets et résultats des démarches qualité

Un grand nombre de contributions académiques ont abordé les incidences des démarches qualité et l'efficacité de ces démarches. Une importante contribution (Mongour 2007) porte sur une revue systématique des « impacts de l'ISO9000 sur l'amélioration des performances » et recense plus de 111 articles -retenus car répondant aux critères- les impacts globalement positifs de la démarche mais aussi l'expression d'un optimisme assez généralisé. Les résultats sont analysés sur quatre principaux thèmes : les bénéfices opérationnels, les bénéfices managériaux et stratégiques, les difficultés et les facteurs de contingence. Si la mise en oeuvre de l'ISO9000 ne laisse pas indifférent, certaines recherches tendent à minimiser voire à nier les impacts positifs de cette certification (Terziovski, Power, & Sohal, 2003) alors que d'autres études ont analysé les effets pervers de ces démarches : lourdeur bureaucratique, manque de mobilisation, coûts, etc. (Boiral & Roy, 2007).

La méthode employée, la revue systématique, rarement mise en oeuvre dans les sciences de gestion, au contraire des méthodes empiriques, est adaptée au sujet de la performance de l'ISO 9001. Les résultats proposent d'une part une cartographie du champ de la recherche, ces dernières étant menées principalement aux USA (14 études), Espagne (12) et Angleterre (9) alors que le nombre d'organisations certifiées ne correspond pas à ces pays mais à la Chine (162 259 en 2007), Italie (105 799) et Japon (80 552). Les résultats reposent également sur des analyses quantitatives (75% des articles retenus sont issus de questionnaires postaux) et 85% des articles sont parus dans des revues spécialisées ou à vocation professionnelle rarement critiques vis-à-vis des normes ISO. Enfin, les résultats mettent en avant la grande variété des

indicateurs utilisés pour mesurer les impacts regroupés dans les quatre catégories citées ci-avant, chaque catégorie étant considérée du point de vue des aspects internes et externes.

Rares sont cependant les contributions ayant abordé l'efficacité de ces démarches à travers les outils de gestion utilisés.

Le rapprochement entre les attentes et la perception des résultats démontre qu'une majorité des acteurs n'a pas une idée très claire et précise du retour sur investissement puisque 60% d'entre eux ne connaissaient pas le coût de la certification. Les résultats sont accentués lorsque la démarche de certification est volontariste.

La démarche de certification contribue ainsi, selon les auteurs, à la performance des entreprises mais quelques facteurs semblent indispensables, tels que la motivation à se faire certifier (Terziovski et al., déjà cité) et la culture qualité développée dans l'entreprise. Les fondements de la certification combinant l'orientation client pour des bénéfices externes portant sur une maximisation du chiffre d'affaires et l'optimisation des processus internes contribuent directement à la performance attendue (Rust, Moorman, & Dickson, 2002).

L'analyse des processus nécessaire à la certification ISO9001 constitue un instrument de clarification et d'intégration de la démarche ISO9001 (Maurand-Valet & Pedra, 2007). Ces travaux démontrent les conséquences organisationnelles issues de cette mise en œuvre débouchant parallèlement sur l'apparition d'une alternative entre coercition et apprentissage.

En effet, la connaissance d'une organisation passe par des méthodes d'approche concernant soit les ressources (Mintzberg & Romelaer, 1984) (Nicolau & Sellers, 2002) (Mintzberg, 1994) (Trosa, 2007), soit les fonctions (Gulick et al., 1955), soit les tâches (Taylor, 1916), soit les activités (Porter, 1986) ou la notion de création de valeur sur une série d'opérations ou d'activités contributives à la réalisation du produit final. La précision du découpage de ces éléments en unités plus ou moins fines dépend du positionnement de l'unité considérée dans la structure (Simon, 1951). La mise en place d'outils (méthode ABC, ERP, BSC...) ou de méthodes structurantes (ISO9000) imposent de mener une analyse des processus pour

généralement formaliser l'existant puis mettre en place les outils et en améliorer l'organisation. La théorie du contrôle de l'organisation tend à donner une meilleure représentation du monde réel pour en améliorer la maîtrise (Le Masson, Weil, & Hatchuel, 2006).

La question du rapport avec la certification qualité facteur de compétitivité est posée (Rolland & Tran, 2006) concernant les **apports réels de la certification à l'organisation**, et ce, en dehors des aspects financiers. L'étude porte sur plus de 835 entreprises en France et fait apparaître un caractère contingent de la certification et son impact sur la performance de l'entreprise. L'interrogation porte également sur l'influence de la certification sur les processus opérationnels de l'entreprise, quelques études n'ayant pas démontré cette relation (Simmons & White, 1999). D'autres études, au contraire (Corbett, Montes-Sancho, & Kirsch, 2005) ont prouvé que les entreprises certifiées, sur une période de dix ans, ont amélioré le coût des produits vendus exprimé en pourcentage des ventes alors qu'il s'est dégradé pour celles qui ne l'étaient pas. D'autres constats en Nouvelle Zélande (K. S. Lee & Palmer, 1999) ont démontré l'amélioration de la communication pour les entreprises certifiées et une meilleure communication pour une compréhension des standards de fabrication (Acharya & Ray, 2000) avec deux impacts au niveau des processus : la compréhension des employés dans leurs responsabilités et une meilleure maîtrise par les *managers* de ces processus.

Motivations pour la certification et constats effectifs ne vont pas toujours de paire : l'étude de Corbett et al, ci-avant citée, a également mis en avant la déception sur les impacts commerciaux constatés par les *managers* alors qu'*a contrario*, l'effet est positif dans certains secteurs (équipements informatiques, électroniques). Cette explication est confirmée par Stevenson & Barnes (2002) qui constatent que le service *marketing* est souvent le dernier service intégré à la démarche de certification. En revanche, l'impact sur les performances financières n'est pas neutre et la certification crée une différence positive en matière de rendement boursier, et ce d'autant plus que la certification a été délivrée par un organisme indépendant. Il est mis en évidence (Casado-Díaz, Mas-Ruiz, & Sellers-Rubio, 2009), par la méthode de l'évènement, qu'un cours de cotation de l'action anormal, dans le sens de la « superperformance » apparut le jour de l'annonce de la certification. L'effet de la

réputation du tiers certificateur et sa communication ne semblent pas étrangers à ce résultat.

En matière de performance organisationnelle, le rôle de l'ISO9000 dans la gestion du savoir est confirmée. (Nonaka, 1999) positionne la source de l'avantage concurrentiel sur le savoir et la gestion des connaissances est un facteur de gestion de cette connaissance et non un facteur d'inertie. « Dans une économie où la seule certitude est l'incertitude, la seule source d'avantage concurrentiel est le savoir ». Ce savoir implique équilibre entre les savoirs donnés et l'information reçue (Thétard, 1980)

L'accumulation des connaissances et leur gestion pour faire évoluer l'organisation est démontrée par la façon dont les documents du Système de *Management* de la Qualité sont conçus et perçus au sein de l'organisation comme facteur influençant la dynamique d'apprentissage. Ce phénomène collectif d'apprentissage et de gestion des connaissances repose sur l'impact de la rédaction des documents qualité (Lambert & Ouedraogo, 2006). C'est par la possibilité laissée aux acteurs de développer un apprentissage individuel que le référentiel normatif devient alors un outil de gestion de la connaissance (Garreau, 2006).

Les démarches qualité exigent une mise en œuvre de processus où le **travail collectif** l'emporte sur le travail individuel : il s'agit véritablement d'un processus dynamique et complexe (Boutigny 2004). La compétence collective repose sur des coopérations pour produire le produit ou service en sortie du processus et attendu par le bénéficiaire (Midler, 1007). Ces coopérations reposeront sur des sentiments d'appartenance et de reconnaissance au sein d'un collectif autour du processus dont l'identification sociale à ce processus sera recherchée. Le maillon nécessaire au passage entre le niveau individuel et le niveau collectif nécessite la maîtrise de ces interfaces (Cohendet et Llerena, 2003). Cette organisation autour du processus, pour un but à atteindre et une autorité procédurale, « communauté épistémique » selon le même auteur, nécessite un apprentissage spécifique. La compétence collective, différente des aptitudes et savoirs, porte sur la compétence que peut avoir le groupe, ensemble de capacités à résoudre des situations de travail complexes et de son

aptitude à favoriser cette construction. Cette compétence collective peut ne pas exister individuellement (Beillerot, 1991), le tout étant supérieur à la somme des parties. Les interactions conscientes entre individus (Weick et Roberts 1993) définissant le collectif *mind*, portent sur l'humeur des membres et du groupe (Saavedra, 2000) mais également sur les conflits, catalyseurs d'une compétence collective, notamment les conflits d'ordre processuel, stimulant échanges et discussions. La connaissance autour du processus s'organise (Hatchuel, 1999).

1.2.4 Impacts des processus et activités

La formalisation de l'organisation en processus contribue à la **réduction de la complexité** (Le Moigne, 1994), (Girin, 2000), soit issue de celle de l'objet étudié (complexité au sens de la logique algorithmique), soit issue du comportement des acteurs. Ainsi, l'activité reçoit les documents la concernant qui, généralement, s'enrichissent avec le temps, au risque de dépasser les ressources cognitives des utilisateurs, ces derniers établissant alors leur propre document simplifié pour représenter ce qui leur semble important ou utile. L'analyse des processus, en reliant les documents et ressources des activités, contribue à donner une représentation simple et cohérente du fonctionnement de l'organisation. Elle se positionne ainsi en étant un réducteur de la complexité, modèle réduit de l'entreprise.

Cette **construction du modèle** peut s'effectuer soit à partir du bas de l'organisation, en analysant les tâches, méthode *bottom-up*, exprimant un fort rattachement au vécu soit à partir du haut, méthode *top-down* où les activités sont déterminées par découpages des missions. L'analyse des processus implique une participation minimale des acteurs à l'analyse et la cartographie devient alors un outil de cognition collective chaque acteur soutenant le processus de cognition distribuée qui lui est affecté.

L'intégration organisationnelle est possible avec l'analyse des processus, les fins et moyens étant rapprochés. La mise en œuvre des exigences documentaires de l'ISO9001 implique cette représentation transversale de l'organisation qui servira de support à l'amélioration continue, à partir de revues des processus et des audits

internes et externes (Iribarne, 2005).

Le formalisme n'est pas suffisant pour contribuer à cette gestion des connaissances, la formalisation et la standardisation des connaissances, leur codification, s'inscrivent dans **une étape à trois temps** complémentaires, le temps de la diffusion de l'information suivant celui de la formalisation et celui de l'amélioration du construit, suivant distinctement celui du construit

Rolland & Tran (2006) ont mené une étude empirique sur 835 entreprises certifiées en France entre 2003 et 2004. Les **facteurs principaux de la valeur ajoutée** par la certification ISO9001 ont porté sur la communication, l'amélioration interne et l'efficacité commerciale et pour six principaux résultats : l'image de marque, la reconnaissance extérieure des efforts accomplis, la mobilisation du personnel, la différenciation par rapport à la concurrence, le fait d'éviter de perdre des clients et le gain de nouveaux clients. Un des résultats de la théorie de l'agence est ainsi confirmé et montre que certification et normalisation sont une incitation à réduire l'incertitude. L'organisation en réseau est un support au processus de production d'objets collectifs.

1.2.5 L'apprentissage organisationnel et la démarche qualité

La qualité est passée du stade de « mode » de gestion à celui de « mode » de gouvernement de l'entreprise et les rapports entre « qualité » et « organisation » n'ont jamais été aussi étroits, en raison de la place croissante prise par le client. Si l'organisation vise à coordonner les activités des divers collaborateurs, elle se positionne dans une dynamique d'action structurante pour trois raisons : il s'agit d'abord de gérer, au sens de *control* les règles d'action des individus, leur espace d'actions, en termes de méthode et procédure, pour toutes les activités concourant à l'élaboration du produit ou service ; il s'agit ensuite de concevoir pour orienter et homogénéiser les pratiques des membres de l'organisation en allant du « ce qui se fait » à « ce qui doit se faire » et enfin il s'agit de mettre en cohérence les actions du

« haut » de la ligne hiérarchique, « actions structurantes » avec les actions « du bas », « actions courantes ou d'exécution », tout en préservant les espaces de discrétion et d'autonomie des acteurs. Mais des ambiguïtés sont relevées par les auteurs : d'abord, l'écriture des procédures par les hiérarchies vise à formaliser les savoirs pour constituer un référent collectif cognitif qui contribuera finalement à devenir un instrument de contrôle utilisé par cette hiérarchie. Dès lors que ces règles d'action sont coproduites, l'autonomie locale est reconnue si des zones d'autonomie des savoirs sont maintenues. **L'encadré devient alors, pendant ce temps de la formalisation des règles, productif de règles d'encadrants, générant méfiance dans l'utilisation de ces règles qui participent à la traçabilité des pratiques.**

La place de l'homme dans les systèmes (D. Luzeaux, 2009) contribue à la performance globale de ces systèmes. Les spécialistes adeptes d'une approche système s'accordent à mettre l'accent sur « **les relations unissant les éléments d'un système** autant que sur les éléments eux-mêmes ». La régulation de ce système, sa maîtrise, y contribuent d'autant plus que son efficacité dépendra d'un système de contrôle d'une complexité équivalente à celle du système à contrôler. Cette loi de la variété requise (Ashby, 1972) possède comme base le logarithme du nombre de configurations des états. Il y a ainsi nécessité à la fois de disposer de marges de manœuvre, de liberté et d'une instrumentation du contrôle, à la hauteur de la complexité du système à maîtriser.

L'homme assure son rôle dans l'organisation. Il en est ainsi également dans les démarches qualité où les représentations sociales assumées influencent le changement organisationnel. Si l'ISO9000 est reconnue comme « nouveau modèle organisationnel », elle est vue également comme un « accélérateur de tendance » de l'organisation dans l'entreprise (organisation par processus, *reengineering*, *management* par projet, restructurations...). Les mutations induites par ce système normatif se traduisent par une **organisation transversale**, prenant place dans l'organisation verticale hiérarchique, donnant lieu à des pratiques plus valorisantes, responsabilisantes et accroissant l'autonomie des acteurs, développant le travail en équipe et élargissant les compétences sociales. Il s'agit bien d'évolution des « manières de penser l'activité et son contexte » où l'entreprise doit s'adapter à son environnement (Argyris et Schön, 2001) en développant sa capacité d'apprentissage basée, entre autres conditions, sur la capacité de ses membres à modifier leurs modes

de raisonnement ainsi que la représentation de la situation.

Les recherches menées sur les bouleversements organisationnels par une démarche qualité n'ont pas observé la représentation sociale des changements, notamment « l'évolution de la manière de penser **l'activité et son contexte** » lors de l'apprentissage organisationnel impliqué par une telle démarche. Si les membres d'une entreprise doivent être capables de changer, il existe, selon les auteurs, une véritable « théorie de l'action » définie par ce qui relie nos pensées à nos actes et une « carte organisationnelle » représentation partagée qui se construit grâce à ce qui crée du sens entre les acteurs, autour d'un objet social et avec des interactions entre ces objets et les individus. D'autre part, la norme ISO ne constitue pas un cadre rigide mais présente des « latitudes normatives autour d'objectifs à atteindre et de ressources méthodologiques utilisables par l'entreprise ». Ainsi, le rapport à la norme, davantage que la norme elle-même, intéresse les chercheurs dans cet apprentissage « co-construit » entre les représentants de cette norme et les acteurs de l'entreprise. La théorie des représentations sociales forme la base de cette recherche (Moscovici 1976), notamment pour l'étude des liens entre le domaine normatif et la sphère des croyances. Et les auteurs ont identifié trois populations : les auditeurs chargés d'évaluer la conformité du système qualité mis en place par rapport aux exigences attendues, les responsables qualité, « chef d'orchestre » du plan d'action de mise en conformité de l'entreprise aux exigences attendues et les opérateurs associés à la mise en œuvre opérationnelle du système qualité, conduite comme un projet de changement.

Autonomie et compétence collective impactent les démarches qualité. La coopération dans l'entreprise pour les besoins de la démarche qualité est un processus complexe et dynamique (Moison et others 1997), (Boutigny 2004) ; les pratiques transversales impliquent que de nouveaux modes d'organisation soient avant tout reconnus comme étant un processus (Smith, Carroll, et Ashford 1995) mettant en œuvre des sentiments d'appartenance et de reconnaissance (Kuty 2008).

La qualité redistribue les cartes dans l'entreprise, valorisant les « sachants », détenteurs de la connaissance et partageant les savoirs. Elle pose le problème de

l'usage de ces savoirs, de ces « cartes » (Tubaro, Lazega et Mounier, 2007) en dévoilant les atouts de chacun, supprimant les zones d'incertitude mais valorisant parfois les savoirs de ceux qui savent écrire, cette opération d'extraversion, selon les mêmes auteurs, donnant l'occasion aux nouveaux embauchés d'apprendre plus vite (Campinos-Dubernet&Jougleux, 2003) et aux acteurs de n'avoir plus à renégocier les règles de jeu ainsi écrites. Cette base de connaissance donne de l'intelligence organisationnelle à l'entreprise autour de deux domaines qu'il convient bien de distinguer (Dubuisson-Quellier, 2004) la traçabilité et la mappabilité, exploitation réflexive des données.

D'une étude extrapolative certifiée, menée sur deux PMA, il ressort que le mécanisme de production de connaissance peut être analysé comme un processus de transformation de connaissances tacites en connaissances explicites, déjà cités, par quatre grands modes de conversion de ces connaissances : la socialisation (tacite à tacite) l'extériorisation (de tacite à explicite), la combinaison (explicite et l'intériorisation) et l'intériorisation. « Il apparaît clairement que le processus d'accumulation des connaissances est d'autant plus efficace que les salariés jouent pleinement le jeu ».

Plusieurs types d'acteurs sont producteurs de connaissances : les dirigeants qui peuvent soit profiter de la démarche pour développer les compétences et mettre en oeuvre l'outil ISO9001 comme un ensemble d'outils d'organisation capable de créer de nouvelles synergies, soit attendant le document dans une optique d'affichage et d'appartenance. La disponibilité du dirigeant conditionne le succès de l'opération : 90% des projets de certification avortés relèvent de cette cause (Sironopolis, 1994).

Les experts qualité, internes ou externes à l'entreprise, doivent disposer de qualité d'écoute, de négociation et d'arbitrage pour transformer les connaissances implicites en connaissances explicites. Ce travail de formalisation se doit d'être rapide pour afficher les résultats et le mode de gestion en projets assure souvent l'efficacité. L'association des acteurs de terrain dans cette phase est essentielle sous peine de voir ces acteurs écartés ressentir une dépossession de leurs activités et un accroissement de la bureaucratisation de l'organisation.

Les cadres intermédiaires constituent le troisième élément à solliciter et à impliquer dans la démarche. Leur rôle dans la démarche constitue la véritable interface entre la

vision des dirigeants et le travail quotidien, traducteur de langage pour créer des concepts concrets et opérationnels pour les salariés.

Les deux cas développés par les auteurs témoignent de l'influence directe du rôle assuré par les dirigeants dans le succès ou l'échec de la démarche et ce, en créant un « véritable équipage de création de connaissance » où tous les postes attendus sont assurés, de la direction « officiers de connaissance », « les spécialistes de la connaissance » défendus par les qualitiens et les « ingénieurs de connaissance, échelon indispensable incarné par les cadres intermédiaires (Stern et Paicheler, 2004).

Les outils de gestion définis ne doivent pas occulter le « comment de la mise en oeuvre ». D'abord, l'adhésion des opérateurs est possible lorsque la direction a donné sa vision stratégique, communiqué et partagé avec tout le personnel. Le *management* est participatif avant tout.

Les effets de l'apprentissage prennent leur dimension et les connaissances produites ne seront contributives à la démarche qualité que si elles se transforment en connaissance nouvelle dans la culture, compétences nouvelles pour leur contribution à la stratégie. L'outillage de gestion doit permettre de disposer de procédures nouvelles, ouvertes et évolutives, formalisées par des compétences disposant de ces qualités.

Ainsi, les effets d'apprentissage induits par la certification ISO900 apparaissent corrélés au degré de cohérence entre la politique qualité et la politique des ressources humaines exercée.

Mais si la démarche qualité évolue dans une boucle d'amélioration (Saad, Grundstein, 2006) l'apprentissage organisationnel s'inscrit également dans un cycle d'apprentissage, boucle simple lorsque l'entreprise ne change pas ses modalités d'action, double boucle lorsque l'entité cherche à résoudre l'incompatibilité entre son organisation et la norme, cherchant une modalité d'action entre les deux contraintes, triple boucle ou « deuterio *learning* » lorsque l'entreprise cherche à améliorer ses conditions d'apprentissage pour augmenter son savoir et sa mémoire. En diffusant les compétences de chacun, l'efficacité collective a été améliorée et les tensions ont diminué. La formalisation et la diffusion des niveaux d'apprentissage permettent à chacun de se positionner par rapport à la stratégie, de s'y inscrire et de s'y impliquer.

La cartographie des processus, en positionnant chacun dans ses lieux et fonctions d'intervention et en délimitant les responsabilités participe à la mémoire collective du groupe (Halbwachs, 1947), cette mémoire se créant lorsqu'il existe des objectifs partagés, un lieu d'exercice de cette réalisation d'objectifs et un leader.

1.2.6 L'homme en réseau et la démarche qualité

L'interprétation de la norme par les experts et acteurs engendre des conséquences organisationnelles importantes (Ouedraogo & Lambert, 2009). La mise en oeuvre de l'ISO 9000 peut soit répondre aux exigences minimalistes de la norme en recherchant l'application *a minima* des conventions (Gomez, 1994) dans un cadre d'organisations cloisonnées et hiérarchiques, soit dans un cadre d'organisation horizontale par processus, donnant alors des possibilités réelles de réaliser l'amélioration continue. La formalisation des activités sous la forme de procédures, routines organisationnelles donne la possibilité, selon l'interprétation menée par les experts qualité, de s'inscrire dans des « dimensions ostensibles », de conformité à la norme, ou dans des « dimensions performatives » de dépassement du niveau minimaliste des exigences attendues. Le « filtre organisationnel » de l'interprétation individuelle de la norme va moduler les effets attendus.

La comparaison de l'ISO9001 à une partition musicale (Feldman & Pentland, 2003) « mécanisme de coordination lâche », suggère toute latitude de réinterpréter le niveau du rythme, de la mélodie ou de l'accompagnement, le degré de divergence allant de l'ajustement mineur de la cadence et de la dynamique à la réinvention presque totale. Cette métaphore s'applique également à la routine, point élémentaire de la démarche qualité. Ces marges d'interprétation constituent une valeur riche pour l'entreprise car les individus ont des interprétations subjectives des règles et normes, étant de plus en interaction avec d'autres acteurs et oeuvrant sur des activités en interface avec d'autres activités. Il s'agit d'un phénomène riche de conséquences organisationnelles qui rejoint les réflexions de Weick (1998) concernant l'apprentissage endogène effectué dans un cadre délimité.

La mise en oeuvre des routines se positionne dans une rationalisation globale de

l'entreprise (Martinet, 1984) où « ces rationalisations s'inscrivent dans une optique procédurale et réticulaires... acceptées et s'opèrent dans et par des interactions d'acteurs ». La « coopération réticulaire (« netware ») entre les acteurs producteurs de valeur s'impose au delà des répartitions classiques capital/travail mais aussi autour du droit de propriété intellectuelle des savoirs.

La manière de considérer la norme dans l'entreprise va conditionner l'instauration des routines et des apprentissages des organisations conséquents.

La nécessité **de communiquer** lors de la mise en oeuvre de la démarche qualité de type ISO vue sous l'angle des interactions entre individus pour une construction de sens n'a été que trop peu étudiée (Aïssani et Bordes, 2007). Les auteurs démontrent que la théorie du *sensemaking* (Stern et Paicheler, 2004) donne un éclairage aux mécanismes qui permettent aux individus de tisser un réseau de signification organisationnelle. La construction de sens d'un tel réseau s'effectue via les interactions entre individus pour définir un réseau de significations organisationnelles. Les multiples relations reposent sur les échanges d'information qui relient les ensembles d'activités interdépendantes. Plus l'environnement est complexe, plus les situations ambiguës sont propices au *sensemaking*.

Plusieurs processus sont mis en oeuvre :

- lorsque les individus partagent des échanges continus ; ils s'efforcent de construire un espace commun de signification, de sentiments et d'intentions, différent des espaces individuels développés : c'est la notion d'intersubjectivité ;
- ensuite, l'attention est portée sur les rôles et les règles formelles, notion de subjectivité générique.
- Lorsque la situation devient incertaine, les individus quittent le domaine générique pour se diriger à l'endroit où ils veulent **créer des repères**, s'impliquer dans les débats, affirmer les points de vue et proposer des solutions nouvelles.

Se regrouper également autour de l'objectif commun, se recentrer autour de l'utilisateur-client (selon les mêmes auteurs) et sur un processus général, dépassant le cadre du service ou de l'activité, impactant toute l'entreprise et chacun pouvant définir sa position dans l'organisation. La théorie des conventions développe largement cette approche.

Les situations équivoques créent ainsi ce besoin de stabilité des acteurs en

formalisant les savoir-faire de l'organisation.

En recherchant des sous-systèmes d'interactions, les signifiants de la démarche qualité ont été repérés par la méthode d'analyse « automatique » de l'analyse factorielle des correspondances binaires. Cela permet d'établir une cartographie et de situer des unités lexicales extraites des discours, en positionnant les individus et les groupes d'individus. « L'idée de Weick est bien que le sens est généré par des mots combinés en phrases qui expriment les facettes de notre expérience ».

Le **processus est utilisé comme outil de gestion** dans la formalisation du pronostic par exemple (Cocheteux et al. 2007). Un modèle générique de processus est proposé, il le positionne dans son environnement, en identifie les sous-processus et activités, ainsi que les types de flux. Le positionnement du processus s'inscrit dans une démarche systémique. Le pronostic, appliqué dans le cas étudié à la maintenance, correspondant à chaque phase de la construction d'une démarche qualité.

Le processus est également utilisé comme moyen de formalisation des risques (Sienou, 2009). Une synthèse des définitions utilisées pour le processus y est menée, une typologie également, ainsi que le rapprochement entre valeurs et processus.

1.2.7 Le processus, comme facteurs du changement

Le **processus comme outil contributif au changement** a fait l'objet d'une approche originale non académique (Moisdon et others, 1997) testée dans une bibliothèque passant d'une gestion analogique à une gestion numérique. Cette analyse d'une situation de changement repose sur les composantes minimales de l'innovation, base de la dynamique du changement (Cros, 1998) ; le processus constituant l'une d'elles, intègre l'incertitude des nouveaux produits. Le changement s'inscrit dans le temps, aussi quatre étapes sont mises en évidence (Bareil, Savoie, 1999) : d'abord le chaos suivant une période de stabilité, puis la résistance, les acteurs se positionnant par rapport à des pertes de sécurité, de compétences et de relations, de sens et de territoire, étape suivie de l'exploration du nouveau changement et enfin, de l'implication en s'investissant dans le changement. Les changements dans les organisations sont sous la dépendance des réactions humaines

essentiellement (Crozier et Friedberg, 1977) relatives à l'implication des acteurs dans le progrès, implication principalement couplée à l'information reçue (Bartoli et Hermel, 1986).

La mesure de la performance globale de la firme peut être menée via les dimensions sociale et environnementale, mais ces réflexions posent le problème de l'existence d'outils de mesure de cette performance. Si l'approche financière de la performance a été définie par de nombreux chercheurs (Bouquin, 1986 ; Bescos et al. 1993 ; Bourguignon, 2004 ; Lebas, 1995, 2004 ; Bessire, 1999), la performance globale, définie comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2005), est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement. Si le sens du mot, à l'origine en français, est le résultat d'une action, voire le succès ou l'exploit, le sens du mot performance en anglais y ajoute « son exceptionnel succès », la définition reconnue aujourd'hui dans le domaine de la gestion est celle de Bourguignon, (1995) « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... ». Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004). L'évaluation de la performance peut être en somme assimilée au *benchmarking*.

La performance globale d'une entité est multidimensionnelle (Bessire 2004) et résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable, l'environnementale, sociale et globale. Elle est aussi « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » ou se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale. » (Germain, Trébucq, 2004).

Cette orientation de la mesure de la conformité établie autour de la conformité aux dispositions prévues, point de vue des chercheurs rejoignant celui du « normalisateur ISO », n'est pas sans poser de problèmes pour le professionnel qui verrait plutôt dans la mesure de l'efficacité l'expression de mesures spécifiques et intrinsèques...

1.2.8 Les facteurs organisationnels du changement dans la démarche qualité

Les conditions de mise en oeuvre de la démarche de certification ne sont pas neutres par rapport aux résultats obtenus (Campinos-Dubernet, 1998). L'ISO9000 utilisé comme élément de changement stratégique d'une bureaucratie de service démontre nombre d'impacts positifs communément relevés. Les travaux mettent cependant en valeur le contexte dans lequel s'effectue la mise en place du référentiel qualité. Ils établissent avant tout le peu de différences constatées entre le référentiel mis en place entre les activités de production à caractère industriel et celles de services. Le simple fait de « mettre l'organisation en règle » induit une professionnalisation de l'activité. Certains effets cependant sont amplifiés par la nature de service de l'activité étudiée. En effet, la réduction de l'incertitude dans les relations entre activités se réduit en conséquence de la maîtrise des activités elles-mêmes, de l'homogénéisation des pratiques et de la construction de nouveaux repères. Le flou laisse la place à la rigueur. L'objectif de satisfaire le client entraîne une vision transversale des processus et tous se positionnent pour le client, interne comme externe. Ces processus sont pilotés et ces nouvelles fonctions de « vigie » impliquent de nouvelles coordinations stratégiques. L'encadrement voit dans la démarche qualité un support à la recherche d'adhésion des opérationnels et un moyen d'imposition et de légitimité des écrits ainsi disponibles (Matuszak, 2011). Au final, l'assurance qualité a déclenché une réelle dynamique de progrès, non contradictoire avec les résultats réalisés dans l'industrie.

Deux spécificités sont à relever : l'organisation en place a fortement marqué les résultats, notamment le caractère bureaucratique initial de l'organisation (Mintzberg, 1994), l'application de processus impliquant une transversalité de points de vue s'accommodant mal d'une structure cloisonnée, hiérarchique et descendante. La construction du système qualité a été menée par une direction centralisée sans consultation du personnel, imposant aux travaux locaux des résultats nationaux. La procédure est devenue un enjeu susceptible de signaler les dysfonctionnements. L'injonction n'offre ainsi que des garanties limitées de succès ?

Les cadres intermédiaires ont été écartés des réflexions relatives à la construction

des processus, alors que le responsable qualité devient le défenseur de la règle. Dans ce système bureaucratique, il est rarement prévu des modalités d'aménagement des règles adoptées et de modalités de capitalisation des savoirs au niveau des activités. La boucle de l'amélioration n'est pas ainsi mise en place : il ne s'agit que d'une « simple boucle » (Argyris&Schön, 2001).

La mise en œuvre de démarche qualité pose interrogation sur les **portées organisationnelles** éventuellement constatées par l'implémentation des normes ISO9001 en entreprise (Benezech& Loos-Baroin, 2004). Si l'impact commercial comme régulateur externe de relation entre firmes est étudié, (Withers &Ebrahimpour, 1997), les effets relatifs aux conditions de travail demeurent souvent très critiques. La question de la portée de l'apprentissage est posée et par là même, le « comment apprend-on ? », puis le « pourquoi apprend-on ? », avant de voir ce que les organisations retirent de cet apprentissage.

La norme ISO9000 se présente comme un ensemble d'exigences de natures différentes, par exemple le système documentaire, souvent représenté par une pyramide constituée des diverses exigences, notamment, à la base de cette pyramide, les formulaires documentaires, pouvant constituer des enregistrements ou des documents qualité, tels que les procédures, formalisant les activités, constituant les processus, formant la cartographie des processus, intégrées dans le manuel qualité et correspondant à la politique qualité. Cet ensemble d'exigences laisse une large part d'interprétation dans leur mise en oeuvre.

L'acquisition des connaissances par ces mécanismes est posée, d'autant plus que l'ISO laisse le choix pour maîtriser l'activité entre l'écriture de la procédure et la démonstration des savoirs par des ressources affectées à l'activité. Un système de codification des savoirs transforme les savoirs tacites en savoirs explicites, formalisations qui nécessitent de nouvelles compétences. Des réflexions sur les compétences ont alors conduit à s'interroger sur les facteurs de contingence déterminant l'appropriation des normes (Bourgeon, 2001). Benezech& Loos-Baroin (2004) ont posé le problème de la portée des apprentissages plus ou moins profonds et plus ou moins durables. Effectivement, l'implication des acteurs concerne plus ou moins d'exigences du référentiel et peut porter sur un temps plus ou moins étendu du cycle de certification. L'ISO, dans sa boucle d'amélioration, établit des fondements

dont la similitude avec les boucles d'apprentissage (Argyris&Schön, 2001) ou les niveaux d'apprentissage (Bateson, Drosso, Lot, Simion, & Cler, 1980) ont été recherchés.

Les résultats empiriques (Hutchins&Lintern, 1995), confirment **les avantages obtenus par la formalisation des processus**, base consensuelle pour faire évoluer l'organisation, notamment par une analyse des risques aux interactions entre processus sensibles. La formalisation des processus permet de mener ces analyses de risques, *managées* par les pilotes de processus qui s'approprient cette approche processus, mais rendant ainsi toute l'organisation apprenante et la structure des processus transparentes pour les acteurs.

Le développement de la firme vise à produire du sens dans un contexte de changement. L'oeuvre de Perroux, analysée par Wilfrid Azan (2007) est immense et une large part est faite à la place de l'homme dans le développement. Avec l'homme, les dirigeants expriment des stratégies de changement en réponse ou pour anticiper les changements à venir. Autour de la théorie de la contingence, les motifs de performance perçus comme des sources de motifs d'adaptation sont la création de l'innovation et sa diffusion. L'adaptation est bien un processus continu de *feedback*, processus producteur de sens que la reconfiguration des processus met en avant autour de la valeur créée. Les rôles et caractéristiques de quatre acteurs clés sont proposés dans la mise en place d'une organisation performante : le *leader*, la direction générale, les acteurs externes et les exclus de la performance (analyse des dysfonctionnements). La performance comme succession d'étapes apparaît sous la forme du modèle de Greiner, processus de changement constitué des phases de créativité, de direction, de délégation, de coordination et de collaboration. Ce changement est en fait un processus d'induction, le processus de *reengineering* étant à la base des réflexions de processus à mener dans l'ISO9001 version 2000. Le pilotage du changement de la performance concerne au final toute une communauté d'hommes, le personnel, mais aussi les clients, les fournisseurs, les actionnaires, qui doivent tous être nourris de données relatives à cette performance collective attendue.

La gestion des ressources humaines (GRH) semble constituer un élément

stratégique pour la firme, notamment l'approche configurationnelle des ressources humaines (RH) que la communauté scientifique expose à des critiques sévères. Pourtant, la relation entre des activités et pratiques de RH et l'accroissement de la performance de la firme est établie. L'approche configurationnelle sert de support à cette recherche. En effet, le regroupement des pratiques de la GRH en un ensemble cohérent pour une organisation, doit s'aligner sur la technologie ou la structure organisationnelle. Cinq indices de performance sont établis, à savoir **l'innovation, la qualité, la productivité, le climat social et l'absentéisme**. Constatés dans des établissements français, ces résultats s'alignent sur la majorité des conclusions théoriques. L'étude met également en avant que le choix d'un système de travail basé sur l'engagement permet d'améliorer la performance et l'innovation et d'abaisser l'absentéisme. Surtout, la supériorité de l'approche configurationnelle est démontrée par rapport aux approches universalistes et de contingence.

1.2.9 Organiser la gestion des anomalies

La mise en œuvre d'une démarche qualité vise avant tout à réaliser le produit conforme aux exigences attendues du bénéficiaire. La gestion des produits « non-conformes » ou « anomalies » forme l'axe central des démarches qualité où la cible demeure produire bien du premier coup, dans une dimension transversale organisationnelle (Juran, 2003). Le monde industriel de l'entreprise a défini le « taux de Non Conformité », objectif qui constitue un compromis entre ce qui est acceptable par le client (en insatisfactions potentielles) et ce qui l'est pour l'entreprise. Ce taux est constitué de la somme des non-conformités produit, soit la somme des exigences qui ne sont pas satisfaites. C'est la notion de produits « idoines » de Pascail (2000). Ce taux de NC existe également de façon prévisionnelle et de façon simulée. Des plans de surveillance sont dédiés à surveiller ces taux.

L'utopie du zéro défaut est mise en évidence car les tâches de contrôle ne peuvent économiquement, être toutes systématiquement mises en œuvre. Deming (1939) a institutionnalisé la « statistique moderne » basée sur échantillonnage. Il a également instauré un ensemble de principes de *management* dont il assurera la promotion essentiellement, le côté statistique devenant marginal dans ses interventions.

La gestion des anomalies pose également le problème de l'engagement des acteurs qui renvoie aux termes de l'engagement des termes du contrat. L'individu est-il responsable et doit-il prendre des risques dans ces situations d'incertitude au cours de la relation clients/fournisseurs (Williamson, 1994). Pourquoi s'engager alors qu'il a des problèmes d'asymétrie d'information, dans les travaux confiés et dans la rémunération, l'effort à faire pour résoudre l'anomalie se produit dans une relation de défiance, la procédure venant réduire les alternatives possibles (Favereau, 1989). L'agent s'inscrit alors dans un processus d'apprentissage dépendant de son engagement, base de l'efficacité de la démarche (Béret, 2002) ; un processus de coopération s'impose en réplique à la rationalité limitée des agents.

L'efficacité de la démarche qualité s'inscrit avant tout, depuis la norme ISO9001 version 2000, dans une démarche de management et de satisfaction du client, dont le positionnement de la nature de l'entreprise, privé ou publique, délivrant le produit ou service n'est pas neutre (Bartoli & Hermel, 2006). Si l'ISO9001 définit le client comme « celui qui bénéficie du produit ou service », le bénéficiaire au sens commun du terme, il est celui qui « use » de ce service, public ou privé, devenant « usager » (ou « usagé » quand la non qualité l'emporte sur la qualité) ou « patient » (à l'hôpital), mais aussi dans le langage courant le « commanditaire » (celui qui commande). L'écoute de ce client devient alors fondamentale avec plusieurs dérives établies, pour ce qui concerne les entités relevant du domaine public (Bartoli et Hermel, *op. cit.*) autour des outils mis en œuvre pour collecter et traiter la mesure de satisfaction des clients et le cycle de collecte, souvent établi à court terme, échéance électorale oblige. La gestion de la « représentativité réelle des usagers reste entière » et pose question sur le risque de dilution des responsabilités chez les élus et agents publics, le risque de « plaire à tout prix » à ses concitoyens risquant de devenir antinomique avec la participation du client à l'intérêt général.

1.2.10 Mesurer l'efficacité des démarches qualité

La démonstration des démarches qualité n'est plus à faire (Hermel, 1989) sur « la base de constats liés au coût de la non qualité souvent plus élevé que le coût de la qualité elle-même », illustré quelques années plus tard sur les coûts de la non qualité

à l'hôpital³. La mesure de la performance du système impose avant tout de disposer de « capteurs » ou indicateurs représentatifs de la création de valeur apportée par le système à mesurer. De nombreux auteurs prennent comme base la théorie de la contingence pour tenter d'expliquer la conception des systèmes d'évaluation des performances, Cauvin et Bescos (2005) notamment, exposent la part croissante des indicateurs financiers selon la taille de l'entité, l'incertitude de l'environnement et le type de stratégie, mais le rapport entre les deux premiers éléments n'est pas validé.

La dimension politique est encore hésitante chez la majorité des auteurs français ayant approché la problématique des outils de pilotage. Deux faiblesses sont à relever, l'une sur l'absence de formalisation de cette dimension politique, l'autre en mettant sur le même plan la dimension politique et la dimension stratégique.

Les réflexions sur le pilotage se structurent autour de la trialectique sujet-objet-projet, dimensions que la théorie des Cohérences Humaines apporte en donnant à chacune des dimensions de l'expérience humaine, l'un des trois vecteurs relatifs au sujet (dimension subjective ou intentionnelle), à l'objet (dimension objective ou attentionnelle) et au projet (dimension projective ou relationnelle). Trois plans sont mis en évidence, celui des relations (objet-sujet), des opérations (objet-projet) et des représentations (sujet-projet), dimensions mises en œuvre dans le pilotage d'une entité organisationnelle quelconque où l'on retrouve les trois dimensions de la réalité :

- politique (dimension subjective)
- économique (dimension objective)
- stratégique (dimension rationnelle)

Ces trois dimensions se positionnent dans une recherche permanente de recherche de négociation et de recherche de consensus sur les orientations et niveaux à atteindre.

Trois plans sont ainsi mis en évidence, le plan des relations (entre les axes politique et économique), des représentations (entre les axes politique et stratégique) et des opérations (entre les axes économique et stratégique).

Les démarches qualité présentent *a priori* un pilotage qui s'inscrit dans ces trois dimensions, politique, stratégique et économique. La dimension politique fixe un

³ Rapport Beraud 3/10/1992 « La non qualité médicale et économique du système de soins »

cadre (souvent contraignant, par rapport au délai à obtenir par exemple), fixe les objectifs et les stratégies à mettre en place. Le choix du référentiel qualité ou l'absence de référentiel constitue les moments clé de la démarche politique. La dimension économique porte sur la détermination des objectifs qui seront formalisés quantitatifs et assignés à une date cible de l'étendue des processus à intégrer dans le champ de la certification ou du périmètre concernant les entités géographiques constituantes. Les démarches qualité, en cela, sont souvent positionnées sans réflexions préalables sur les objectifs directs ou indirects à espérer et l'obtention du « papier de la certification » n'est parfois que l'ultime but de la démarche. Cette formalisation de la dimension politique ne concerne pas uniquement le pilotage des démarches qualité, mais le pilotage général vu sous l'angle des tableaux de bord (Bessire, 2000, déjà cité) qui met en évidence plusieurs dimensions dans le pilotage en étudiant, par exemple, la problématique de l'efficacité des tableaux de bord. La dimension stratégique porte sur la formalisation du plan d'action final, celui qui intègre les composantes de la qualité aux autres composantes, de production par exemple.

Ces insuffisances constatées au niveau du pilotage des entreprises devraient se retrouver dans celui du pilotage des démarches qualité (insuffisance de la représentation de l'environnement et réflexion sur le cheminement). Le pilotage révèle des relations et interdépendances complexes et nombreuses. Il s'agit bien de construire en synergie avec les acteurs et l'**apprentissage** joue alors un rôle fondamental.

Un autre élément important de ces travaux porte sur la vision fédératrice des aspects systémiques présents au niveau de l'activité, présents au niveau du processus et présents au niveau de la boucle générale du système de qualité. Chaque convention définit en fait une structure systémique, les *inputs* et les *outputs*, les *feedback* négatifs et positifs, les rectifications autour des anomalies, les interfaces avec les autres systèmes et avec les autres processus.

Au niveau des processus, il en est de même, l'ensemble des composants systémiques est présent. Cet assemblage de systèmes concourt à la modélisation de l'ensemble et la maîtrise de sa complexité.

1.2.11 Procédures et routines dans les démarches qualité

Si le processus est constitué d'activités, l'activité est généralement représentée par une procédure, « manière spécifiée de décrire une activité » (ISO9000). Les réflexions sur les routines ont montré leurs points forts : réduire les incertitudes, faciliter la communication, générer la stabilité (Feldman&Pentland, b 2005) par des changements intentionnels ou non et propices à légitimer des comportements. La routine est bien un objet de pouvoir, dans une dimension apprentissage de l'organisation où l'agent doit bien accepter de donner (sa connaissance) pour recevoir en reconnaissance, par exemple, dans un second temps

L'objectif des travaux était de démontrer que les organisations, conçues comme un assemblage de systèmes de communication, peuvent être considérées comme des machines à créer du sens partagé. Les résultats issus du sociogramme et de la classification des *patterns* d'interaction, dans le cas étudié, confirment que les échanges sont encore dominés par une logique de secteurs. Deux processus majeurs sont effectivement en œuvre : le premier, sous une conception de la qualité sur des aspects opératoires, le second, sous une forme d'interaction lorsque l'individu ou le groupe considéré « co-construit » des routines par exemple pour répondre à l'absence de routine. *Le processus de subjectivité générique relève principalement de l'uniformité tandis que le mécanisme d'intersubjectivité traduit une forme d'indépendance.* L'incertitude appellerait l'action... sous la forme d'hypothèses hypothético-déductives, *l'hétérogénéité interne des idées l'emporte-t-elle sur l'uniformité affichée ? L'échange sur la communication unidirectionnelle et le conflit sur le consensus ?* Le positionnement des individus et des groupes et leurs influences respectives restent à intégrer (Stern et Paicheler, 2004).

L'apprentissage organisationnel peut être analysé par celui du concept de création de sens, les deux concepts étant liés en terme de temporalité dans l'organisation (Bollecker, 2000). Le mode d'exercice du dirigeant n'est pas neutre dans ce dispositif. Son activité, recherchant la création de sens, semble en contrepartie pouvoir étouffer les

initiatives prises. ; Parmi les ressorts créateurs d'apprentissage organisationnel, l'interaction semble contribuer majoritairement (parmi les émotions, l'intuition et l'imagination).

La notion de temps est importante dans l'apprentissage qui devient par projet ou apprentissage en marchant (Press, Fishman, et Koenig, 2000) où cinq phases sont identifiées : la découverte, la mobilisation, la production d'expérience, la légitimation par la hiérarchie et l'encodage. Le modèle Essai-Erreur-Correction s'inscrit dans cette démarche (Argyris et Schön, 2001).

Au delà de ces apports autour de l'apprentissage dans l'organisation, de nouvelles formes du management sont à inventer et à mettre en œuvre. La gouvernance stratégique implique un partage du pouvoir et de la démocratie (Martinet, 2008) autour des activités créatrices de valeur, en interaction en interne et avec l'environnement externe. Ces noeuds de contrats successifs ne doivent pas oublier le salarié, acteur principal de la création de valeur.

1.2.12 Les outils de mesure de l'efficacité de démarches

La contribution des outils de gestion adaptés à la démarche qualité « efficace » ne peut se mettre en œuvre sans faire référence à quelques études académiques m'amenant à aborder les expériences académiques significatives (Boiral, 2007 & Bénézech, 2004) de certification ISO relatant les expériences positives et négatives, mais surtout positionnant soit les facteurs qui avaient facilité la démarche, soit les outils ayant contribué à leur succès, soit les effets constatés suite à la certification. L'intérêt que présentait le processus me suggérait de prendre la troisième orientation de ces travaux.

Le processus comme outil de gestion peut-il être efficacement constitué et efficacement piloté pour contribuer à l'efficacité de la démarche qualité ? Il devenait non seulement support de la démarche qualité, mais également objet de transmission des savoirs organisationnels.

La contribution des outils de gestion à l'efficacité de l'organisation des démarches qualité (Moisdon et others, 1997) s'inscrit dans un ensemble d'instruments, concernant tous les domaines des sciences de gestion englobant des outils de la comptabilité générale (comptes de résultats), la gestion opérationnelle (la gestion de projet), l'organisation (loi des 80/20), la stratégie (tableau de bord stratégique) ou la qualité. Les outils de la qualité peuvent être les outils de formalisation des activités (procédures, processus, cartographie des processus), de gestion de projet, de pilotage, d'analyse ou d'amélioration (Ishikawa, 5M,...).

L'instrument de gestion est régulateur dans l'organisation (Gilbert, 1998) et il est souvent positionné (Hatchuel & Weil, 1992) autour de trois axes de contribution à l'outil : une dimension fonctionnelle apportant sa contribution à la fonction (application externe à l'entreprise), une dimension structurelle (application interne) et une dimension processuelle liée à la démarche de mise en œuvre de l'outil. « La structure élaborée par Hatchuel & Weil a pour avantage de permettre une lecture systématique d'un instrument ». Il est instrument de gestion s'il peut être « déconstruit » selon les techniques qui ont fondé l'instrument... Quatre séries de questions sont posées, autour de l'outil processus, supposé constituer un instrument

de gestion :

- niveau opérant : « Quels sont les supports et caractéristiques concrètes de l'instrumentation ? »

Réponse : la cartographie des processus et les « fiches de vie » des processus concrétisent l'opérationnalité de l'instrument ;

- niveau procédural : « que prescrit-elle ? »

Réponse : il convient de définir les activités constituant le processus et quelques rubriques de base ; données, entrées et sorties des activités, exigences, indicateurs de mesure, données d'entrée et de sortie, les interfaces avec les autres processus...

- niveau conceptuel : « quelles notions mobilise-t-elle ? »

Réponse : l'approche systémique, la théorie des conventions,...

Le processus peut, sur cette base, être considéré comme un outil de gestion.

Au-delà de l'outil tableau de bord utilisé pour mesurer la performance, des « conflits émergent dans la définition de la performance et des actions nécessaires » pour l'améliorer. Cheffi W. et Beldi A. (2007) avancent la problématique de différence de conception, entre les contrôleurs de gestion et les *managers*, du rôle du tableau de bord comme outil de mesure de la performance. Le processus est long et complexe, dépend des niveaux de décision, ne peut se limiter à un unique outil de mesure de la performance tel que le préconisent Kaplan RS et Norton DP (1996, 2004). L'étude en référence (un grand groupe automobile français) souligne les souhaits des *managers* intermédiaires de retrouver dans les tableaux de bord de mesure de leurs performances des liens de cause à effet propres à chaque *manager* et une carte de causalité locale, des relations avec leurs activités, un équilibre entre les indicateurs physiques, financiers et non financiers, un pilotage de la performance métiers, plus qualitative et la dominance d'indicateurs opérationnels (Choffel, 2005). Les analyses entreprises insistent sur la nécessité de suivre la réaction des évalués, Keeping & Levy (2000) de mesurer les tâches et activités, de s'orienter vers une structure propre à chaque décideur. Ces orientations vont dans le sens d'une structure de suivi de la performance basée sur les processus opérationnels à piloter.

La **mesure de la productivité** dans les services est spécifique par la nature

immatérielle de la prestation et une production souvent réalisée en présence, voire avec la participation du bénéficiaire du service. Des outils de mesure spécifiques, la méthode DEA (méthode d'analyse par enveloppement des données) et le *Pendiscan* (adéquation des besoins des personnes hospitalisées aux moyens humains disponibles) ont fait l'objet de leur adaptation à la production de services. La mesure de la productivité doit être globale, et si le temps passé n'est pas forcément un critère d'efficacité, d'autres critères sont à prendre en compte tels que la qualité du travail accompli, l'usage de moyens informatiques performants, l'infrastructure administrative ou l'organisation. La méthode DEA permet d'apprécier la productivité en intégrant la qualité des entrants telle que celle des prestations fournies et la flexibilité mise en œuvre. Mais la mesure de la qualité des sortants reste problématique en ne sachant pas si le client sera sensible à ce niveau de qualité fournie. Le *Pendiscan* constitue avant tout une mesure de la productivité du travail, spécifiquement adaptée cependant à la gestion des moyens hospitaliers.

La mesure de l'efficacité de la démarche qualité s'articule autour de la création de valeur (Bouteiller & Assens, 2004) où la similitude entre réseau d'entreprises et réseau d'activités des processus d'une démarche qualité peut être établie. Le capital intellectuel des membres du réseau des entreprises repose sur des indicateurs de mesure d'efficacité de ce « capital immatériel » suivant, par exemple, la fréquence des transactions et la durée des relations entre entité. Les relations entre éléments l'emporte sur les éléments eux-mêmes et la recherche des indicateurs de mesure de l'efficacité de ce réseau peut s'opérer avec trois composantes (Engström, 2003) : par référence à des notions d'« d'information », de « connaissance », d'« expérience », d'« habileté », de « savoir-faire », de « processus » et d'« actifs matériels », en associant ce capital à la création de valeur et en identifiant trois capitaux, humains, interne (structurel) et externe (clients). La proposition d'indicateurs s'effectue toutefois par nature et les auteurs proposent de « disposer de leviers de pilotage de la performance » permettant effectivement de faire reposer les indicateurs d'efficacité de ce capital sur les actions définies pour en orienter les résultats à obtenir.

Les contributions éventuelles de l'assurance qualité à la qualité des services ont fait l'objet de développements spécifiques par Jougleux (2006), notamment Jougleux and OEP-PRISM 2005). Au vu du nombre croissant d'entreprises de services s'engageant

dans le processus de certification, suffirait-il à l'entreprise de respecter le cahier des charges de la certification ISO9001 de l'ensemble des exigences pour constater les effets positifs sur la qualité des produits de l'entreprise ? Pourtant, la certification de service porte sur la réalisation d'un bien immatériel où la composante relationnelle est souvent forte entre le client et le réalisateur du service. Considérée comme un dispositif de « rigidification » de l'organisation ou une limitation de l'autonomie du personnel (Mispelblom, 1995) ou à l'opposé comme l'importance à voir une forte implication du personnel dans la démarche (Segrestin, 1996), l'assurance qualité pose le problème de la standardisation des procédures de travail. Par rapport aux besoins en industrie, les apports de la certification sont globalement convergents avec ceux identifiés dans les activités de service : la satisfaction du client passe par la maîtrise des processus (Lorino, 1997), le pilotage des processus et la professionnalisation des activités.

Concernant une population de commerciaux (firme Sertenet) (Campinos-Dubernet&Jougleux, 2003) la nécessité « d'outiller » la relation client/entreprise s'est développée en privilégiant à l'application des procédures, en contribuant à la réduction de l'incertitude de l'acheteur, en objectivant le service apporté et la contribution d'une définition globale de la qualité de service, en formalisant les circuits de prise en compte des réclamations par exemple. Les résultats de l'assurance qualité, selon les auteurs, dépendent aussi de changements organisationnels, notamment de la portée de la réflexion menée sur les processus, limitée par un fonctionnement bureaucratique et également de la mission du responsable qualité, « professionnels et défenseurs de la règle » ou « facilitateurs » permettant alors à la firme de développer une boucle d'amélioration mettant à profit les apprentissages effectués. Effectivement, l'ISO n'est pas une norme organisationnelle mais son efficacité dépend de la configuration organisationnelle.

Si les consultants se nourrissent des travaux de recherche et si les chercheurs alimentent leurs travaux de ceux des consultants, certains positionnements posent problème. Face à la difficulté d'atteindre le zéro défaut, une qualité « idoine » (Pascail, 2000) est préconisée, celle correspondant au niveau de qualité accepté par le client. La recommandation, en mars 2000, était justifiée et la norme a suivi dans les faits cette demande, puisque le 15 décembre 2000 sortait la nouvelle version (ISO 9001, V2000) qui prévoit explicitement que le niveau d'exigences du produit (ou du

service) réalisé (paragraphe 7.2.1 : *maîtrise des exigences relatives au produit*), intègre d'une part des demandes explicites du bénéficiaire du produit, mais également les demandes implicites attendues par le client. Le niveau de réalisation prévisionnel du produit est donc bien défini. Les produits des niveaux de réalisation effectifs qui peuvent effectivement être en-deçà du niveau prévisionnel sont alors libérés et remis au client avec son accord. Le niveau idoine existe donc bien (paragraphe 8.3, : *maîtrise des produits non conformes*). Parfois, des interprétations de la norme (Pascaïl, 2000) établissent de grands écarts entre l'interprétation des universitaires et celle des professionnels, au risque d'établir une contre-vérité majeure en définissant le degré de conformité le « plus parfait possible par rapport à une norme » alors qu'il s'agit de celui fixé par rapport aux exigences définies avec le client. « L'idoine » existe déjà dans l'ISO9001.

1.2.13 La théorie des conventions adaptée à la démarche qualité

Finalement, s'il fallait retenir une théorie susceptible d'illustrer une grille de lecture de cette revue de littérature, il s'agit vraisemblablement de la théorie des conventions (Boltanski et Thevenot, 1987). Gomez mène une présentation structurée et synthétique qui intègre tout l'esprit et les fondements de la norme ISO9001, notamment en évoquant l'historique de cette norme dont le mouvement initial de contrôle d'inspection des opérations passe à un client roi en débouchant sur la qualité « totalisante » intégrant qualité et *management*.

Pourtant, l'entreprise est entourée d'incertitudes dans ses orientations, dans ses marchés et dans les hommes qui la composent. L'individu attend des règles rationnelles pour vivre son rôle, règles qu'il adoptera, parfois par mimétisme rationnel. Ainsi, la convention s'installe pour répondre à de l'incertitude, convention appelée « commande » avec le client, convention appelée « contrat » avec le fournisseur interne ou externe. Ces conventions représentent un « dispositif cognitif collectif » (Favereau, 1990) basé sur des routines qui indiquent comment faire lorsque règne l'incertitude, l'auteur démontrant que l'incertitude peut être profitable à l'entreprise.

Les perspectives théoriques développées par l'auteur illustrent la dimension

concrète de cette comparaison entre l'ISO9001 et la théorie des conventions. Ainsi, un espace contractuel est présent, démontrant la prise en compte des relations clients/fournisseurs autour des processus, l'existence de marges de manœuvre et d'interprétation des exigences qui constituent l'une des conditions de l'acceptabilité de ce référentiel, de la notion des coûts de transaction valorisant la valeur ajoutée par chaque processus et enfin l'importance du contexte. De plus, la relation avec les autres entités s'établit dans un cadre de clients-fournisseurs, instaurant un système d'information de la qualité composé de deux conventions : une première d'évaluation pour se mettre à niveau des exigences attendues et la seconde d'efforts, pour maintenir ce niveau. Il s'agit bien de maîtriser un comportement collectif face à l'incertitude des décisions à prendre. La théorie des jeux à la base de la théorie des conventions repose sur des règles *standard* génératrices d'information.

La performance globale d'une entité ne relèverait t-elle pas de la théorie des conventions, apport proposé par (Gomez, 1994) qui se demande si la mesure de la performance globale d'une entreprise ne pourrait être menée dans le cadre du modèle général construit éventuellement comme une morphologie de toute convention, en intégrant les travaux de la théorie du « système général ». **Ainsi, la qualité devient un ajustement dynamique entre deux conventions, la convention de qualification (conviction sur le rôle social de l'entreprise) agissant sur les conventions d'effort (conviction sur le rôle de l'individu), modèle en partie autorégulé.** Cette unification de la représentation est profitable mais l'on peut s'interroger, dans le souci de faire « s'emboîter horizontalement les activités » sans que les flux de l'approche systémique soient représentés par des processus. Isaac, 1998 (déjà cité) va dans ce sens et précise que « tous les auteurs parviennent au terme de leur analyse à quatre conventions génériques de qualité dont au moins trois se recoupent largement : la convention industrielle, la convention marchande et la convention interpersonnelle ». En adoptant le point de vue de la théorie des conventions, il voit ses conventions comme des supports à une convention de qualité à passer entre les partenaires et non comme des codes de déontologie.

Les démarches qualité visent à maîtriser cette incertitude qui caractérise bon nombre d'actes courants en entreprise, tout n'étant pas formalisé. La convergence qui se dégage de tous ces comportements d'individus devant maîtriser cette incertitude se

retrouve dans la théorie des conventions dont L. Boltanski et L. Thevenot (1987) ont formalisé les concepts. Les ajustements indispensables d'harmonisation des comportements individuels dans les situations organisationnelles sont essentiels dans les démarches qualité dont le parallèle avec la théorie des conventions est plutôt établi *a priori*. L'ensemble des relations avec les clients qui bénéficient d'un produit ou service en réponse à des exigences ou celle des fournisseurs qui procurent un bien et service en réponse à une commande sont autant de conventions gérées par des Hommes maîtrisant des exigences explicites et implicites (comme l'ISO9001 version 2008 l'a d'ailleurs repris dans ses fondements). La vie de la convention est faite d'accords et de désaccords successifs autour de six « mondes » ou « cités » appelées à s'entendre. Chacune se caractérise par les mots et concepts suivants (cf Figure 5 Les six mondes de la Théorie des Conventions (d'après Gomez, 1994) :

- la cité inspirée : par la créativité, la volonté d'innover en se défaisant des habitudes et de la routine
- la cité domestique : la tradition, le devoir, les usages, les principes, le jugement établi par le supérieur
- la cité de l'opinion : la reconnaissance sociale, prise en compte de l'opinion des autres, le désir de considération, le non secret
- la cité civique : domaine du collectif, du réglementaire, du représentatif d'officiel, des représentants du collectif, la cause juste
- la cité marchande : l'intérêt, le désir, l'égoïsme des clients, l'opportunisme, le marché conclu
- la cité industrielle : l'efficacité, la performance, les experts, l'organisation, le système, la preuve.

Cet ensemble dans l'entreprise ne peut devenir opérationnel et acceptable que via des compromis établis entre ces mondes et leurs relations deux à deux, surtout lorsqu'ils s'opposent. Aussi, la démarche qualité mise en oeuvre d'une façon totale, intégrale, quasiment idéologique est un non sens pour la théorie des conventions.

1.3 Méthodologie de la recherche

Le développement de la connaissance académique s'opère par les résultats obtenus, mais surtout et également par la mise en œuvre d'une méthodologie mise en œuvre lors de ces travaux reconnue et appliquée. Plus précisément, un semble de méthodes ont fait l'objet de choix, fondamentaux pour la posture épistémologique par exemple ; mais non moins important pour la sélection des fonctions interviewés ou le choix des cinq organismes clients (Cpam) tirées au hasard. Afin de donner une vue d'ensemble de ces méthodes retenues, il a été pris l'option de les regrouper quand bien même certaines seraient plus analytiques que descriptives (constitution des items par thème de l'interview).

Nous poserons les questions nécessaires à la conception de la problématique et à la question de recherche (Giordano, 2003).

1.3.1 Nature du projet de connaissance.

IL s'agit de mettre en œuvre, de construire, un ensemble de connaissances apportées d'une part par les acteurs des centres informatiques, lieux de l'action et le chercheur qui dispose aussi d'une compétence et expertise de l'ISO9001. Il ne s'agit pas de comprendre les mécanismes développés (ce qui aurait été le cas dans le courant interprétatif), ni de décrire, expliquer ou confirmer (courant positivisme), courant de références de la phase exploratoire précédente.

Cette recherche traduit une base de connaissance du chercheur qui a constaté sur plus de 120 systèmes de *management* de la qualité audités dans des activités industrielles ou de prestations intellectuelles et une trentaine de systèmes qualité mis en place que d'une part le contenu de l'efficacité était plutôt variable dans son périmètre de mise en place et d'autre part dans l'outillage mis en place. Toutefois, un outil semblait ressortir des bonnes pratiques : il s'agit du processus, de sa conceptualisation à sa mise en place.

La contribution à la recherche est de construire un dispositif d'études et d'analyses

autour du processus, dans une réalité effective d'une démarche qualité à grande échelle dans des entités de l'Assurance Maladie, en développant une compréhension des fonctions de la démarche par les processus. La construction élaborée tant dans le questionnement des entités que dans les analyses menées a été conçue pour répondre à cet objet de recherche.

En considérant l'accord de la majorité des auteurs pour considérer la performance d'une entité comme sa capacité à atteindre les objectifs, l'accord n'est cependant pas établi pour y intégrer les moyens nécessaires à l'attente de ses objectifs. Aussi, ne considérerons-nous pas les moyens utilisés pour atteindre ces objectifs. La notion d'efficacité ne rentrera pas dans notre recherche, au moins dans l'intention et ce, d'autant plus que l'ISO9001 version 2000 et 2008 a exclu les moyens nécessaires de ses exigences. Les revues académiques ne positionnent pas clairement le processus comme élément majeur de l'efficacité, mais développent les effets positifs ou négatifs des démarches qualité, les facteurs ayant permis d'atteindre ces effets positifs, l'accompagnement au changement et plusieurs auteurs (Lorino, 1998 & Allard-Poesi & Perret, 2005) se sont engagés dans la voie de la contribution de l'activité, base du processus, comme élément majeur de cette efficacité.

La problématique analysée s'inscrit à l'intérieur du processus dans trois dimensions relatives d'une part aux constituants des processus en termes de rubriques notamment, à l'implication des acteurs lors de la formalisation du processus et au *management* adéquat pour faire vivre et améliorer le processus.

1.3.2 Le cadre épistémologique

Le chercheur co-construit le projet de certification avec les acteurs des centres informatiques. Ils possèdent un objectif similaire d'installer l'iso9001. Ils construisent ensemble des interprétations du référentiel, d'une part du point de vue de la compréhension de la norme, d'autre part de la compréhension du terrain et l'adaptation de la norme au terrain. Le paradigme **constructivisme** est ainsi positionné comme cadre épistémologique. Le courant interprétatif, au contraire,

aurait vu un chercheur interprétant ce que disent les acteurs, et ces derniers interprétant les propos du chercheurs. Le courant positivisme aurait vu un chercheur indépendant n'agissant pas sur la réalité observée.

Ayant comme finalité de construire, en co-construction itérative, dans une démarche projet planifiée, le processus de recherche constructiviste, est un processus de développement comportant une dimension qualitative et les étapes normales de conception, mise en œuvre, d'analyse et de diffusion. La réalité est ainsi la construction d'un sujet qui l'expérimente. La posture de recherche constructiviste met en relation le chercheur avec l'objet de la recherche dans un projet partagé et co-construit. L'approche de la réalité étudiée peut être caractérisée de **constructiviste**. La recherche et la construction de connaissance sont orientées vers ce but (elle est téléologique). L'objet de la recherche n'apparaît qu'après stabilisation des travaux (Giordano, 2003). Il en est ainsi en recherche interprétative également. Il y a volonté de transformation des réponses habituelles et le chercheur voudrait bien orienter la réponse sur l'objet. Il construit en cela la représentation instrumentale opérationnelle adaptée. Dans une approche interprétative, l'objet donnerait lieu au développement d'une compréhension de la réalité.

La démarche de recherche est avant tout constructiviste, la formation initiale d'ingénieur ne devant pas être étrangère à cette posture. La CNAMTS demandait également, en contrepartie de mener la dernière année des travaux de recherche sur une partie du temps de travail, de produire des résultats tangibles et profitables directement aux organismes de son réseau et des réseaux voisins. De plus, l'expérience du doctorant en matière d'audits, de constructions de système qualité et d'enseignements de pratiques qualité, militait pour obtenir un retour d'expérience portable en entreprise.

1.3.3 La présence du chercheur sur le terrain

Le chercheur dans ses attributions fixées par le DSI de la CNAMTS en tant que salarié est « conseiller qualité » et à ce titre assiste les centres informatiques dans la mise en œuvre des outils préconisés par la CNAMTS. Il réalise également quelques audits internes pour les CTI et des audits externes pour le principal organisme de

certification français.

Il a accès librement au site, mais regroupe ses missions au titre de ces travaux de recherche, sur les sites, et par soucis d'économie, avec des missions d'accompagnement au titre de d'autres missions nécessitant une rencontre sur site (missions de contrôle interne, de qualité sur les développements informatiques, de sécurité, ...).

Il convient de préciser que l'activité professionnelle s'est focalisée sur les problématiques à traiter autour du processus, les centres informatiques et organismes associés en démarches qualité pouvant relativement « choisir », jusqu'en 2007 au moins, la forme de processus, entre les deux formes, celle de l'organisme national, appelée Plan de Maîtrise Socle (PMS) ou Plan de Maîtrise Local (PML) et la forme du processus relatif aux exigences de la norme ISO9001. Cette limite a d'autant plus de poids que plus de 30 normes françaises ou référentiels internationaux existent sur le sujet (AFNOR, 2004). On note que la norme actuelle de l'ISO9001 version 2008 ne fait qu'inciter fortement à mettre en place une démarche processus, le mot « Processus » étant cité 89 fois pour 52 exigences, rappelant ainsi plus d'une fois en moyenne par exigence l'importance de l'outil.

1.3.4

1.3.5 L'objet de recherche

La première dimension de l'objet de recherche porte sur la **mesure de l'efficacité** d'une démarche qualité. Elle se pose pour le décideur en entreprise, dans une considération économique, à savoir la démarche qualité est-elle globalement rentable et efficace ? Puis d'autres orientations relatives à l'efficacité peuvent apparaître, orientées vers le client ou vers les axes de l'organisation interne, matérielle ou immatérielle.

La seconde dimension de la problématique de recherche porte sur l'outillage mis en œuvre dans une démarche qualité et ce, indépendamment des facteurs facilitateurs ou non étudiés abondamment, tels que la motivation du dirigeant, de l'encadrement,

l'information distribuée, la communication mise en oeuvre, facteurs qui à notre avis sont la conséquence des outillages pratiqués.

Cet objet de recherche sera néanmoins limité dans deux dimensions afin de concentrer les travaux sur un axe précis, celui de l'efficacité des processus. En effet, nous avons considéré l'efficacité selon notre définition (la conformité aux exigences, aux dispositions en place et à l'amélioration continue). Nous n'avons pas étudié les autres outillages qui sauraient contribuer principalement à l'efficacité de la démarche qualité. Il en est ainsi de la mise en place d'indicateurs d'un système de tableau de bord, de l'information menée pendant la démarche et du système d'information qualité à réaliser. Les travaux seront limités au périmètre du processus, dans ses composantes de conception, de pilotage et d'amélioration. La définition de l'efficacité est celle des démarches qualité. Les travaux reposeront ainsi sur une base de connaissance d'un acquis professionnel des audits réalisés où la relation entre les bonnes pratiques a été constatée autour du processus et l'efficacité obtenue.

1.3.6 Problématique de la recherche

La **problématique** de la recherche pourrait aussi être formalisée ainsi : il est recherché comment l'outil de gestion « processus » peut contribuer à l'efficacité d'une démarche qualité de type ISO9001, problématique spécifiée ainsi :

Contribution du « processus » à l'efficacité d'une démarche qualité de type ISO9001.

Il s'agit de spécifier la démarche qui peut être mise en œuvre autour du processus, dans ses constituants (rubriques notamment), dans sa mise en œuvre (phases de développement) et dans l'association des acteurs de sa mise en œuvre. Le contenu de la recherche englobe ces trois aspects.

Les présents travaux s'inscrivent dans une démarche scientifique basée sur différentes approches du processus en démarche qualité, dont par exemple la suivante (Siénoù, 2009), apportant contribution directe ou indirecte à l'efficacité des

démarches qualité, telle : *Le processus semble constituer le facteur qui contribue à l'efficacité de la démarche qualité de type ISO9001 en raison de ses composantes, des acteurs ayant participé à leur formalisation (Hutchins & Linterm, 1995) et de son management.*

1.3.7 Un objet dans son contexte

Lors de l'accompagnement au référentiel ISO9001 des neuf CTI, il y a eu focalisation de l'assistance aux sites autour de ces trois composantes : nature des rubriques du processus, mode de formalisation de l'implication des acteurs dans l'écriture des routines organisationnelles et mode de *management* pour faire vivre ces processus dans une dynamique d'amélioration. D'ailleurs, la commande de la CNAMTS porte sur sept méthodologies autour du processus que l'organisme national aimerait bien voir valider du point de vue de leurs contributions académiques et de leur acceptabilité par le terrain. Ces sept méthodes sont la cartographie des processus, le plan projet d'une démarche qualité, la construction du processus, les tableaux de bord de la démarche (du commanditaire, du responsable qualité et du pilote de processus), l'amélioration du système qualité, le coût de la qualité et le coût de la non qualité.

Pour mener ces recherches, l'efficacité d'une entité est considérée comme la réponse à trois types d'exigences : celles des produits et services à réaliser (conformité du produit), celles des dispositions organisationnelles mises en œuvre et appliquées et celles de l'amélioration permanente et démontrée.

1.3.8 Un processus de recherche qualitative

La démarche mise en œuvre désigne la capacité créatrice du projet de recherche à développer une logique rigoureuse capable d'intéresser également les acteurs du

terrain par des allers et retours successifs.

L'approche est qualitative vu le contexte des CTI, notamment l'intervention comme consultant interne pour amener les sites à la certification ISO et correspondant globalement à la phase exploratoire. Le questionnement mené aujourd'hui ne pouvant être qu'indirect, les sites s'étant largement investis dans le projet certification au risque d'être mieux concentrés dans les projets actuels en cours aujourd'hui.

Pendant cette phase exploratoire, la logique était d'ailleurs hypothético-déductive, les lectures académiques ayant nourri le terrain d'apports bénéfiques, par exemple, la non écriture des routines pour que les acteurs conservent une marge d'autonomie, (Cochoy, 1998A) ou les Facteurs Critiques de Succès pour générer des pistes d'amélioration.

1.3.9 Une recherche action avant tout

Les travaux entraînent production de connaissances autour de la construction de la production de connaissance. Le terrain a participé également à cette construction, devenue co-construction. Il a contribué à la définition d'une part des concepts mis en œuvre (la première question de l'interview porte sur la définition d'une démarche efficace) dans une **recherche-action**. Les travaux s'articulent autour d'une méta méthodologie de mise en œuvre (les thèmes des interviews étant ventilés selon les mots utilisés dans de nouvelles variables reconstruites, elles-mêmes ventilées dans les cités de la théorie de la convention) qui démontre le caractère scientifique et qualitatif de la démarche.

Pouvait-on appliquer l'ISO9001 version 2000 à un centre de production informatique ? La question est posée en 2004 et le directeur du centre informatique régional décide de la tester en 2005 sur les activités d'édition sur le site de Marseille ; le doctorant exerce son activité de consultant interne, démarche inductive où la norme ISO est appliquée, interprétée, parfois *a minima*, pour répondre à ses exigences. La réponse est positive un an plus tard, aussi la même question est posée

pour le *call-center* de la branche installé à Bordeaux et accompagné dans les mêmes conditions ; commence alors l'accompagnement du premier centre de production de services informatiques, celui de Nice, accompagné par le consultant dans un souci de partage des acquis et investissements qualité (modes opératoires, procédures ...), dans une démarche déductive pour les autres CTI à venir ; le centre de Nice fera partie des quatre centres accueillant les premiers entretiens exploratoires de ces travaux. La production de connaissances est entreprise à partir des données empiriques co produites avec les acteurs du terrain.

La recherche-action est nourrie de 38 entretiens semi directifs, menés par téléphone (ou par visiophone lorsque possible) pour demeurer discret dans le contexte du moment. Les entretiens sont retranscrits et proposés pour validation. Les sept axes du questionnement entrepris sont confrontés aux réponses du terrain, par type d'organismes (CTI, CPAM ou centres nationaux) et par fonctions (direction générale, responsable qualité ou pilote de processus).

Elle s'est nourrie également de nombreux documents internes validant les options de recherche : *slides* devant le CODIR, note d'information générale aux CTI et résultats atteints notamment sur la qualité de service obtenue via les classements de performance entrepris chaque année, où on s'apercevra que l'ordre de classement des CPAM et CTI, en terme de performance est sensiblement identique à celui entrepris pour classer les résultats qualitatifs des interviews.

1.3.10 Des objectifs internes de la thèse

Les budgets de la CNAMTS s'inscrivent dans une tendance forte à la baisse d'une part, et d'autre part à un non accompagnement des démarches ISO des organismes locaux, les Cpam en majorité, à partir de 2014 en principe. Un référentiel national à terme viendrait prendre la suite des démarches ISO. Le processus, en tant qu'outils de gestion, installé depuis une dizaine d'années, constitue alors, un outil mis en oeuvre effectivement dans les pratiques de management. Le processus devient apte à assurer un relai vers d'autres formes de management à venir. En définissant les composantes utiles matérielles (support du processus, rubriques, indicateurs,...) et immatérielles (management, interfaces, ...), les présents travaux valident les

investissements humains menés par les organismes sur le processus. Ils permettent également de se limiter aux indicateurs utiles, de mener une large opération de simplification de reporting des indicateurs du processus vers ceux qui contribuent à l'efficacité du système. Ainsi, face aux investissements menés autour du processus, il est fondé de légitimer a posteriori la contribution du processus à l'efficacité du système qualité.

1.3.11 Approche chronologique de la revue de littérature

La cartographie de la recherche commence à prendre forme à partir de 2006 : en effet, une phase exploratoire de 2006 à 2009 a combiné les activités professionnelles de consultant qualité à la Direction des Systèmes d'Information à la CNAMTS (je terminais l'accompagnement à la certification de trois entités CEIR PACAC, CTI PACAC et CSN Bordeaux), les activités d'auditeur indépendant pour AFNOR Certification (plus de trente audits ISO9001 sur la période) et des vacances ponctuelles d'enseignement en Mastères qualité ou associés.

La revue de la littérature académique s'est déroulée selon une direction initiale orientée autour de la mise en œuvre de tableaux de bord (« Quels tableaux de bord pour une démarche qualité efficace ? ». Un petit ouvrage public, rapidement élaboré, répondait parallèlement à une commande de l'organisme de certification français (Saulou, 2004). Cette première orientation effectivement menée entraînait une première collecte d'informations académiques autour de la mesure et du suivi des démarches qualité (tableaux de bord notamment).

La CNAMTS, mon employeur, m'autorisait alors à mener des études académiques si elle y voyait une forme de retour d'investissement. Il était alors décidé de s'intéresser à la non qualité produite par les centres informatiques, déclarant qu'elle n'était que la conséquence de la mauvaise qualité envoyée en production par les services informatiques de la CNAMTS. Le sujet était d'actualité, quelques sites redoutant le résultat, la grosse majorité ne s'empressant pas de contribuer au sujet. Quatre sites participèrent à ces études exploratoires⁴. La cartographie de la recherche commence à prendre forme à partir de 2006, m'incitant à rédiger (trop) vite ce livre. En effet, une phase exploratoire de 2006 à 2008 a combiné les activités professionnelles de consultant qualité à la Direction des Systèmes d'Information à la CNAMTS (je terminais l'accompagnement à la certification de trois entités : le Centre d'Éditique de Marseille, le Centre de Traitement Informatique de Nice dit PACAC et le Centre de Support National de Bordeaux, les activités d'auditeur indépendant pour AFNOR Certification (plus de trente audits ISO9001 sur la période) et des vacances ponctuelles d'enseignement en Mastère qualité ou associés.

La revue de la littérature académique s'est déroulée selon les axes de recherche ci-après développés. Découverts, parfois, par hasard ou confirmant des intuitions par des travaux académiques, traçant un chemin de découvertes en cherchant

. Si les souhaits d'orientation ont été fortement exprimés, la problématique finale retenue dépend plutôt des documents trouvés parfois par hasard (Weick, 1993)

La problématique initiale portait sur la non qualité produite par les centres informatiques : les premières lectures concernent les modes de calcul de la non qualité puis les modes et outils de pilotage des démarches qualité. La problématique du « bon indicateur » et du « bon tableau de bord » constituait l'essentiel de la recherche. Les orientations de l'organisme national dans son non accompagnement implicite à aborder ces thèmes m'orientent vers le second axe de recherche autour de la mesure des indicateurs.

La logique de recherche des fondements académiques partait de trois sources, exploitées parallèlement : d'abord, la recherche des articles ou conférences autour de

4

CTI de PACAC (Nice Soplia), SUD (Toulouse), Rouen (Nord Pas de calais) et Angers (Bretagne Pays de Loire)

la performance des démarches qualité, le terme de performance étant très rapidement abandonné, l'ISO9001 se limitant à l'efficacité. Puis les appels vers une recherche orientée exclusivement vers l'efficacité donnaient un sens plus crédible orientaient les travaux vers trois composantes : la conformité (aux exigences), la conformité aux dispositions prévues et enfin la démonstration permanente de l'amélioration. L'« activité », élément constituant du « processus », devenait un axe majeur de recherche, le processus devenait alors un objet généralement abordé lors de l'explicitation des « activités », voire lors du « *management* des activités ». *Management*, apprentissage et changement formaient alors les deux axes de la recherche initiale. Finalement, la problématique posée est bien celle de la mesure de l'efficacité des démarches qualité et des outils permettant de la mettre en œuvre.

Le cheminement temporel des découvertes des documents académiques a hérité effectivement des trois directions consécutives prises, d'abord sur la mesure des indicateurs et la mise en place de tableaux de bord, ensuite le suivi de la non qualité dans les démarches qualité et enfin vers l'orientation actuelle de rechercher, parmi les outils qui contribueraient à l'efficacité de la démarche, si le processus n'est pas l'outil idoine attendu et à mettre en place.

Les variables de celles-ci correspondaient à sept, c'est-à-dire aux exploitations des résultats de la revue de littérature. Ces thèmes sont premièrement les effets aux démarches qualités, les facteurs pouvant être mis en oeuvre, les outils mis en place comme gage d'efficacité, puis enfin il était demandé de se prononcer en trois mots : « Processus, procédure, anomalie. »

1.3.12 Approche méthode des thèmes de l'entretien

La revue de littérature a permis de mettre en évidence sept thèmes qui ont été retenus pour leur contribution académique à l'efficacité des démarches qualité :

- la démarche qualité et l'efficacité de ces démarches,
- les facteurs facilitant ou non l'efficacité sur le terrain,

-
- les outils utilisés pour l'efficacité,
 - les effets constatés
 - Il était demandé également de réagir à trois objets de la qualité : procédure, anomalies et revue de processus.⁵

1.

1.3.13 Méthodologie des entretiens

Les entretiens ont été proposés en face à face, en visioconférence ou par téléphone. Seuls ceux réalisés aux CTI Sud, pour ce qui concerne les interviews du directeur et du responsable qualité, l'ont été en face à face pour des raisons de disponibilité des directions notamment.

Les neufs CTI ont été sollicités en mars 2011, six sur neuf ont répondu à la demande (poste de direction en remplacement pour deux sites, ceux de l'Est parisien le CESTIF, et celui de Rouen-Caen, NPNP, le site de Versailles, le CRIP, n'ayant pas souhaité répondre). Afin de prendre en compte la dimension du fournisseur de ces centres de production informatique, deux centres nationaux ont été intégrés à la mesure (le Centre de Support National installé sur Bordeaux, Troyes et Caen et le Centre National de Gestion du Réseau, CNGR) et afin de prendre en compte la dimension des clients des CTI, les CPAM, dont la certification ISO a précédé d'environ quatre années celle des centres informatiques, cinq CPAM ont été sollicitées via la Direction du Réseau et son responsable J.Y Casano, et tirées au sort par table au hasard et gérées par la cellule Réseau de la CNAMTS.

Chaque site a en principe fait l'objet de trois entretiens téléphoniques, de 20 à 30 minutes en moyenne en temps prévisionnel annoncé et du double en réalité, pour trois fonctions concernées : le directeur ou un agent de direction, le responsable qualité et un pilote d'un processus Métiers.

Les sites étaient invités à ne pas préparer les entretiens et à ne pas partager avant et

⁵

L'entretien se termine par une métaphore, sous la forme d'une courte scène de théâtre. IL y est présenté, dans un acte I, un monde où procédures étaient écrites, le savoir des gens est transformé d'un support l'oral vers l'écrit, dans un acte II, il est demandé aux acteurs de traiter les anomalies et dans un acte III, la phase d'amélioration se met en place. C'est alors qu'un élément étranger à la scène déclare: « Oui, mais si l'on ne traite pas les anomalies en tant que direction, l'acte III ne se réalisera pas et les acteurs ne joueront pas leur rôle car ils seront découragés. » Que pensez-vous de cette saynète ? Enfin, l'interviewé est invité à compléter éventuellement ses réponses.

après les entretiens et ce tant que les trois entretiens ne se soient déroulés. L'ordre des entretiens est proposé au directeur de l'organisme, il concerne en principe d'abord le directeur, puis le responsable qualité, puis le responsable du processus Métiers principal (laissé au choix du responsable qualité). Il était prévenu de l'enregistrement des entretiens, remis pour validation environ un mois après. La majorité des entretiens a eu lieu entre le 1^{er} mars 2011 et le 31 mai 2011. Ainsi ont pu avoir lieu 38 entretiens (à l'exception de celui du directeur du CTI de Nice, PACAC qui a délégué sa réponse au responsable qualité du site). La répartition est la suivante :

(17 pour les CTI, 15 pour les CPAM, 6 pour le centre national).

	CTI (6)	CPAM (5)	Centres nationaux (2)
Directeurs	5	5	2
Responsable Qualité	6	5	2
Pilote de processus	6	5	2
Total interviews (38)	17	15	6

Tableau 1 Ventilation des interviews par type d'organismes et fonctions

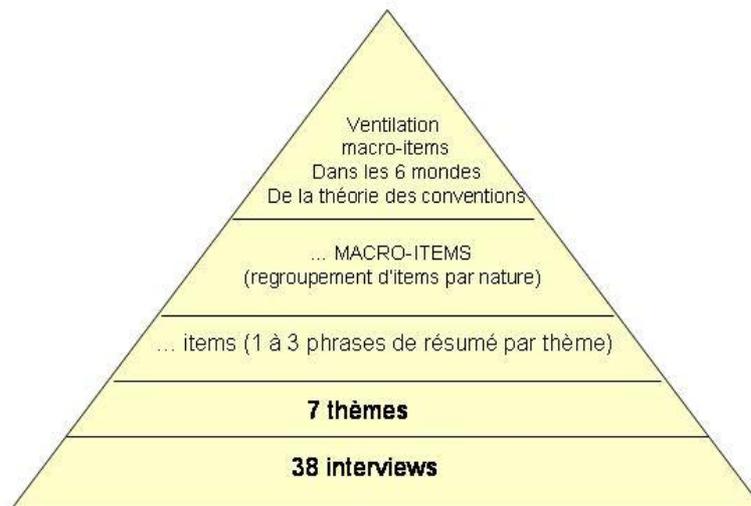
Notons, que lors des interviews, l'ancienneté moyenne du système qualité des trois types d'organismes est respectivement la suivante : 2 ans (CTI), 5 ans (Cpam) et 3,5 ans (CN). En se positionnant ainsi comme l'organisme ayant l'ancienneté la plus faible, les CTI héritent ainsi d'une expérience acquise de leur client (les Cpam bénéficient des produits réalisés par les CTI) et de leur fournisseur (les Centres Nationaux).

Il était rappelé, lors de la prise de rendez-vous de l'entretien, le contexte des travaux de recherche, la problématique, les règles déontologiques appliquées sur le caractère anonyme, pour la CNAMTS, des entretiens, l'enregistrement de ces

entretiens, la validation de la retranscription écrite et la synthèse des travaux qui serait remise.

Il convient de noter l'intérêt des interviewés à partager sur ces thèmes et la nécessité bien souvent de devoir interrompre l'entretien après soixante minutes de conversation. La qualité des propos tenus lors de ces entretiens dépend, semble-t-il,

Analyse des items



tant de la
garantie

Tableau

de la confidentialité des propos tenus, que de la maturité des managements mis en place dans ces démarches.

1.3.14 Structure de la base de connaissance empirique

Les interviews enregistrées ont d'abord fait l'objet d'une retranscription sous traitement de texte par un prestataire. Sous cette forme, les entretiens ont été soumis pour validation aux interviewés. Un peu plus de la moitié des compte-rendu d'interviews ont fait l'objet de modifications de forme, mineures donnant lieu à validation explicite du compte-rendu par mail. L'autre partie des interviews a été validée implicitement en l'absence de réponse formelle explicite dans le délai imparti

de dix jours.

Analyse des items



Tableau 2 Des thèmes aux items

1.3.15 Méthode d'exploitation analytique des données

Les interviews ont été exploitées sous EXCEL par une logique visant d'une part à répartir les réponses dans les sept thèmes en résumant la réponse par une à trois phrases clefs par thème, chaque phrase clef étant dénommée « item ».

D'autre part, les six environnements concernés par la théorie de la convention ont fait l'objet d'une cotation de 0 à 3 concernant l'évocation, positive ou négative, de ce monde dans la réponse :

- aucune allusion aux caractéristiques du monde (0);
- quelques allusions à certaines caractéristiques (1);
- quelques allusions à plusieurs caractéristiques (2);
- de sérieuses allusions au monde concerné (3).

Enfin, il est repris éventuellement par chaque interview, un extrait atypique ou significatif pouvant illustrer l'interview.

Le soucis de rendre homogène la catégorisation des réponses a été permanent et construit principalement autour de la structure des sept thèmes de l'interview structurant les réponses ; ainsi, dès qu'une réponse sortait de la réponse du thème, une réorientation de la réponse est systématiquement entreprise pour que le thème reste cohérent avec la réponse apportée. Ce risque de catégorisation erronée (affecter par exemple à « processus » ce qui aurait dû l'être à « outils ») est infime dans la méthode employée et, en tout état de cause, n'aurait pas été différent dans le cas de l'utilisation d'un logiciel d'analyse qualitative, de type NVIVO ou WELFT QNA. En structurant le questionnement autour des sept thèmes, les réponses de fait s'inscrivaient dans la catégorie de la question posée.

La méthode d'exploitation des données des interviews est rappelée : Les résultats des 38 entretiens sont analysés d'abord par thèmes de l'interview, ventilés par items, avant de l'être par type de fonction exercée et par nature de site. Puis les mots des items sont ventilés par nature afin d'exprimer les variables effectivement contenues. Ils le sont également par répartition dans les mondes de la théorie des conventions. Enfin, une recherche de sens entre les évolutions des variables relatives à l'efficacité, à la performance, aux processus et aux procédures est menée par une analyse factorielle des composants.

L'importance de la bonne constitution des items a conduit à demander à un prestataire extérieur de procéder à une validation de la conformité de l'affectation et de la dénomination des items. Un échantillonnage à 10%, prélevé selon une table au hasard, a donné un résultat de non conformité de 3,85% tous items confondus et de 3,49% en ne considérant que les sept thèmes principaux (**cf. Tableau 8 Validation création items par tiers extérieur, p 180**). Ce faible taux de non conformité, dont l'essentiel porte sur un nombre d'items différents à l'intérieur d'un même thème nous a conduit à valider l'affectation des items.

1.3.16 Approche méthode de la revue de l'échantillon

L'échantillon est formé à partir de trois types d'organismes : les CTI, terrain des travaux, les CPAM, client des CTI et les Centres Nationaux d'Etudes, fournisseurs des CTI. Il existe 9 CTI, mais seuls 6 ont été intégrés dans le champ, deux sont en changement de *manager*, le troisième ayant délégué à son responsable qualité la réponse. Nous allons souhaiter étendre l'échantillonnage à 5 CPAM prises au hasard par le Directeur de l'Organisation et de la Qualité et rendues anonymes dans l'exploitation des résultats.

Ensuite il a été intégré un deuxième type de fournisseur, des CTI qui sont les centres nationaux d'études. Le premier est un centre de réseau, le second est un centre « callcenter » réalisant l'assistance des CTI et des CPAM. Ainsi, l'ensemble de l'échantillonnage porte sur 6 CTI, 5 CPAM et 3 CN, soit 13 centres. Dans chaque centre, trois fonctions ont été sélectionnées: le Directeur Général, le responsable qualité et enfin, un des pilotes du processus du premier processus principal métier. L'échantillonnage est donc théoriquement de 39 interviews. En fait, il sera de 38 car le Directeur du centre informatique de Nice n'a pas souhaité répondre aux questionnements, prétextant ou souhaitant que son responsable qualité réponde en ses lieu et place.

Les enregistrements ont été menés par téléphone, quelques-uns en face à face, quand cela était possible. Sachant que la programmation des interviews était planifiée sous huit jours après la date d'appel, le temps moyen d'interview et la nécessité de ne pas divulguer les questions après l'interview étaient précisés.

En début d'interview des règles déontologiques ont été rappelées, notamment celles disant que ces entretiens n'iraient pas à la CNAM, du moins sous une forme anonyme.

Il était également convenu que les interviews seraient retranscrites et redonnées pour validation aux interviewés. Ce qui a été fait, la campagne d'interviews s'étant déroulée de mars à juin 2011. Toutes les interviews ont été renvoyées la première quinzaine de juillet, la moitié a été retournée avec de menues rectifications, les autres ont été implicitement validées par une date de fin, la non réponse valant validation de l'entretien. Les deux tiers des interviews ont fait l'objet d'une validation explicite.

Il est à noter qu'une bonne partie des interviews a dépassé les 45 minutes prévisionnelles de temps d'interview souvent voisin de 80 minutes.

1.3.17 Approche méthode des contributions attendues

La CNAMTS attend d'une part un retour objectif du terrain dans sa compréhension, son adhésion et sa mise en œuvre de la démarche qualité, d'autre part une initiation à la formalisation des bonnes pratiques attendues, du point de vue académique et acceptées par le terrain.

1.4 Synthèse de la première partie

La revue de la littérature académique s'est échelonnée pendant toute la phase exploratoire, l'accompagnement des sites à l'ISO9001 l'ayant emporté sur la possibilité de commencer effectivement les travaux. Ainsi, les premières orientations de recherche autour du pilotage des démarches qualité ont été initialisées autour du pilotage de la performance et des types de tableaux de bord stratégiques. La réorientation vers la maîtrise de la non qualité a pris en compte la dimension économie générale de la démarche qualité, la formation des coûts de la qualité et de la non qualité. Malheureusement, quelques centres informatiques s'opposèrent à cette recherche dans ce sens, la formation des coûts de la non qualité reçue par les centres informatiques devant entraîner une analyse des coûts de la non qualité produits par ces centres. La clarté ne l'a pas emporté et une troisième et dernière orientation s'opéra autour des outils de gestion mis en œuvre pour maîtriser ces coûts. Une abondante littérature autour des effets des démarches qualité et des facteurs a permis de nourrir abondamment cette nouvelle dimension trouvée autour du processus. Si l'efficacité de la démarche qualité ne pouvait pas s'appréhender sans aborder sa performance, l'approche menée autour du processus ne pouvait ignorer les travaux menés autour de la procédure et des routines, objet de transferts de savoir, de pouvoir et d'apprentissage organisationnel. La théorie de la convention servira de cadrage

pendant les travaux tant sa structure et sa dimension correspondent aux pratiques, méthodes et vécus des acteurs sur le terrain. Elle servira d'ailleurs de fil conducteur pour positionner les avancées pendant la phase empirique.

2 Deuxième partie : étude empirique, résultats et discussion

Le contexte de déroulement de l'étude sur le terrain porte sur terrain connu (pratiqué professionnellement depuis trente années), complexe (un regroupement de sites tous les sept ans environ), fortement technique (la majorité des systèmes d'exploitation y sont mis en œuvre ainsi que les langages de développement). La dimension du système de production s'inscrit, au niveau taille et puissance, dans les dix leaders mondiaux (source TPC.org, 06/2012)⁶.

2.1 L'étude empirique dans les CTI

Les Centres de Traitement Informatique (CTI) sont les centres de production des flux et données de leurs clients principaux, les Caisses Primaires d'Assurances Maladie (CPAM) sous la tutelle de la Caisse Nationale d'Assurances Maladie des Travailleurs Salariés (CNAMTS). Toutes les CPAM ont obtenu la certification ISO9001 version 2008, les premières dès l'an 2000.

Dès 1998, le Directeur Général de la CNAMTS a souhaité s'inscrire dans une dynamique de qualité, positionnant la certification des CPAM comme une réponse demandée à celle de l'accréditation des établissements de soins et celle à venir de l'accréditation des médecins.

2.1.1 Des Centres de traitement informatique de production de service... aux motivations variées de s'engager dans la démarche qualité

La CNAMTS aurait souhaité que les travaux de recherche se déroulent sur le terrain des CPAM afin de mesurer le retour d'investissement de la certification ISO9001, menée depuis 1999 et concernant plus de 120 organismes sur 129. Aujourd'hui, suite à un mouvement de concentration-fusion des CPAM, leur nombre est de 108, toutes

⁶ Volumétrie de stockage des données : 4,5 Pétaoctets (47 baies de stockage) ;

- Instructions de transactions, type C(mixte) par minute : 173,3 millions d'instructions par minute;
- Robots de stockage : 28, équipements SAN : 35, partitions AIX : 762 en lignes

certifiées. Cette analyse *ex-post* présentait moins d'intérêt pour le chercheur, l'objectif aurait porté sur un bilan des opérations, non sur un accompagnement en conseils opérationnels des sites. L'approche aurait été interprétative et non constructiviste.

Les autorités de tutelles considéraient l'opération certification comme coûteuse pour l'institution, l'économie générale du projet n'ayant pas été démontrée, notamment en ce qui concerne le premier chantier de démarche qualité, celui relatif aux CPAM. Le rapport entre le coût de la qualité (frais de formation, temps passé en réunion et coût des organismes certificateurs) et les apports constatés n'a jamais formellement été établi, le premier élément, de plus, étant plus facilement mesurable que le second. Aujourd'hui de même, les orientations stratégiques pour les CPAM ne les orienteraient plus sur l'ISO9001 obtenu et à maintenir, mais sur la mise en œuvre d'un référentiel institutionnel à construire.

Au contraire, les CTI, principal fournisseur interne des CPAM, se voyaient contraints de s'engager, sous la pression de leurs clients, les CPAM, dans une démarche qualité, sous le référentiel ISO9001, non seulement pour démontrer qu'ils répondent aux exigences de leurs clients mais également qu'ils s'engageaient dans une démarche permanente d'amélioration. Le positionnement de la certification ISO9001 des CTI sur la période 2006-2009 rendait concret mon projet de participer activement à une recherche-action.

2.1.1 Pourquoi certifier les CTI ?

Officiellement, la certification des CTI est liée à celles des CPAM, leurs clients, conformément aux orientations du plan Juppé (1996) et à l'accréditation ANAES des hôpitaux. Le Directeur Général de la CNAMTS en poste, engageait le réseau des CPAM de l'Assurance Maladie en réponse à celle qu'il exigeait des hôpitaux, la maîtrise des dépenses de santé prenant pour cadre et structure des organismes démontrant eux-mêmes leur efficacité et leur capacité d'amélioration.

La certification ISO9001 des CTI s'inscrivait dans un triptyque associant :

- La nécessité de démontrer que les contrats établis entre les centres informatiques et les CPAM, formalisés par un « Contrat de services » répondaient aux engagements respectifs ;
- L'intégration des CTI dans la dynamique des démarches qualité autour des CPAM, leur deuxième fournisseur, les échelons médicaux de la CNAMTS rentrant également dans une démarche de certification (aujourd'hui tous les échelons médicaux sont également certifiés ISO9001 en réseau) ;
- La volonté de la CNAMTS de poursuivre un processus global de démonstration de son efficacité, les CTI constituant le dernier élément de production à certifier avant de mettre en chantier le processus de développement des applications informatiques.

Théoriquement, dans l'idéal d'une démarche qualité du réseau, commencer par l'amont du processus semble logique : à savoir exprimer des besoins à informatiser, suivi de leurs spécifications, leurs développements, tests et intégration, avant de mettre ces programmes en production dans les CTI pour les besoins de leurs clients, les CPAM. Le processus de développement des démarches qualité a été mené en sens inverse, initialisé par l'aval et ce, pour plusieurs raisons :

- Les CPAM constituent la « vitrine », le lieu de contact avec le client final, lieu de gestion des dossiers de l'assuré social ;
- Le réseau des CPAM est formé de 129 organismes (108 aujourd'hui) entités autonomes, **organismes privés chargés d'une mission de service public**. L'image de marque de l'Assurance Maladie se construit à partir des relations établies entre l'Assuré et « son » organisme de contact ;
- La mise « sous qualité » du processus de développement informatique ainsi que des autres processus de la CNAMTS (gestion des budgets, des actions de communication, relations partenaires, etc.)

La certification des CTI répondait également à des considérations pas toujours déclarées ou formalisées. On peut citer les autres motivations ci-après :

- Les 33 CTI, lors du premier plan informatique (1981-1986) sont passés à 17 en 1993. Aujourd'hui, le schéma directeur informatique envisagerait de diviser par

deux le nombre de CTI. Ainsi, la concentration des sites semble inéluctable, la technique informatique y contribuant, la CNAMTS ayant dans son dernier schéma directeur, dit « an 2000 » abandonné les deux prestataires institutionnels, BULL et IBM, pour aller vers une stratégie universelle UNIX, non dépendante d'un constructeur. La certification ISO9001 répond ainsi à une préoccupation d'homogénéiser l'organisation, dans une démarche de fusion-acquisitions (Boiral, 2007).

- En mettant en œuvre des processus communs, base de la démarche ISO9001, les activités des CTI deviennent homogènes tant dans leur description que dans les mises en application. La démarche qualité devient en fait un plan de préparation aux regroupements futurs, les ressources devenant facilement identifiables par activités et portables sur les autres activités similaires des processus. Aujourd'hui, le nouveau schéma directeur accentue le mouvement de concentration des centres, accéléré par les possibilités techniques de disposer de machines virtuelles.
- En adoptant une démarche qualité commune, basée sur des processus réalisant des produits et services de niveau comparable, les clients des différentes CPAM, bénéficient d'une égalité de traitements de leurs demandes.

Les CTI se sont engagés dans la démarche qualité sous la pression de leurs clients, les CPAM qui exigeaient avant tout des produits conformes à leurs exigences, et explicitement une réduction de la non qualité des prestations livrées.

La démarche aujourd'hui menée par la certification ISO des CTI s'inscrit dans le même ordre d'idées où la CNAMTS, via ses services de développements informatiques, s'inscrit en fournisseur des prestations reçues par les CTI. La mise sous qualité des CTI vise également à faire en sorte qu'ils répondent aux exigences de leurs clients (les CPAM) en disposant de produits de qualité de leur principal fournisseur la CNAMTS. Or, il est établi que la CNAMTS respecte moyennement la composante délai des objectifs de livraison, livrant par exemple souvent des produits ne couvrant pas l'intégralité des phases de tests et d'intégration. La CNAMTS se positionne comme étant le dernier pôle du réseau de l'Assurance Maladie non certifié. Des tentatives de mise sous qualité du processus de développement des logiciels sous CMMI (Capability Maturity Model Integration) ont été initialisées et un seul Département mène à ce jour une démarche qualité globale

(Secrétariat Général gérant la GRH et les moyens logistiques de l'établissement public).

2.1.2 Une dualité de processus : ceux de l'ISO et ceux du Plan de Maîtrise Socle

En Mars 2007, les groupes de travail des Plans de Maîtrise Socle mobilisent une à deux personnes par CTI depuis plus d'un an. Ces PMS serviront de base à la mise en œuvre de la certification ISO des CTI. Il instaure une vision très contrôlée du processus, induisant une gestion par les risques et des mesures complexes avec une vingtaine d'indicateurs par processus. Ces PMS présentent une alternative aux exigences du processus de l'ISO. Ils ne deviendront obligatoires pour les CTI que deux années plus tard.

Formalisés par des fonctionnels des CTI (responsables qualité ou Responsable Sécurité des Systèmes d'Information), ces travaux ne pourront être mis en place qu'après validation par une instance, le CODIR DPI. La certification à fin 2007 des 7 sites non encore certifiés (GE, CTI Grand Est) annonçant sa certification pour avril 2007) rend irréaliste l'échéance à fin 2007. Une instance devra prendre cette décision. Le sujet constitue l'un des objets de la rumeur du mois.

Il convient de remarquer que le volet 2 du PMS spécifie pour toutes les activités un suivi rigoureux et détaillés des activités et de leurs résultats qualitatifs, résultats de non qualité mais aussi les caractéristiques du produit ainsi que l'efficacité des activités du processus.

La phase exploratoire des travaux de recherche s'initialise par ces travaux et discussions internes relatives au choix du type de processus. A ce moment, l'axe des travaux de recherche concerne la mesure de la non qualité, entrante et sortante des CTI. L'accueil dans les sites n'est pas toujours enthousiaste. L'ambition de suivre sur toute la durée de la certification l'évolution macroscopique de la qualité se heurte toujours à des difficultés de mise en œuvre. L'argument principal annoncé fin décembre 2006 comme majeure pour poursuivre la recherche est le travail complémentaire que demanderait une telle étude, alors que dans le même temps, il

est déjà demandé aux sites de remonter vers la CNAMTS un relevé des 480 indicateurs mensuels pour répondre à la mise en œuvre de l'ISO9001 du PCI (Plan de Contrôle Interne), des PMS et de la PSSI (Plan de Sécurité du Système d'Information). Ces tableaux de bord s'afficheront sous l'intranet (Médiam) pendant pratiquement toute l'année 2007. Aussi, face aux coûts de la collecte des indicateurs actuels, l'orientation de l'année était-elle de rechercher l'automatisation du calcul de ces indicateurs de suivi de la non qualité. Pour suivre la non qualité des processus, s'est-on dirigé vers un suivi *a posteriori* de données, indirectes par rapport à l'activité des CTI, mais présentes dans les relevés automatiques alimentant les flux du CEN, entité chargée de *manager* à distance (site de Valenciennes) la production des centres informatiques. Un point de situation des travaux, point d'étape avec le directeur de la DSI, le 16 avril 2007, déterminait une nouvelle orientation des travaux autour du processus et de ses composantes, les activités.

Des difficultés organiques relatives aux processus se présenteront sur le terrain. Par exemple, pour intégrer toutes les spécificités techniques à intégrer au niveau de l'activité (ISO, certification des comptes pour les CTI, règles de la Politique du Système de Sécurité de l'Information, contrôle interne,...), il sera nécessaire d'adopter une maille plus fine, celle des tâches, pour pouvoir intégrer les diverses exigences. Ainsi, alors que l'ISO n'exigeait pas de détailler le contenu des activités si le processus était maîtrisé, il fallait cependant le détailler pour intégrer toutes les exigences à faire porter par le processus.

La démarche qualité se confronte alors à une réalité : formaliser les pratiques autour du processus, même non validées, sauvages ou partielles pour pouvoir dans un second temps les simplifier et les améliorer. Ecrire pour simplifier. Les 480 indicateurs de l'année mettaient en évidence la complexité des relevés effectués autour du processus.

En formalisant des pratiques des développements sauvages, des validations partielles ou des pratiques implicites, est posé de fait la validation de pratiques qui ont le mérite de rendre exploitables des réglementations parfois difficiles à appliquer.

Le décret du 10/8/93 a institué des modalités de maîtrise des risques par une circulaire ACCG 16/98 du 18/6/1998 qui a spécifié les conditions de mise en œuvre.

Le moyen majoritairement retenu pour assurer la maîtrise des risques a été un mode de couverture par les procédures et ce, bien que les textes du décret ne recommandent pas spécifiquement ce moyen comme mode quasiment unique et unanimement retenu. Ce *management* par les procédures perdure plus de dix ans après *le décret*

de 1991. Parallèlement, l'ISO9001 a limité à six le nombre de procédures obligatoires, laissant la possibilité d'apporter la preuve de la maîtrise des activités, soit par les procédures, soit par les compétences des ressources affectées à l'activité.

Ainsi, la même activité peut, au titre du PCI, être maîtrisée par une procédure et au titre de l'ISO, par les compétences. Pour pallier cette divergence dans les modes de couverture, la CNAMTS a formalisé des Plans de Maîtrise Socle (PMS) par processus proposant un mode de couverture unique pour les différents risques établis au titre du Plan de Contrôle Interne, de l'ISO9001 et du Plan de Sécurité des Systèmes d'Information. La certification des comptes repose sur la mise en œuvre et l'entretien des PMS.

2.1.3 Chronologie des travaux

La mesure de la non qualité a constitué la porte d'entrée de la recherche menée. L'axe principal des travaux de recherche a été initialisé auprès des CTI dès le début 2005 pour répondre aux exigences du mémoire du Master Recherche en Sciences du *Management*⁷. Ce premier travail confrontait une recherche exploratoire concernant les types de tableaux de bord rencontrés pour piloter les démarches qualité de type ISO9001 version 2000. Il semblait que se dégagait une problématique reliant le *management* de ces démarches, vu sous l'angle des tableaux de bord mis en œuvre et l'efficacité des démarches qualité vues sous l'angle ***des gains en matière*** de non

7

Titre du mémoire Master Sciences du *Management* : « La contribution des tableaux de bord au pilotage du déploiement des démarches qualité » 4 septembre 2005

qualité diminuée... Encore convenait-il de la mesurer. En 2006, obtention de l'autorisation de mener les travaux, (cf lettre A. Folliet), Directeur SI qui rappelle les conditions de réalisation des travaux de recherche :

- Oui, il est nécessaire de piloter la démarche ISO des CTI qui doit se suivre, avec un plan projet, comme la cinquantaine d'autres projets de développement ;
- Oui, il convient de mesurer la rentabilité de cette démarche, le Ministère est attentif à ce point ;
- Oui, ces travaux doivent s'inscrire dans une démarche de maîtrise des risques des processus.

Il importait avant tout de mesurer ce qui ne l'était pas explicitement. Le problème de la mesure de la non qualité entrante et sortante était réalisable techniquement, mais la connaissance de ces données posait *a priori* problème pour quelques directeurs de centres. La production des centres informatiques était globalement assurée puisque les clients des CTI, les CPAM étaient généralement payés le matin, après le traitement de nuit. Si quelques sites disposaient d'indicateurs spécifiques plus qualitatifs ou empiriques, la majorité ne disposait pas d'indicateurs qui démontraient que le travail, le contrat, était plutôt bien fait, car en 2006, peu d'organismes disposaient d'un contrat de service entre le CTI et ses CPAM partenaires.

L'orientation initiale des travaux portait sur cette mesure qualitative de la production visant à mesurer la non qualité produite par les centres informatiques mais également avec une logistique de bases de données disponible pour le personnel des centres informatiques. Le respect d'un contrat de service généralisé et standardisé constituait aussi un objectif majeur de la CNAMTS. Aussi, les visées de mesures qualitatives de la production des CTI semblaient-elles un peu prématurées, d'où les quelques réticences du terrain à ne pas s'empressez dans cette orientation qualitative.

Les premiers travaux furent menés avec la Direction de la Production et avec quatre CTI retenus par la Direction de la Production pour les dispositions de leur responsable à œuvrer sur ces axes de recherche (CTI d'Angers, Nice, Rouen et Versailles). Un consensus apparaît très vite entre les quatre directeurs. La discussion

sur la mesure de la non qualité en entrée des processus obtenait l'aval de tous. En effet, il était d'usage de déclarer que la non qualité dans l'arrivée des produits de la CNAMTS constituait une des causes importantes de la non qualité produite en sortie des processus. Devant l'incertitude du résultat obtenu, l'orientation finalement prise fut de mesurer la qualité en sortie des flux et la non qualité en entrée des flux. Il convenait également de déterminer un mode de calcul qui ne prêtait pas à discussion ni à contestation.

Afin d'homogénéiser les modes de calcul des indicateurs, il fut retenu deux applicatifs présents directement ou indirectement dans tous les processus, d'une part l'application Paiement Mandatement, produit principal des CTI (« payer à l'assuré ») et l'application Image, fonction de base de l'accès aux fonctions d'archivage. La validation formelle des quatre directions ne fut pas obtenue.

Le début de l'année 2007 vit la confrontation pratique, pour les CTI, de deux courants de contrôle : le premier issu de la certification ISO, les CTI étant engagés officiellement vers l'obtention de la certification pour la fin de l'année 2007, le second au titre de la certification des comptes instituée par la LFSS (Loi de Finance de la Sécurité Sociale du 2 août 2005).

2.1.4 De l'influence de la loi de finance du 2 août 2005

Le Parlement a voté cette loi pour organiser la certification des comptes de l'Etat à compter de l'année 2007 sur les comptes de 2006. Les comptes doivent être « réguliers » à savoir une régularité comptable et une régularité juridique, « sincères » et donner une image fidèle. Cette obligation nouvelle demande que les comptes donnent une image fidèle de l'exercice, s'inscrive dans une logique de performance de la gestion technique, sur une base de techniques d'évaluation et traite du problème des créances entre la sécurité sociale et l'état.

La certification des comptes est à considérer comme un véritable projet d'entreprise. Par un principe de déconcentration successive du pouvoir de décision, les agents comptables des caisses locales et des CTI se trouvent investis du pouvoir de certifier leurs comptes locaux. Sincérité, régularité et image fidèle des comptes

seront assurées par une bonne appréhension des processus techniques des organismes, processus mis sous « control » par les techniques du contrôle interne.

2.1.5 Les pionniers de la certification ISO

Un directeur de centre informatique du Sud de la France décide, après s'être fait rassurer sur la faisabilité de l'opération, de tester le processus de certification ISO sur l'une de ses entités, ayant pour mission d'éditer et de mettre sous pli des décomptes de paiement. Le *manager* accepte le *challenge*, difficile *a priori*, d'un environnement de production de décomptes, laissant beaucoup de place à la réalisation des tâches par l'expertise et la compétence des acteurs. Au quotidien, les objectifs sont souvent atteints par dépassement de soi et mobilisation des équipes. Le *manager* local impose que la certification ne « coûte » qu'un *minimum* en demandant par exemple que les procédures ne dépassent pas une page par exemple.

Le *challenge* de la certification devenait l'occasion, de pallier des manques internes ou de les mettre en évidence. Pour l'ensemble des CTI interrogés lors des deux premières séries d'interviews, le projet de certification devint l'occasion d'une démarche par projet, disposant de nombreux facteurs pour impliquer les différents acteurs, notamment le responsable qualité, non membre de la direction mais de l'encadrement, les pilotes de processus, pouvant être différents de la ligne hiérarchique et les acteurs des processus, acteurs opérationnels des activités des processus. Le projet devenait stratégique pour la direction et en associant des composantes qui d'habitude n'étaient pas associées aux projets stratégiques. Cette organisation fédérait la majorité des énergies du CTI.

Le projet de certification devenait intéressant pour les acteurs, responsabilisant et valorisant par rapport à l'image de reconnaissance qui devait être obtenue. L'échéance temporelle était certes définie avec la première certification à obtenir deux années environ après avoir démarré, mais la démarche devenait pérenne, et inscrite pour une longue durée car aucune date de fin de ce projet n'était fixée.

Cette reconnaissance recherchée dans la certification était confirmée par les premières analyses exploratoires : le projet contribuait à impliquer les agents des CTI à différentes missions *a priori*. Un véritable intérêt s'est manifesté, pour les acteurs qui ont été associés à la démarche. Partant de l'exigence de la nécessité de maîtriser

les ressources par processus, tous les agents savent qu'ils ont le statut de ressource pour tel processus. Ils sont ainsi « affectés » à tel processus, leur fonction au titre du processus pouvant soit se limiter à un rôle opérationnel, ou dans tous les cas participer à l'amélioration du processus par la résolution des anomalies. Enfin et surtout, certains acteurs participeront aux revues de processus qui viendront alimenter la revue de direction.

Il devenait également confirmé que le partage des pratiques s'instaurait entre les sites (la productivité étant mesurée en terme de production de décomptes par ressources). Si les systèmes d'exploitation, les bases de données et les configurations de production ont été homogénéisés à compter de 2008, les pratiques qualité différaient, notamment pour :

La formalisation des processus Métiers dont les sites doivent théoriquement utiliser la forme nationale définie par les Plans de Maîtrise Socle. Dans les faits, la mise en pratique de la formalisation des processus s'opère par partage des pratiques entre les sites certifiés et les autres ;

La formalisation des processus Supports n'est pas encore prise en charge par les Plans de Maîtrise Socle, aussi les premiers sites certifiés ont mené cette formalisation et en font bénéficier largement les autres sites et ce, d'autant plus que les activités concernées sont génériques pour tous (Achats, gestion de la paie, des activités de Gestion et Relations Humaines) ;

La couverture des risques des processus sont définis nationalement pour ce qui concerne les risques concernés, et leurs modes et moyens de couverture, en principe définis également dans les Plans de Maîtrise Socle, font l'objet de partages entre les sites, alors qu'un groupe de travail national avait fixé, pour tous, les moyens et modes de couverture à mettre en place.

Enfin, la complexité du système se confirmait. Le système de règlement des prestations est non seulement compliqué car composé de près de 25 000 règles de gestion, mais aussi complexe car les règles administratives et de liquidation des paiements viennent souvent s'ajouter et non remplacer les règles anciennes. Le système de liquidation s'est ainsi construit, depuis 1970 environ par empilages et

ajouts successifs de modules de développement, les sites consacrés au développement prenant la place des sites de production. Ainsi aujourd'hui, huit sites de développement existent, donnant aux fonctions d'intégration de ces produits une dimension rendue plus complexe par l'absence d'unicité du lieu de développement. Pour faire croître cette complexité, des habitudes territoriales se sont installées, l'Ouest se réservant les applications de support, Grenoble le transactionnel, Toulouse l'aide à la décision, etc. Enfin, tous n'ont pas la même nature juridique, le CRIP, centre régional d'informatique de Paris est rattaché à la CPAM de Versailles et ne dépend ainsi pas directement de la CNAMTS.

La phase exploratoire, menée principalement sur les années 2006 et 2008, a permis de suivre les 4 CTI initialement rencontrées (Rouen, Grand Est, Nice et Angers) et en établissant un point téléphonique régulier d'assister les sites et de recueillir les réactions des sites sur leur certification. Effectivement, les deux premières années de la certification menée ont donné lieu à quelques surprises. Le non empressement de la majorité des sites à ne pas mesurer la non qualité produite a déjà été évoqué, et trois autres éléments sont apparus pendant cette période. D'abord, le partage des expériences autour des méthodes et produits mis en place ne s'est pas opéré. Si tous les sites se doivent d'intégrer les processus Supports dans leur champ de certification (ceux qui procurent des produits ou services, tels que les fonctions de ressources humaines, les achats, la logistique), tous les sites ont le besoin de formaliser ces mêmes processus. Or, à part quelques partages qualifiés de mineurs, tous les sites ont eu connaissance de la formalisation des autres sites, mais n'ont pas cru nécessaire d'utiliser le même formalisme. Ensuite, une compétition au premier certifié, non officiellement déclarée, s'est déroulée. De la première certification obtenue (avril 2006 pour le CTI PACAC de Nice) à la dernière (avril 2008 pour le CTI GE de Strasbourg), tous ces projets, excepté le site de Nice qui l'avait annoncé, ont été menés avec un niveau discret de communication auprès du réseau. Enfin, l'exploitation et l'intégration des Plans de Maîtrise socle ne s'est opérée que progressivement et selon la volonté des directions locales des CTI. L'approche par les processus a été légitimée par les organismes de tutelle comme un moyen de maîtriser les organisations. Des plans de contrôle internes sont mis en œuvre dans les

organismes de base du réseau, CPAM et CTI notamment. Ils visent à maîtriser les principaux risques à conséquence financière et constituent le moyen privilégié de réponse aux auditeurs de la Cour des Comptes au titre de la « certification des comptes » de l'Assurance Maladie, tous les organismes du processus global concourant aux missions devant s'inscrire dans la démarche. Pour cela, la CNAMTS a défini des Plans de Maîtrise Socle (PMS), se déclinant localement en Plan de Maîtrise Local (PML). Si les CPAM ont démontré quelques réticences à mettre en place cette approche nationale par les processus qui venait remplacer les approches locales, il en a été de même pour les CTI, certifiés notamment, aucun des quatre sites certifiés n'ayant mis en œuvre les PMS, tous cependant l'ayant planifié.

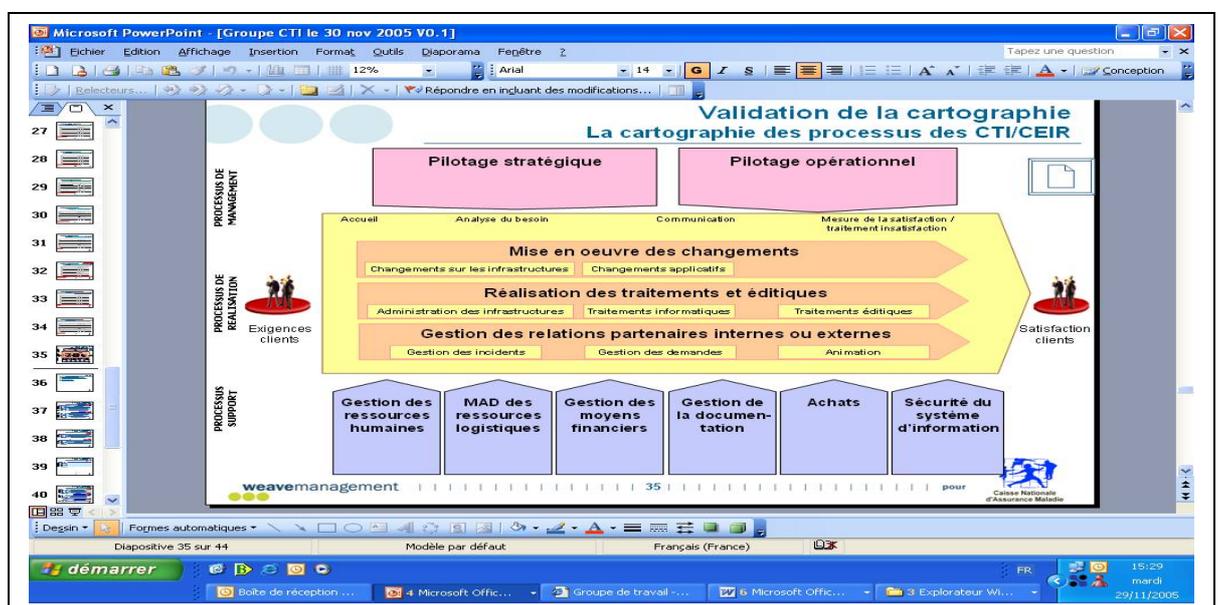
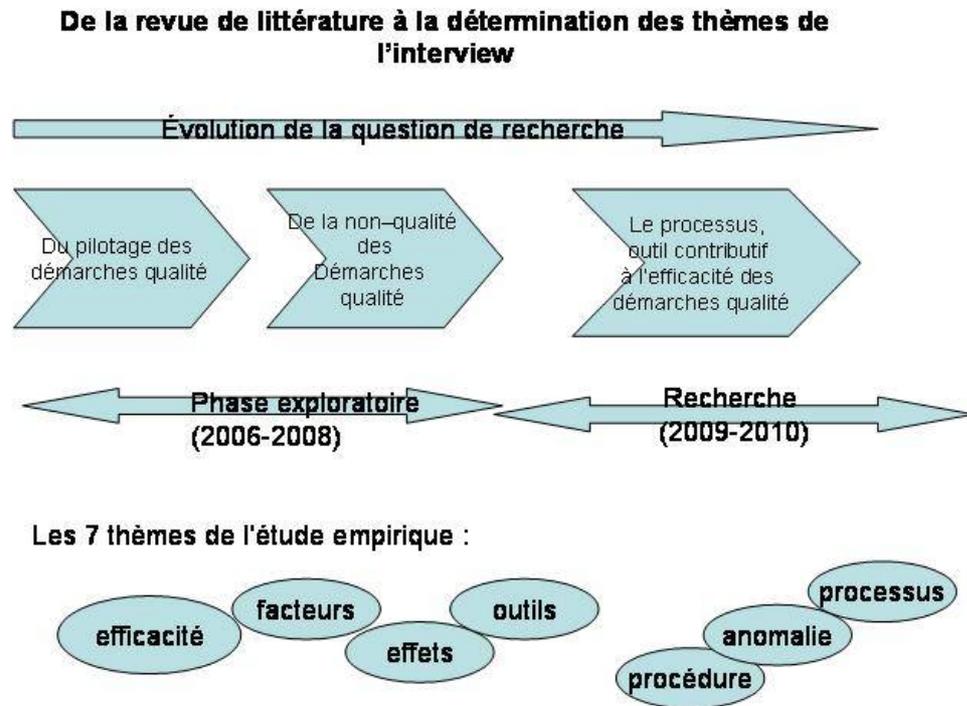


Tableau 3 cartographie des CTI

2.1.6 Les données professionnelles

2.1.7



Tableau

L'exercice du métier de qualicien pendant toute la phase exploratoire, et bien au delà pendant plus de deux décennies, a permis de bénéficier d'une base de connaissance, formelle et informelle, faite de complicité, de relations professionnelles, voire amicales, qui ont facilité l'accès au terrain et permis de toucher les réalités du terrain. Explicitement, le temps des travaux a fait l'objet de :

- 0 Missions dans les CTI au titre des processus ou de thèmes voisins (tableaux de bord, contrôle interne, CMMI) : 48 ;
- 1 Mails de préparation et suivi de ces missions : 540 ;
- 2 Présentation des travaux au CODIR : 3 ;
- 3 Participation au CODIR : 7
- 4 Audit interne ISO9001 : 3 sites (5 audits) ;

De la revue de littérature à la détermination des thèmes de l'interview

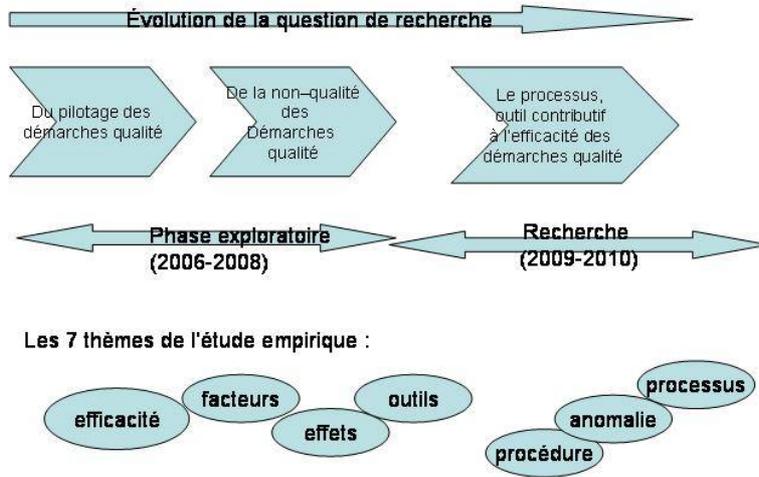


Tableau 4 Composantes de la phase exploratoire

2.2 Les résultats

Il est décidé d'interroger les CTI sur les sept thèmes issus de la revue de littérature et des acquis du doctorant en matière de qualité. Les aspects méthodologique sont explicités et repris dans la partie méthodes de la partie 1.

Les interviews ont été analysées, après retranscription sous forme de texte et validation par les intéressés, en affectant les réponses des interviewés aux sept thèmes du questionnaire. Puis chaque partie ainsi isolée a donné lieu à une phrase de synthèse caractérisant la réponse obtenue. Lorsque la réponse porte sur une problématique différente de la première phrase de synthèse obtenue, une seconde phrase de synthèse est alors recherchée, un maximum de trois phrases de synthèse par thème du questionnaire étant positionné.

Les fichiers des interviews enregistrés, retranscrits, ainsi que les fichiers de travail ont été remis au représentant de la CNAMTS membre du jury ; les conditions de levée de l'anonymat seront discutées avec les intéressés pour disposer de cette base de connaissance. La richesse des interviews est à souligner ; ainsi, en moyenne

chaque thème a donné lieu à plus de deux items par thème (38 interviews x 7 thèmes x 2,12 items en moyenne, soit 564 items).

L'analyse des réponses est menée, pour chaque thème, par une grille ventilant les composantes du thème et les réponses selon les grandes classes des réponses du thème. Afin d'assurer la cohérence de ces phrases de résumé, l'attribution d'une nouvelle phrase s'effectue après le déroulement et la lecture des phrases déjà positionnées pour le thème.

On remarque globalement, quel que soit le type d'organisme et le type de fonction interviewée, un fort intérêt pour le sujet, d'une part démontré par la réponse à la date d'interview fixée généralement inférieure à cinq jours et d'autre part, par le temps mobilisé pour réaliser l'interview (souvent équivalent au double du temps prévu).

La méthode d'exploitation des données des interviews est rappelée : Les résultats des 38 entretiens sont analysés d'abord par thèmes de l'interview, ventilés par items (sous-ensembles homogènes), avant de l'être par type de fonction exercée et par nature de site. Puis les mots dénommant les items, sont ventilés par nature afin d'exprimer les variables effectivement contenues. Ils le sont également par répartition dans les mondes de la théorie des conventions. Enfin, une recherche de sens entre les évolutions des variables relatives à l'efficacité, à la performance, aux processus et aux procédures est menée par une analyse factorielle des composants.

2.2.1 Résultats des interviews par thème de l'interview

Chaque thème des interviews a fait l'objet de la première analyse globale visant à commenter, dans un premier temps, la ventilation des items dans des ensembles homogènes, dénommés « macro-items ». Le premier du thème abordé lors des interviews est celui de l'**efficacité** (voir par exemple la copie intégrale de [l'interview N° 2, un Responsable Qualité d'un CTI, sous la référence Extrait 2 Exemple d'interview, N° 2 RQ d'un CTI, page 1 sur 4 à page 4 sur 4, p 222 et +](#)).

On note d'ailleurs que ces tableaux référencés « Macro items « THEME XXX » et

théorie de la convention » font l'objet d'un référencement deux fois, la première à ce titre de la première analyse globale, la seconde au titre de l'analyse menée ultérieurement au titre de la Théorie des Conventions.

Les thèmes abordés dans les interviews sont systématiquement analysés, le premier est l' « **efficacité** ». Les 64 items enregistrés du thème relatif à l'**efficacité** de la démarche qualité et correspondant à la question : « Quelle est votre définition d'une démarche qualité efficace de type ISO9001 ? » ont été répartis par natures homogènes -dénommées macro-items- reconstituées à partir des réponses fournies et se répartissent comme décrit Tableau 9 Macro items EFFICACITE et théorie des conventions, p 181.

On note avant tout que la définition première de l'ISO9000 relative à la réponse aux exigences des clients (13%) et à l'amélioration (18%) ne représentent qu'à peine le tiers des réponses, alors que la construction du système (28%), des processus (13%) représentent plus de 40%, le reste portant sur la nécessité de démontrer et de faire adhérer.

La démarche qualité a ainsi soit répondu aux fondements de l'ISO dans ses orientations clients, soit a servi également de construction organisationnelle.

Le thème des outils (cf. Tableau 11 Macro items OUTILS et théorie des conventions, P 183) constitue l'un des items les plus variés dans l'étendue de la nature des réponses. 86 phrases de synthèse -items- représentant chacune environ un tiers de page d'interviews transcrites sont résumées dans ce tableau synthétique.

Les outils qualité contribuant à ce que les interviews ont défini comme étant un système qualité efficace porte avant tout sur les outils de base d'une démarche qualité (procédures, cartographie des processus...) pour 37%, le processus étant spécifique, désigné comme contributif par 24% des interviews (32% avec les activités). En considérant les PMS, processus spécifiquement décrits par la CNAMTS, la concentration des réponses sur le processus est de 41% (49% en ajoutant les activités). **Le processus se positionne déjà comme un élément en contribution avec l'efficacité des démarches qualité.**

Si l'on intègre cette analyse à celle de la question précédente, l'outil processus est l'outil qui contribue le plus à l'efficacité de la démarche.

L'analyse du **thème relatif aux facteurs** (cf Tableau 10 Macro items FACTEURS

et théorie des conventions, p. 182) ayant permis de rendre efficace la démarche qualité, met en évidence l'implication des acteurs pour 40% des réponses dont 24% pour la direction, 13% pour la nécessité d'intégrer la démarche qualité au quotidien et dans les pratiques mises en œuvre et un ensemble de réponses homogènes, abordant la nécessité de disposer de processus formalisés et pilotés (10%), de l'acceptation pour les agents de voir l'entité se réorganiser (8%) et de disposer d'outils et de dispositifs automatisés (8%). Enfin, pour 15 % des autres réponses, on note la nécessité de disposer d'une culture de l'efficacité, d'un accompagnement extérieur et du rôle des auditeurs.

Les quinze macro-items peuvent tous *a priori* contribuer à l'efficacité de la démarche qualité. **En synthèse, un ensemble de facteurs rendent la démarche qualité efficace, dont le processus, mais le principal axe majoritaire semble se situer autour de l'association des agents, opérationnels et de direction, dans les phases de la démarche.**

L'analyse des **effets** de la démarche qualité (cf. Tableau 13 Macro items EFFETS et théorie des conventions, p 185) met en évidence 68 constats positifs et 14 constats négatifs à rapprocher d'autant de facteurs d'échec de ces démarches. Le gain prouvé pour un accroissement significatif de la satisfaction des clients, souvent de 2 points pour les CTI et les CPAM, concerne 24% des organismes auxquels il convient d'ajouter 13% pour ce qui concerne les mêmes bénéficiaires mais vus sous l'angle direct de leur contrat de service et 3% pour les indicateurs de performance (dits indicateurs du Contrat Pluriannuel de Gestion). Ainsi, 40% des effets de la démarche qualité portent sur les effets directs auprès des clients.

Il est intéressant de remarquer également que 59% des réponses portent sur des conséquences internes de la démarche – sans être exclusif de la réponse précédente – relatives aux effets de la formalisation des activités, le rôle, les charges affectées (32%) pour obtenir un décloisonnement des activités, un partage des connaissances (13%) et une meilleure communication (7%).

La majorité des effets annoncés porte tant sur la hausse de la satisfaction des clients et sur des résultats internes.

Les effets associés à des pistes d'amélioration, voire à des considérations négatives doivent être signalés. 14 points négatifs ont été établis (à comparer aux 68 positifs ci-avant), principalement relatifs aux gains portant sur la satisfaction des clients (29% des constats négatifs) et portant par exemple sur la course au classement des CTI ou des organismes, générant des actions « pour l'indicateur » et non pour les clients, sur la baisse des moyens affectés aux clients, sur le non exemple donné par l'organisme national qui ne se positionnait pas encore clairement pour une démarche qualité ou pour l'excès de temps passé, pour certains, à satisfaire les clients internes.

On constate l'expression d'un langage vivant et ayant intégré les concepts qualité, proche du terrain, réaliste et éclectique,

Il est demandé, dans la seconde partie de l'entretien, le **ressenti sur le mot « procédures »**. La question et les suivantes relatives à « processus » et « anomalies » sont totalement ouvertes également et la question est posée sous la forme : « PROCÉDURES ? »... (suivi d'un long silence). Les résultats globaux (cf. Tableau 12 Macro items PROCEDURE et théorie des conventions, p 184) démontrent trois positions : pour un large tiers environ, elle contribue à clarifier les responsabilités, transférer les compétences, améliorer les dispositifs et harmoniser les pratiques (31%), pour 42 %, elle doit respecter des conditions pour permettre la traçabilité, décrire les pratiques, les analyser, être réalisée collectivement et répondre à des risques et pour 40%, elle doit respecter des conditions de simplicité avec une transcription si nécessaire, demeurer lisible et n'être écrite que si elle demeure utile. La procédure est un outil organisationnel qui doit répondre à des exigences dans la pratique (simplicité, utilité,...).

La procédure ne laisse pas indifférents les acteurs. Elle doit être écrite si elle répond simplement à son rôle de vecteur des savoirs.

Il est également demandé le **ressenti sur le mot « anomalies »**, s'exprimer sur un

mot reflète la maîtrise du domaine concerné (cf. Tableau 16 Macro items ANOMALIES et Théorie des Conventions, p 190). Les deux réponses majoritaires (16% pour l'analyse des causes et 10% pour résoudre les dysfonctionnements) mettent l'accent sur la recherche technique des causes et la nécessité de résoudre les problèmes.

La variété des autres réponses (entre 2 et 6 % des réponses) ne permet pas de plus amples analyses, qui devraient prendre une autre dimension rapprochée des autres thèmes par exemple.

On note cependant quelques expressions liées à la dimension de recherche d'efficacité (4% des réponses) positionnant la résolution de l'anomalie dans une économie de moyen. Pour la majorité des interviewés, la gestion de l'anomalie fait partie du processus normal de production et elle doit être « éradiquée » rapidement.

Trois réponses posent questions en ne voyant pas de lien *a priori* entre la gestion des anomalies et l'efficacité globale de la démarche qualité. Il ne semble pas y avoir de réponse en dehors d'une réponse à considérer en dehors du contexte (second niveau de compréhension, absence de formation, humour... , l'interviewé ayant laissé apparaître un long silence avant de répondre).

Le troisième ressenti sollicité porte sur le mot « processus » qui génère les réponses les plus riches et variées de l'interview. On notera (**cf. Tableau 15 Macro items PROCESSUS et théorie des conventions, p 165**) que les premières interviews ont rapidement donné des réponses convergentes autour de la « revue de processus ». Devant la saturation des réponses, les questions ont interrogé le ressenti, dès la huitième interview (...) sur « processus » et non « revue de processus ».

La première constatation confirme l'importance de l'outil Processus qui, paradoxalement, ne constitue pas une obligation du référentiel visé. Cette obligation est implicitement attendue car, outre la reconnaissance de son apport dans la démarche (les qualificatifs ne manquent pas « essentiel », « fondamental », « primordial »...) il est attendu et demandé une reconnaissance non seulement de

l'outil, mais également du pilote de la revue de processus (20% exprimant des attentes non satisfaites sur la reconnaissance financière de la fonction souvent exercée en sus d'une première fonction, sur la non reconnaissance de la qualité des travaux exercés lors de ces missions ou sur la revue de direction, suivant ces revues de processus, où plusieurs réponses regrettent la non présence de ces pilotes de revues de processus à ces revues de direction. Ces pistes d'amélioration vont au-delà de la variété des remarques qui concernent trois moments autour de la revue : sa préparation où 45% des réponses insistent sur la bonne préparation à assurer, l'implication d'un maximum d'acteurs, celle des clients internes par exemple, d'autre part, les réponses qui concernent la revue elle-même (29%), le bilan des actions, la proposition d'améliorations et l'après revue (38%) où la communication des résultats et la contribution à la revue de direction sont mis en avant. **La revue de processus est bien une réunion associée à l'efficacité d'autant plus que 17% des réponses positionnent la réunion comme contribuant directement à l'efficacité du système qualité. Les réponses ouvertes à la question, notamment sur l'importance de la préparation et des résultats de cette revue ouvrent des perspectives intéressantes.**

Il est demandé, en fin d'interview, de **réagir à une scène de théâtre** (saynète) montrant plusieurs éléments de pouvoir relatifs à la qualité. La scène de théâtre, comme la partition musicale comparée à l'ISO, permet de prendre de la distance par rapport aux concepts mobilisés, la métaphore construit les acquis. (Feldman & Pentland, 2003).(cf, Tableau 14 Macro items saynète implication direction, p187).

Dans l'acte 1, les acteurs se mobilisent pour formaliser les procédures, dans l'acte 2, le personnel se mobilise pour améliorer le système et dans l'acte 3, tout le monde est impliqué dans le système qualité. En fin d'acte 2, un individu rappelle qu'il est inutile de passer à l'acte 3 si la direction ne répond pas ou ne valide pas la majorité des actions d'amélioration demandées dans l'acte 2. Les réponses témoignent plutôt d'une validation du scénario, impliquant un non blocage de la direction et 81 % des réponses valident la scène. 20% des interviewés ne valident pas la scène mais précisent pour une majorité d'entre eux que l'individu qui intervient en fin d'acte 2 ne devrait pas intervenir, le problème ayant été réglé avant, sans l'intervention de la

direction. C'est dans ce sens d'ailleurs que peut être interprétée, lors de l'analyse du macro-item « Efficacité » la réponse des 3% d'interrogés qui ne voyaient pas de liens entre anomalies et efficacité.

Concernant l'avant dernière question sur le besoin de conserver des activités qui ne seraient pas mises sous procédure, par principe ou par nécessité, selon les fondements de la « jachère », (cf. Tableau 19 Réponses à la question "Procédures en jachère", p 193), 70 % valident le principe dont plus de la moitié avec des remarques sur l'application du principe selon la nature de l'activité ou le style de direction.

Les réponses regroupées sous « posture dépassée » expriment cette part importante de réponses de ceux qui estiment dépassée cette posture car « *tout doit être formalisé aujourd'hui* » ou « *ne pas confondre zone de liberté avec zone de non droit* ». Cette question pose le problème de la fin d'une démarche qualité. Ce n'est pas un projet, mais un axe total du *management* stratégique de l'entreprise (Chaigneau, 1990).

Enfin, la dernière question portait sur les compléments éventuels à apporter, éléments qui auraient pu être traités ou correspondant à des attentes (cf. Tableau 17 Macro items REMARQUES et Théorie des conventions, p 191). Ces résultats présentent une préoccupation de préparation de la revue de processus, 21 % des items la concernant (s'assurer de l'implication de la direction, construire des relations efficaces entre le responsable qualité, l'auditeur et la direction (Nonaka, 1999), 24% portant sur la revue elle-même (traiter de la pertinence de la documentation, des procédures, traiter les points en synergie avec les points relevés lors des audits, vérifier l'implication de la direction) et 39 % sur la post-revue (assurer la communication des résultats). On note que 15 % des réponses sont relatives à l'efficacité des moyens qui, selon les avis exprimés, trouvent place dans la revue de processus.

Le besoin de communiquer les résultats de la revue de processus est rappelé d'une façon significative et les questions qui se posent sur les moyens posent le problème de **l'efficacité** des démarches, qui semblent implicites pour les démarches qualité. Nous chercherons confirmation de ce point dans les autres analyses à mener.

2.2.2 Résultats par type d'organismes

Les bénéficiaires des services des CTI sont principalement les CPAM. Six CTI (sur 9) ont fait l'objet des interviews et, face à la saturation des réponses obtenues dès le quatrième entretien, il a été opté d'étendre le champ des interviews d'une part à deux entités nationales, fournisseurs des CTI et des CPAM, et d'autre part à 5 CPAM, retenues au hasard par la Direction du Réseau de la CNAMTS.

Rappel méthode : L'orientation prise a été de croiser les réponses des items obtenus par thème de l'interview, d'abord avec une analyse des mots employés pour vérifier si le processus ne contribuerait, d'après l'expérience, du personnel, à l'efficacité définie. Puis les items seront répartis par cité de la théorie des conventions pour mesurer si les valeurs portées dans ces cités se retrouvent dans les propos exprimés.

Afin de mesurer qualitativement leurs réponses, le choix s'est porté sur une appréciation de deux critères combinés :

1/ Réponse aux six cités de la théorie des conventions, en mesurant sur l'analyse d'items sélectionnés, l'allusion à l'un des mots clefs retenus (note 1, zéro si pas d'allusion), mentionnant clairement un mot clef (note 2) et mentionnant plus d'un mot clef (note 3) :

2/ Afin de mesurer la production quantitative d'items, ce nombre est retenu (excepté les items à connotation négative)

3/ La somme de ces deux grandeurs donne une échelle qualitative qui permet de comparer les organismes et les fonctions dans le paragraphe suivant. On note que l'objet du présent point n'est pas tant de valider les résultats avec cette méthode que de compléter cette validation qualitative des résultats par des documents contributifs émanant du terrain et démontrant les résultats obtenus.

Le Tableau 32 comparaison indice qualité des sites interviewés et performance et performance interne, p 217) exprime cette mesure qualitative des résultats, exploitée notamment pour la confrontation des résultats à l'efficacité des organismes de l'échantillon. Ce tableau présente dans sa partie haute les résultats des CTI et dans la

partie basse ceux des Cpm. Nous exploiterons la partie droite du tableau, intégrant une comparaison avec des données opérationnelles des sites, qu'ultérieurement. La note qualitative cumule d'une part le nombre d'items obtenus à la fin de l'interview et le nombre de monde de la théorie des conventions issus des retranscriptions obtenues.

Cette note qualitative s'étend de 15,7 à 26,3 pour les CTI (elle exprime également la concision des réponses) et de 26,7 à 32 pour les Cpm. Les moyennes sont respectivement de 24,1 pour les CTI et 21,6 pour les Cpm. Cette note n'a pas pour objectif de comparer les sites entre eux, mais de comparer leur répartition sur cette échelle avec leur répartition dans la mesure de leur performance opérationnelle.

Comparons les réponses extrêmes pour les CTI (cf. Tableau 22 Comparaison items CTI notes les plus basses p 196). Le CTI de gauche représentent les items créés pour l'une des fonctions du CTI (appelé CTI⁸ 1, « - - » car affecté de la note qualitative la plus basse, à droite la plus haute). La colonne du milieu est censée représenter les points communs. (Aussi surprenant que cela puisse *a priori* paraître, aucun item n'est commun). Alors que l'entité de gauche sur le tableau (CTI 3) se positionne dans l'organisation des activités, l'implication des agents, en recherchant l'optimisation des moyens, l'entité de droite génère le double d'items (rappelons qu'un item est un résumé d'une idée principale exprimée lors du déroulement d'un thème de l'interview) relate des gains obtenus dans les critères de performance interne, des axes d'amélioration et de simplification, l'intégration d'acteurs tels que les pilotes en interaction avec le processus, la traçabilité, la communication sur les anomalies, le positionnement de la procédure comme une base de connaissance, etc.

Pourtant, ces deux organismes possèdent des éléments de contexte qui leur sont communs :

0 Départ plutôt tardif de la certification ISO, la majorité étant certifiée lorsqu'ils démarrent, permettant de bénéficier de l'expérience de sites historiquement

8

Les organismes sont rendus anonymes selon un ordre aléatoire : Cpm1,2,3,..., CTI 1,2,3 et CN1 et 2. Le choix des 5 Cpm a été fait à partir d'une table au hasard élaborée sous Excel, le secrétariat a retenu les cinq premiers de la liste

partenaires ; obligation, à gauche sur

le tableau, d'être certifié, transformé pour deux sites, en un véritable projet d'entreprise, cependant porté par la direction à droite, imposé à gauche.

1 D'un état qui semble **en construction à gauche, en évolution à droite**, les deux sites expriment en fait un état de maturité qui se rapproche, pour l'entité de droite, d'un site développant les caractéristiques d'un site mature, entrée dans un cycle démontré d'amélioration et proche du niveau d'excellence selon la grille d'évolution de la maturité d'un Système de *Management* de la Qualité (grille générique de maturité du Système de Management de la Qualité fournie par les organismes certificateur).

Mesurons cette même dimension de l'appréciation de l'écart en prenant les deux entités des CPAM ayant obtenu les notations qualitatives extrêmes (cf. Tableau 21 Comparaison items directeurs notes extrêmes p 195). L'analyse des items positionnés à gauche représente ceux de l'entité ayant obtenu la meilleure note qualité, constituée rappelons-le, du nombre d'items exprimés et de la correspondance des réponses avec les mondes de la théorie des conventions (DG, Directeur Général, CPAM5). Nous constatons une absence globale de similitude des items entre les deux parties du tableau. En effet, la CPAM au score le plus élevé, exprime des constats relatifs au formalisme convainquant et intégré, aux Plans de Maîtrise Socle facilitateurs et structurants (modèles de processus de la CNAMTS), aux audits structurants, à l'efficacité du pilotage du processus en binôme et à l'efficacité du dialogue et de la communication menée.

En revanche, la CPAM présentée à droite (RQ, responsable qualité, CPAM2) exprime les constats suivants : le processus est un outil, la Direction doit être impliquée, les mots de la qualité sont un jargon, les Plans de Maîtrise Socle entraînent une cohabitation, la certification n'a pas entraîné de communication, la gestion des anomalies constitue une « typologie non évidente », « le formalisme cela embête tout le monde » et l'absence de retour sur les anomalies, sans préciser toutefois si cela concerne le site, « c'est démotivant ».

On note une liste conséquente de critiques dans les effets de la démarche, et la mention qu'il n'y a pas de réponse aux anomalies. On note également que le RQ (Responsable Qualité Cpm 2) est très critique sur le management de la direction

notamment.

2.2.3 Résultats par fonction assurée

La divergence des items utilisés tableau 15 (cf. Tableau 21 Comparaison items directeurs notes extrêmes Tableau 21 Comparaison items directeurs notes extrêmes) pose question : la divergence est-elle due à la différence de maturité des systèmes qualité entre les deux organismes ou au fait que les fonctions concernées ne sont pas identiques : un directeur pour le tableau de gauche, un responsable qualité pour le tableau de droite ? Aussi est-il intéressant de comparer les réponses, sur le même organisme, mais concernant le Directeur Général, le socle qualitatif dans ce cas étant de 29, soit proche de la moyenne des CPAM.

Le tableau 15 (ci avant cité), comparaison qualité CPAM DG à DG, présente le constat de la comparaison des réponses qui n'établit pas de divergences notables. En effet, le Directeur de gauche, noté 32, exprime des items relatifs à l'adhésion nécessaire des pilotes et l'efficacité à rechercher en interne alors que sur le même thème, celui représenté à droite exprime la nécessité de rendre un meilleur service à l'assuré tout en offrant les meilleures conditions aux employés. Nous sommes dans un registre identique qui se prolonge pour les autres thèmes de l'interview. Les Plans de Maîtrise Socle sont considérés comme un projet, ainsi que la cartographie nationale est appréciée (directeur à gauche du tableau) alors que celui de droite évoque plutôt des contraintes qu'il énonce comme preuve d'un réalisme exprimé devant la situation du travail (législation de plus en plus complexe, nécessité de mener la certification des comptes, indicateurs communs à la démarche qualité, au suivi des contrats de gestion internes). La procédure ne doit être formalisée que s'il y a un risque (gauche) et elle doit être simple (droite). L'anomalie doit entraîner de l'information vers les agents (gauche) et elle remet en cause le service à assurer (droite). Le processus est l'outil qui traduit l'efficacité de la démarche (gauche) et c'est le mot le plus important de la démarche qualité (droite).

Ce comparatif confirme également les **préoccupations de gestion des moyens, l'efficacité est un objectif déjà intégré dans la maîtrise de l'efficacité.**

Les types de fonction des démarches qualité pourraient ainsi constituer un critère déterminant de l'analyse des réponses. Vérifions cela en mesurant la nature des réponses au-delà des organismes en prenant par exemple la note qualitative des deux responsables qualité des deux Centres Nationaux d'Etudes sous la forme du Tableau 18 Comparaison réponse RQ des deux centres nationaux d'études, p 195). Le critère n°1, l'efficacité de la démarche qualité, démontre sur les colonnes de gauche qu'il s'agit d'intégrer la démarche qualité au *management*, de piloter les processus, de corriger les écarts et de mettre en place l'amélioration et l'écoute des clients. La réponse sur le sujet pour l'autre entité nationale -dont la certification ISO est antérieure de 4 années- porte sur la connaissance de ce qui se crée, qui doit être bien fait et formalisé à un moment clé de l'organisme.

Le critère n° 2 évalué, porte sur les outils : l'entité de gauche distingue ceux pour les clients internes de ceux pour les clients externes, l'outil de gestion des incidents et les tableaux de bord. L'entité de droite relate la maîtrise des indicateurs, les revues de processus et la maîtrise des activités.

Le critère n°3, les facteurs, porte sur la mesure de l'efficacité des actions, la communication à assurer entre les groupes et le responsable qualité se demande si le *management* de la qualité est intégrable culturellement au *management* de son entité. Celui de l'autre entité nationale note la communication, la volonté et le coût de la démarche (« avoir l'argent ») et la volonté de la direction et les collaborateurs. On remarque sur ce thème particulièrement, une forte similitude dans les deux axes de la communication et son intégration au *management*.

Le critère n° 4, les effets de la démarche, porte sur les plans d'actions et de l'impact de la compétence de l'auditeur, pour l'entité de gauche. Les réponses de l'entité de droite sont relatives aux impacts de la formalisation, de ses limites, de la nécessité de calculer l'efficience et de maîtriser les fournisseurs.

La question du processus présente son « rôle crucial » (gauche) dans la démarche, pas assez reconnu aujourd'hui, alors qu'il est rappelé (à droite) les conséquences d'une revue efficace.

L'entité de gauche développe également la nécessité de formaliser toutes les activités, le jeu de pouvoir entre les pro-qualité et les autres, le mixage à assurer sur le pilotage des processus et sur la relation entre la revue de processus et l'audit.

Au fond, sur cette comparaison, les items développés sont souvent proches, l'antériorité de la démarche offre un temps d'avance sur les enseignements susceptibles d'en découler. *Toutefois, la richesse de celui qui commence entraîne des propos pertinents, peut-être en raison des bénéfices reçus des expériences de ceux qui ont commencé plus tôt leur démarche qualité.* Notons que nous avons stipulé pendant la phase exploratoire le non partage entre les centres.

Les tableaux 20 et 21 confirment ce constat (respectivement items CPAM classés aux extrêmes pour les responsables qualité et pour les directeurs).

Ce rapprochement par organisme et par fonction qualité entraîne la nécessité d'analyser plus en détails les thèmes et de voir comment les items sont apparus, se structurent et peuvent donner lieu à enseignement éventuellement.

2.2.4 Résultats par comportement des variables

A ce stade, la mise en relation des ressentis des interviewés sur les facteurs susceptibles d'agir sur l'efficacité des démarches qualité peut être exploitée. La base à notre disposition est la suivante :

- Des 565 Items comportant la fonction concernée, le site et le thème concernés;
- Indicateurs relatifs à des problématiques constituées (dites variables) de 3 à 6 éléments issus du mot correspondant, présents dans la réponse « item » : il s'agit de reconstituer les variables effectivement utilisées via les mots pratiqués. Ainsi, la variable « performance » est issue des mots « objectifs » « traitement », « moyen » « CPG » (soit la valeur 1 si les trois mots au moins sont présents dans l'item);
- Variable « efficience » à partir des mots « exigences », « disposition » et « amélioration »
« procédure » à partir des mots « savoir », « pratique », « simple », « nécessaire » et « activité » ;
- « outils » à partir des mots « mesure », « plan » et « PM* » ;
« processus » à partir des mots « revue », « anomalie », « efficacité », « amélio* » ;

- «impliqué » à partir de «impliqué », « associé », « intéressé », « partagé »
- « communiquer » à partir de « communiquer », « diffus* » et « inform* » ;

Cette analyse des mots entendus ou retranscrits a fait l'objet de démarches identiques dans un contexte de démarche qualité ou non (Aïssani et Bordes 2007), (Chevreuil)

La présence des mots retenus a été au préalable vérifiée ; par exemple, le processus dans l'institution se dit aussi « macro-activités » ou « PM » comme Plan de Maîtrise Socle comme (PMS) ou Plan de Maîtrise Local (PML). Plus de la moitié des items ont été ainsi ventilés « automatiquement ». Dans un second temps, les variables ainsi constituées ont reçu la ventilation de l'ensemble des items restants et non affectés avec la première méthode des items alors ventilés selon le sens des mots au sens voisin. Ainsi, la variable « processus » a été affectée, au titre du mot « revue » des items également correspondant à « lieu de discussion » ou « lieu de bilan ».

La base ainsi obtenue présente, à l'exception des items essentiellement, des données quantitatives.

L'exploitation de ces données et variables a été menée avec le logiciel SPAD v 7.4. La première exploitation consiste à mesurer s'il existe des clivages entre toutes les variables, quelle que soit leur signification. Afin de donner de la lisibilité à ces données et variables, il est décidé de mener une Analyse en Composantes Principales (ACP) qui permettraient de mieux visualiser les éventuelles variables associées, et de repérer les groupes d'individus ayant un comportement semblable. Il apparaît immédiatement (cf. Tableau 24 Recherche de l'ordre des variables, p 199) que l'ordre des axes ne peut être déterminé avec certitude sur le diagramme « Etendue et position des intervalles ». L'approche doit être abandonnée, ce résultat prive toute extrapolation du résultat.

Une tentative d'approche différente consiste à rechercher le clivage éventuel entre des variables en se limitant à la recherche de clivage entre un couple de variables à expliquer, les autres variables explicatives étant projetées sur ce clivage.

Après avoir sélectionné les deux premières variables de la liste, PERFORMANCE

ET EFFICIENCE et sélectionné les autres variables comme variables explicatives (cf. Tableau 25 Recherche de clivage entre les deux premières variables Performance et Efficience, p 200) il est obtenu un diagramme qui présente les deux axes comme étant distincts et matérialisant un saut établi. Il convient alors d'en décliner une interprétation plausible qui validera le résultat.

Il est constaté effectivement, dans la rubrique « étendue », une nette distinction des deux axes et ce, contrairement au diagramme précédent. Il reste à donner une interprétation plausible de cet écart établi en Tableau 26 Mesure de l'importance entre Performance et Efficience, p 201).

La première dimension exprime l'opposition entre ce qui présente une forte EFFICIENCE et une faible PERFORMANCE. L'entité agit soit pour ce qui est conforme à l'efficience, c'est-à-dire selon le positionnement initial relatif à l'efficacité, de ce qui est conforme aux exigences du client, aux dispositions mises en oeuvre, à l'amélioration et aux moyens prévus, soit l'entité recherche la conformité aux objectifs internes prévus. Il s'agit d'œuvrer soit pour l'axe de l'efficacité, soit pour le classement interne.

Il importe de mesurer laquelle de ces deux variables est la plus importante.

On constate qu'aucune des variables illustratives (les autres variables que les deux prises en compte) n'est concernée par ce clivage. En revanche, le tableau des variables illustratives fournit quelques indications intéressantes (cf. Tableau 27 Etat des variables illustratives PERFORMANCE et EFFICIENCE, p 202), de même que la projection des variables nominales illustratives dans ce clivage (cf. Tableau 21 Projection variables illustratives dans clivage précédent, p204) montrent que se présentent deux axes :

- **Axe 1** : Là où sont positionnées une forte EFFICIENCE et une faible PERFORMANCE, on note peu de CN2 (l'un des deux centres nationaux) et relativement beaucoup de CPAM 4 (une petite CPAM du Sud). De même, le thème « effets » revient très peu et le thème « procédure » revient beaucoup. Là où figurent une faible EFFICIENCE et une forte PERFORMANCE, on dénombre beaucoup de CN2 et relativement peu de CPAM ; de plus, le thème « effet » relatif aux résultats de la démarche qualité constatés revient énormément alors que le thème « procédure »

revient très peu.

- **Axe 2** : on constate sur le CTI 1 également, (l'un des derniers à être monté en charge) qu'EFFICIENCE et PERFORMANCE sont présents, le thème « efficacité PQ » (politique qualité) est omniprésent, le thème « effets » très fréquent et les thèmes « facteurs », « outils » et « pilotage processus » sont rares. Là où, n'apparaissent ni EFFICIENCE ni PERFORMANCE, le thème « efficacité PQ » est totalement absent, le thème « effets » est rare et les thèmes « facteurs », « outils » et « pilotage des processus » sont très fréquents.

Rappelons que nous avons limité la définition de l'efficacité à la dimension conformité au référentiel, aux dispositions prévues et à l'amélioration continue. La dimension « moyens et ressources nécessaires » a été intégrée au cours de ces travaux. L'efficience est donc une dimension complète comprenant l'ajustement des moyens, la performance portant sur le respect et l'atteinte des objectifs déterminés (Dohou & Berlot, 2007).

Dans ce constat, on rejoint sur la fonction régulation de l'ISO9001 pour des objectifs internes ou des objectifs externes, l'un pouvant s'opérer au détriment de l'autre. On rejoint également sur les effets positifs de processus pilotés.

La recherche peut s'étendre aux clivages entre les variables. Pour cela, nous allons projeter les variables illustratives dans ce clivage ;

On pourrait aussi se demander quels sont les clivages entre les variables continues que l'on a ici utilisées comme illustratives, et se demander où PERFORMANCE et EFFICACITE se positionnent dans ce clivage (cf. **Tableau 29 Positionnement de Performance et Efficience dans les variables**, p206). Le résultat est décevant, le bruit est important, privant d'autres clivages établis (impossible de déterminer l'ordre des axes, absence de saut ou de nuance sauf pour le dernier axe) :

Le « bruit » est important, l'ordre des axes ne peut être déterminé, il y a absence de

saut et de nuance.

Nous avons décidé alors de mener deux autres recherches de clivage, entre « PERFORMANCE » et « PROCESSUS » d'une part, entre « EFFICIENCE » et « PROCÉDURE » d'autre part.

2.2.5 Recherche de clivage entre PERFORMANCE et PROCESSUS

Analyse des données du Tableau 30 Recherche de de clivage entre Performances et Processus, p 210 :

Commentaires : 98% de l'inertie sur le premier axe résume toute l'information contenue par ces deux variables. Cela s'explique par le fait que le coefficient de corrélation entre les deux variables est de 0,96 ; elles sont linéaires l'une de l'autre, au bruit près.

Le deuxième axe ne recèle plus que du bruit.

Le premier axe oppose :

0 **d'un côté les lignes ayant des valeurs élevées** pour les variables TOT PERF et TOT PROCESSUS. Dans ces lignes, les modalités relatives à la fonction exercée (PP, DG, RQ et DA de la variable fonction) sont sous-représentées, tout comme les modalités CTI 2, CTI 5, CTI 3, CTI 6 et CPAM 1 de la variable site.

1 **de l'autre côté les lignes ayant des valeurs faibles** pour les variables TOT PERF et TOT PROCESSUS. Dans ces lignes les modalités PP, DG, RQ et DA de la variable fonction+A543 sont surreprésentées, tout comme les modalités CTI 2, CTI 5, CTI 3, CTI 6 et CPAM 1.

Cet axe traçant une direction entre le peu de performance, le peu de processus et le beaucoup de performance et le beaucoup de processus peut être celui de l'implication des acteurs.

2.2.6 Recherche de clivage entre EFFICIENCE et PROCÉDURE

Analyse des données du (Tableau 31 Recherche de clivage entre Efficience et Procédur
Tableau 31 Recherche de clivage entre Efficience et Procédur, p216)

Commentaires : Le premier axe porte 99% de l'inertie du nuage, le second axe, ainsi est sans commentaire. Le premier axe oppose :

1/ D'une part les lignes avec peu de réponses manquantes (celles dont les « mots » de l'item ont été ventilés automatiquement pour créer la macro-action), présentant de faibles valeurs pour les variables EFFICIENCE et PROCÉDURE, ou des valeurs importantes pour les fonctions exercées (RQ, DG, etc...) ;

2/ Et d'autre part révèlent de fortes valeurs pour les variables EFFICIENCE et PROCÉDURE et des valeurs faibles pour les fonctions exercées.

Il ressort de ces calculs le commentaire général suivant concernant les variables EFFICIENCE, PROCESSUS et PROCÉDURE : la forte corrélation entre les deux couples EFFICIENCE-PROCESSUS et PROCÉDURE implique de connaître la relation éventuelle entre PROCESSUS et PROCÉDURE (point suivant). A ce stade, la forte interrelation entre EFFICIENCE et PROCESSUS et EFFICIENCE et PROCÉDURE ne permet pas de connaître le sens de cette relation. L'EFFICIENCE est-elle le fruit de la mise en œuvre des PROCESSUS ou l'obtention de l'EFFICIENCE conduit-elle à la mise en œuvre de PROCESSUS et de PROCÉDURE ? Nous ne pouvons que constater la relation entre eux, sans pouvoir en expliquer le sens.

Aussi, confirmons-nous l'axe de l'implication des acteurs susceptible de relier les **valeurs faibles et les valeurs fortes**.

2.3 *Discussion des résultats*

Ce résultat est *a priori* humble dans son étendue et modeste dans son impact. Toutefois, il importe d'en commenter les aspects et de le confronter à la théorie de la convention d'une part à ses six mondes dont on mesurera la présence éventuelle dans les réponses et la signification des mots pratiqués. On n'oubliera pas de positionner également les deux conventions porteuses de l'ISO9001, la convention de qualification et la convention d'efforts. Enfin, on positionnera ces résultats par rapport à la performance des organismes interrogés dans leur contexte habituel.

2.3.1 *Des résultats et la théorie des conventions (TC)*

Nous comparerons les réponses, valorisées par rapport aux mots retenus par monde de la convention

Il s'agit d'exploiter les résultats obtenus dans la création de ces macro-thèmes et de mesurer leur correspondance avec la théorie des conventions. Dans le cas des outils, huit macro-thèmes ont été positionnés -le principe utilisé est de ventiler le premier item dans une première colonne créée qui pourrait le recevoir, à vérifier le second item dans cette colonne, et à créer une seconde colonne si la première ne peut pas le recevoir, etc. Le tableau de synthèse est produit par thèmes et présente les informations suivantes :

Les **outils mentionnés**(Tableau 11 Macro items OUTILS et théorie des conventions p183) concernent avant tout les outils spécifiques à la qualité pour 26% (fiches d'anomalies par exemple), les processus dont les PMS pour près de 30% (36% avec les activités) et les outils de

Annexes

mesure et de suivi (tableaux de bord pour 15%).⁹

On note, pour les deux colonnes extrêmes du tableau que les développements informatiques sont mentionnés, souvent par économie, leurs fonctions concernent les outils de la qualité, les processus et le suivi des indicateurs. De même, la communication est souvent positionnée comme outil spécifique alors que les outils utilisés sont en principe ceux déjà mentionnés.

Au sujet des vies concernées de la théorie des conventions, on note, par impact décroissant, avant tout, les cités marchandes et industrielles avec plus de 77% des constats établis. Les outils pour l'ISO servent effectivement à maîtriser les activités, l'homogénéisation des pratiques l'assurant.

On note les 12% de vie civique, concernant par exemple, le partage égalitaire des pratiques. L'outil est bien le lien entre les connaissances détenues par l'entreprise et le client.

Treize organismes ont répondu aux sept thèmes de l'interview, trois fonctions différentes en moyenne (sauf le CTI PACAC pour son Directeur), donnant 565 items, regroupés en macro-items (une cinquantaine), correspondant à des regroupements naturels par nature d'outils de gestion par exemple.

Il convient à ce stade de rapprocher ces items et macro-items des principaux éléments académiques recensés et de la théorie des conventions particulièrement.

La théorie des conventions s'adapte au contexte des organismes de l'assurance maladie, organismes de droit privé, chargés d'une mission de service public. La démonstration des résultats de la démarche qualité et de nombreuses autres actions de *management* dans la période 2005-2010 est flagrante de par la hausse moyenne de 2 points sur la satisfaction des clients, mais aussi par des critères publics, tel que le relate l'enquête annuelle du service public ; le résultat du classement de dix services publics montre la 7^{ème} place en 2005 et la 3^{ème}

9

La réorientation des travaux du pilotage des démarches qualité vers la contribution du processus est, du point de vue impact des travaux, validée.

Annexes

en 2010.

Les composantes de la théorie des conventions s'adaptent parfaitement aux contextes de la réalisation de prestations de service dans un milieu parapublic. En effet, le monde de la créativité (monde 1) est fortement sollicité pour les améliorations d'accueil attendues. Les traditions sont remises en cause et la bureaucratie (monde 2) n'est plus un modèle aujourd'hui). Les avancées des entités entre elles font l'objet de ce classement annuel : par exemple quand la notoriété et le renom (monde 3) sont recherchés. L'égalité du citoyen devant le service rendu est réclamé (monde 4) et le coût du service rendu de plus en plus calculé (monde 5). Enfin, les méthodes industrielles, l'ISO9001 en est l'exemple même, étant implantées (monde 6) dans ce monde public (Bartoli, 2009).

Le nombre d'items en réponse au thème est de 68, répartis dans les six macro-items (améliorer, organiser, démontrer,...), ils permettent leur ventilation, à partir des trois colonnes de mots clefs -d'après Boltanski et Thevenot (1987) représentant les mondes de la théorie des conventions. Le Tableau 9 Macro items EFFICACITE et théorie des conventions, p 181 montre la ventilation des items **Efficacité** vers les mondes de la théorie des conventions, ventilation effectuée à travers la présence dans les items de un à trois des mots clefs ou termes assimilés du monde visé et concerné.

Ainsi, ce thème de l'efficacité des démarches qualité englobe selon plusieurs composantes :

- celles issue du monde académique vues à travers la revue de littérature ;
- celles issues du monde académique et se retrouvant dans les interviews de l'étude empirique ;
- celles issues du monde académique et ne se retrouvant pas dans les interviews ;
- celles se retrouvant dans les interviews sans contribution académique.

La répartition des items dans les macro-items privilégie assez nettement les mots clefs « efficacité », « performance », « organisation » et « clients ».

Le monde marchand, pour cet item de l'efficacité, est largement représenté. D'ailleurs, les mots « moyen », « efficacité » ou « délai » sont sensiblement représentés dans les items :

Annexes

« moyen », « efficience », « délai », « argent »,... apparaissent dans les propos. Pourtant, à ce stade, la définition de l'efficacité est toujours celle proposée lors du début de ces travaux : répondre aux exigences des clients, mettre en place les dispositions du référentiel et démontrer constamment l'amélioration. Pourtant, les attentes et les pratiques entendues dans cette recherche-action vont au-delà et englobent la maîtrise des délais de plusieurs sortes, de la certification initiale à obtenir souvent pour une date cible, des résultats de non conformité, de la tenue des revues de processus, des audits internes,... Le coût du délai d'obtention d'un produit ou service rentre dans le coût de ce service (Bouquin, 2000) et il est difficile d'en faire abstraction. D'ailleurs, les différentes approches académiques menées autour du processus (Sienou, 2009) s'inscrivent dans l'efficacité en intégrant l'efficience.

L'efficacité des démarches qualité ne pourrait-elle s'établir sans prise en compte des moyens ?

2.3.2 Les facteurs de l'ISO et la TC

Treize macro-thèmes ont été nécessaires pour répartir les 117 items du thème « **facteurs** » (Tableau 10 Macro items FACTEURS et théorie des conventions, p 182). La grande variété des réponses est démontrée, citons avant tout les réponses ayant obtenu 5 ou moins de 5% des réponses : la compétence du responsable qualité (3%), la contribution des outils (4%), la possibilité de ne pas avoir véritablement d'échéance (« avoir du temps »), le fait que la certification soit une obligation imposée par l'organisme national (5%) et la revue de processus (5%).

Une part plus importante des réponses (10%, moins de 10% mais supérieure à 5%) porte sur le fait que l'ISO concerne avant tout le métier et les pratiques professionnelles (6 %), que les réorganisations d'activités sont acceptées *a priori* (7%), que la qualité et ses remises en cause sont avant tout acceptées par le personnel (7%), qu'une communication soutenue est pratiquée (8%), qu'une société extérieure accompagne le projet (8%) ou que les audits internes soient des

Annexes

contributions efficaces du projet (7%).

Enfin, les deux réponses les plus importantes en fréquence concernent l'implication obtenue, de la direction (12%) et celle des pilotes de processus (14%).

S'il est considéré tous les éléments relatifs au processus, 17% le concernent directement (en intégrant les 4% relatifs à la revue), mais l'ensemble des macro-thèmes le concernent indirectement comme support à ces items. En effet, toute réunion structurée et identifiée donnera lieu à communication en fonction de la nature du groupe ; une revue de processus par exemple est diffusée à l'ensemble des autres pilotes, la revue de direction peut être diffusée à tel client ou fournisseurs important, mais avant tout au personnel de l'entité.

Lors de l'expression des thèmes, celui relatif aux facteurs a également permis de constater des expressions plutôt réservées, voire critiques des six items suivants, tous cités une fois :

1. « Cohabitation » des processus ISO et ceux des Plans de Maîtrise Socle ; l'organisme national a manqué d'autorité au début : soit pour imposer les processus nationaux dits PMS, soit pour définir un calendrier de mise en oeuvre. Cette période a effectivement été reconnue comme difficile ;
2. Plusieurs démarches ont cohabité pendant la montée en charge de l'ISO, concernant le contrôle interne, le suivi des fraudes, la sécurité du système d'info ? le développement durable et, sans qu'une instance de coordination n'intervienne
3. Le PMS, avant 2011, nécessite la collecte et la gestion de... 600 indicateurs
4. Les mots du qualicien ont été qualifiés de « jargon ».
5. Les six items plutôt négatifs sont à rapprocher des 112 items positifs.
6. Le rapprochement des facteurs de l'ISO et de la théorie des conventions démontre l'importance du nombre de mondes concernés, trois mondes recueillent 20% environ chacun (mondes opinion, civique et marchand) pour des besoins fondamentaux de reconnaissance, de contrats sociaux entre les parties et d'efficacité.

L'étude des règles de comportement implicite étudiées dans la théorie des conventions, et devant être formalisées dans l'ISO9001 dans les exigences des clients, deviennent un objet essentiel dans les facteurs à l'origine du choix du référentiel. Par des principes d'évaluation des

Annexes

pratiques via les audits, notamment, les conventions viennent réduire l'incertitude entre les partenaires associés à un processus.

2.3.3 Les effets de l'ISO et la TC

Les effets démontrés de la démarche ISO9001 issus des 38 entretiens pour les CTI, les CPAM et les centres nationaux (cf. Tableau 13 Macro items EFFETS et théorie des conventions, p 185) s'inscrivent dans deux directions :

- a) Celle des clients et leurs mesures de satisfaction, (24%) celle du gain démontré des résultats du contrat de service avec la CNAMTS (13%) et celui du classement de la performance des organismes avec le classement des indicateurs du Contrat Pluri Annuel de Gestion (3%) ; ainsi 40% des certifiés ont vu une amélioration de la satisfaction de leurs clients ;
- b) Celle d'une mise à plat de l'organisation, des activités, des rôles et charge (32%), d'un décloisonnement des services (13%) de bienfaits pour les clients internes (7%) et d'une amélioration de la communication (7%). Ainsi, 59% des certifiés viennent des effets internes à la satisfaction des clients.

Les effets ont toutefois été, en même temps, mitigés sur quelques points, et ce pour 14 items représentant 20% des items exprimés. On notera les reproches autour du client qui n'a pu voir son amélioration perdurer par manque de moyens attribués (29% des exprimés), la non communication sur la certification obtenue et le non partage des expériences entre CTI (42% des exprimés) ou le non exemple donné par la CNAMTS qui n'est pas certifiée.

Ventilées dans les cités de la TC, on retrouve une proportion équivalente des items ventilés sur la cité marchande (56% des items) où efficacité et organisation sont constatées, ainsi que sur les cités domestique, opinion et civique (10 à 14% pour chaque cité).

2.3.4 La procédure de l'ISO et la TC

Le ressenti sur le terme « procédure » a été demandé, sans autre explication. Les résultats (cf. Tableau 12 Macro items PROCEDURE et théorie des conventions, p 184) sont les suivants : 52 items produits et 3 items pour des ressentis mitigés.

Ces derniers concernent des remarques qui affirment que le « manuel qualité dans l'ISO est plutôt compliqué », « que le descriptif des activités est rébarbatif » et que « le mode d'emploi (de la démarche) est un peu compliqué ».

Au-delà de ces remarques non vraiment négatives, la « procédure » est largement plébiscitée pour son caractère « descriptif des activités » (15%), « simple et nécessaire » (23%) lisible et utile (19%), soit 57%. Enfin, elle joue un rôle de vecteur des savoirs en « clarifiant les responsabilités », aidant à « transférer les compétences », à permettre l'amélioration et à harmoniser les pratiques (34%).

Ce vecteur des routines possède finalement une connotation positive largement majoritaire (60%) pour l'attachement aux règles réclamées par les acteurs et par l'élaboration collective de ces règles. Le parallèle avec la cité domestique est prononcé. Ces procédures contribuent directement à la standardisation des processus et à leur rationalisation (Wiener, 1952).

Concernant le rapprochement avec la théorie des conventions, la cité marchande est également concernée à 23%, procédure et standardisation allant de paire pour accompagner la réforme du système (Brunsson, Dumez, et Frudeberg, 2004).

2.3.5 L'anomalie de l'ISO et la TC

A l'analyse du tableau concerné, partie basse du Tableau 16 Macro items ANOMALIES et Théorie des Conventions, p 190, il n'y a pas par nature de motif d'anomalies qui se dégage majoritairement, excepté celui qui vise avant tout à analyser l'anomalie (14%) pour la corriger

Annexes

via un plan d'action. En revanche par type de monde de la TC, se dégagent trois mondes : la composante organisation de la cité marchande est la cité majoritairement représentée dans toutes les composantes de l'organisation Fayol, Analyser, Contrôler et Décider, pour 30% traiter économiquement l'anomalie et ce majoritairement (44%) et enfin la traiter par rapport à l'opinion des autres (28%). L'anomalie concerne aussi une dimension publique, en remettant en cause le contrat de service ou en faisant en sorte qu'elle ne se reproduise pas.

Cette analyse confirme la dimension économique du traitement de l'anomalie, et de l'efficacité (Gervais, 1998, 2000).

2.3.6 La revue de processus de l'ISO et la TC

La question posée sous la forme : « votre ressenti sur le mot ... processus » a couvert un large spectre de réponses (75 items) représentant 11 macro-items (cf. Tableau 14 Macro items PROCESSUS et théorie des conventions, p 193); le thème est principal pour les pilotes de processus, central pour les responsables qualité qui en ont la responsabilité et intéressant pour les directions.

L'essentiel des items proposés se trouve en préparation de la revue de processus et coordonnateur à deux cités principalement, la cité marchande (37%) : son organisation, sa performance, son efficacité et la cité opinion (28%) pour l'attachement à la notoriété, vraisemblablement dans l'efficacité de son organisation.

2.3.7 Efficacité ou efficience

Annexes

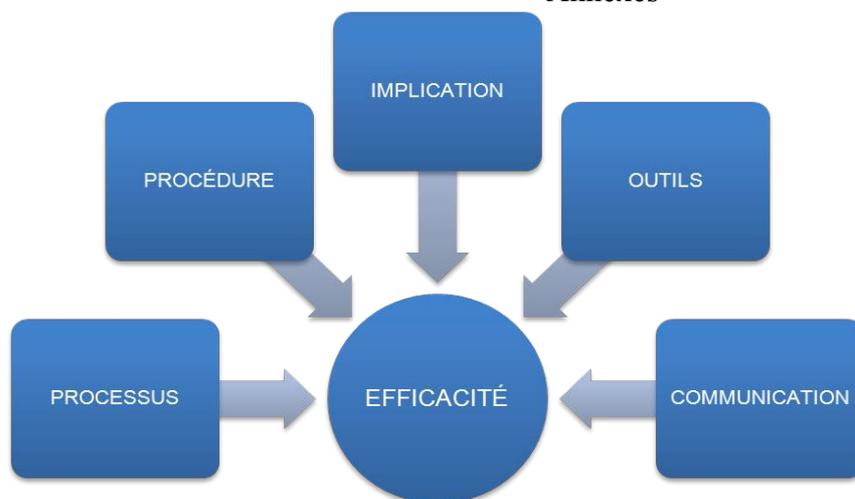


Tableau 5 Les variables initiales de l'efficacité

Intéressons-nous avant tout à l'objet de recherche relatif à la contribution du processus à l'efficacité de la démarche qualité. Nous avons délimité le sujet de l'efficacité, pour suivre la définition de l'ISO version 9000 à trois composantes ; la réponse aux exigences des clients, la démonstration de l'amélioration continue et le respect des dispositions organisationnelles prévues. En cela, la définition de l'ISO n'intègre cependant pas un élément que bon nombre de réponses ont abordé : il s'agit des moyens nécessaires en charges et en délai par exemple, pour réaliser les activités. Ces réponses incluant une relation avec les charges et les délais, mais aussi des variables plus directement mises en relation telles que la mise en œuvre des procédures comme moyen d'impliquer les acteurs, des outils de gestion (mise en place d'indicateurs de suivi) et de la communication (etc). Nous mènerons un dénombrement des mots : trois mots principaux du concept, exprimés dans les items de l'interview et dans les macro-items correspondants.

Annexes

Les mots ou expressions prononcés relatifs au premier thème « Efficacité de la démarche qualité » sont respectivement « charge », « délai » et « coûts. Ils feront l'objet d'une nouvelle recherche de mots dans les items.

2.4 Les résultats de l'étude empirique confrontés aux résultats de quelques autres recherches académiques

Cette confrontation est toujours menée par rapport aux sept thèmes issus des analyses menées dans la revue de la littérature. Elle aurait pu être menée par grands courants de recherche.

La confrontation au terrain sous la forme de l'enquête empirique relative aux 38 entretiens a permis d'exprimer des ressentis et propos sous une forme semi-dirigée, mais libres à l'intérieur des thèmes imposés, et complétés de questions totalement ouvertes « Qu'avez-vous envie de dire qui ne vous ait pas été demandé dans cet entretien et relatif à l'efficacité de la qualité ? ». Les conditions de l'interview, les conditions de discrétion rappelées, la mise sous anonymat des entretiens, etc. ont permis de mémoriser une mémoire collective riche de sens (Halwachs 1925), construite autour de trois éléments liés au cadre spatial où se déroule l'interview, la personne écoutée et les objectifs communs partagés. Au-delà des sept thèmes extrapolés de la phase exploratoire, des actions de *consulting* sur le terrain et de la revue de littérature, quatre variables demeurent, révélant autant des pratiques en démarche qualité que les articles académiques sur le sujet. Connaître les composantes de l'efficacité de la démarche qualité, la mise en œuvre des processus, l'écriture des procédures et l'implication des acteurs caractérisent les démarches qualité de type ISO9001. Ainsi, l'efficacité de la démarche ouvre la porte à l'efficience en intégrant les ressources, pour mesurer les performances internes et externes, suivies avec des indicateurs de mesure, gérées par des tableaux de bord. De même, les

Annexes

processus, fortement recommandés par l'ISO9001, nécessitent au préalable de modéliser l'entreprise concernée sous forme de cartographie des processus, pourtant non imposée par l'ISO9001, mais largement conçue d'une façon collective comme réducteur de la complexité (Le Moigne 1994). La procédure visant à maîtriser les activités, dépend de la structure du processus établi et met en œuvre des jeux d'implication des acteurs, de collecte des savoirs et de redistribution des autorités. Enfin, l'implication tant nécessaire (Maslow 1943) ne peut se mettre en place généralement qu'à l'occasion de la réalisation de supports documentaires, la pensée orale devenant l'objet de l'écrit et se pose la question de savoir *Comment l'écrit travaille l'organisation* (Cochoy, Garel, et De Terssac 1998).

Rappelons, du point de vue organisation de la présentation, que chaque variable a déjà été appréhendée d'abord d'un point de vue général analytique qui présentait les grandes lignes des résultats de l'étude empirique. Quatre angles de vues présentent ainsi les résultats : par thème de l'interview, par confrontation aux six mondes de la théorie des conventions, par recherche de sens (clivage) entre variables et enfin par variables significatives et apports académiques.

2.4.1 La contribution du processus à l'efficacité de la démarche qualité

Que faut-il intégrer à l'intérieur du processus pour en faire un outil de gestion ? (Moison, 1997). Les remarques de fond sont posées lors des interviews : « Le processus est devenu un outil essentiel du management de l'efficacité de la qualité » (Directeur, CPAM 3), « Le processus est le squelette avec lequel on va travailler », (pilote de processus, Centre National n° 2) ou encore « C'est un outil de gestion (le processus) qui marche plus ou moins bien selon que l'on raisonne en transverse ou pas »(Directeur, CTI 5). Les enjeux du processus portent en eux la communication qu'ils impliquent dans la maîtrise des interfaces (Aïssani et Bordes, 2007) qui proposent de les aborder « comme des ensembles d'activités interdépendantes et reliées entre elles par des échanges d'information... ». Comme J.L Le Moigne (déjà cité) le souligne, cette construction va au-delà du simple agencement d'activités, c'est un « espace

Annexes

commun de signification, de sentiments et d'intentions compatibles entre eux et différents des significations, sentiments et intentions individuels ». La construction collective l'emporte sur les constructions individuelles et la valeur ajoutée apportée est recherchée dans ce « *nouveau mode de fonctionnement organisationnel... plaçant la satisfaction de l'utilisateur-client comme un objectif commun* ». L'interaction se doit d'agir vers les autres activités, les décideurs placés sur les lignes hiérarchiques devant accepter cette forme partagée de pouvoir. Toujours selon les auteurs (Aïssani et Bordes, 2007), les acteurs en situation d'interface réclament cette reconnaissance, matérialisée dans les items de l'entretien « les théories de l'action se présentent sous la forme de propositions hypothético-déductives se rapportant à des propos souvent stéréotypés ... de recettes managériales ». Une dizaine d'items exprimés commencent par « il doit ». Les dynamiques sociocognitives mises en évidence par les auteurs impliquent de cerner les mécaniques d'apprentissage collectif identifiées par les auteurs. La relation, dans la démarche qualité, établie aujourd'hui entre le responsable qualité, le directeur et l'auditeur externe doit être complétée d'une attention particulière entre le pilote de processus, les référents qualité des activités et le responsable qualité).

La constitution du processus crée le creuset de son efficacité.

Le détail des autres constituants du processus fait plutôt défaut dans la littérature. Pourtant, cette liste de définitions donne déjà matière à définir les rubriques de ce processus. L'existence de rubriques comme composants du processus doit répondre à ces besoins allant de sa mission ou finalité, les objectifs mesurables et les indicateurs de suivi, les activités et leurs interfaces avec d'autres activités, soit pour recevoir des commandes et en bénéficier, soit pour se procurer des produits auprès de fournisseurs. Le processus produisant, il faudra assurer la conformité des produits obtenus. Enfin, l'incertitude n'ayant pas disparu à l'intérieur du processus, le positionnement des facteurs de succès et des facteurs d'échecs existants implique des connaissances et de suivre leurs évolutions par une analyse des risques : par exemple, la dimension de la remise en cause instaurée et nécessaire. De plus, les composantes du processus peuvent dépendre du référentiel de qualité mis en place. Par exemple, en ISO9001, la démonstration à apporter de l'efficacité du processus, définie par la conformité aux dispositions

Annexes

mises en œuvre, devra être illustrée par un indicateur.

L'approche processus se peut se limiter à disposer des bons indicateurs au moment de mener la revue de processus. Autant la fiche de processus qui regroupe matériellement les indicateurs du processus n'est pas mise en avant dans les interviews, autant les conditions de préparation et de gestion de la réunion elle-même, « revue de processus » est mise en avant pour sa préparation, sa gestion et son suivie. Son besoin est rappelé. Il est noté par exemple dans les interviews : « aujourd'hui, les gens travaillent (implicitement) avec les processus » *et* « C'est un outil de gestion -le processus- qui marche plus ou moins bien selon que l'on raisonne en transverse ou pas ».

Support discret dans la démarche qualité, « simple support cognitif pour la mise en place d'indicateurs qualité,... il reste ainsi accessible pour effectuer des changements » (Maurand-Valet et Pedra, 2007), le processus et ce qui en découle, la cartographie des processus, est surtout l'occasion d'apprentissage et de partages de pratiques entre les acteurs internes de l'entreprise.

La norme ISO « fait émerger les processus de l'entreprise », ils peuvent ainsi difficilement contribuer directement à une efficacité générale de la démarche car ils en sont autant la résultante que l'objet principal. La démarche qualité ne produit pas directement des processus, mais elle nécessite de mettre des ingrédients que l'élargissement des tâches, la délégation, l'autocontrôle, et... qui généreront des acteurs impliqués, donc motivés, capables d'exercer ce « pouvoir horizontal » du processus et une vision des activités « du client au client ».

2.4.2 La procédure, objet de formalisation des savoirs

La procédure est à la base des démarches qualité, pratiquement objet élémentaire, porté par cet adage arrivé au moment de la précédente norme ISO9002 version 1994 ; « Écrit ce que tu fais et fais ce que tu as écrit » entraînant « lourdeur bureaucratique, manque de mobilisation, coûts,... » (Boiral, Olivier & Roy, 2007). Les interviewés des CTI et CPAM expriment

Annexes

également des remarques parfois négatives : « On a eu une production (de procédures) qui devient bureaucratique un peu à la soviétique, en même temps qu'une contrainte budgétaire. Il faut redonner du sens en redonnant une dimension artisanale à chaque service. » (CPAM 4), « Il faut que les gens puissent ingurgiter (les procédures) » (CN2) ou encore fort réaliste : « On n'écrit pas pour le plaisir d'écrire. Si tout le monde sait faire il n'y a pas besoin d'écrire. Par contre, il faut démontrer qu'on sait faire. » (CTI 6).

La mise en forme d'une activité sous procédure vise à spécifier le « Qui fait quoi » des tâches nécessaires à la réalisation du produit ou du service sortant. L'ISO9000 relative au vocabulaire de l'ISO version 2005, définit la procédure par « manière spécifiée de réaliser une activité ». La mise sous contrôle de l'activité est possible par la maîtrise des risques de l'activité et la procédure n'est qu'un moyen, le plus utilisé cependant, pour assurer cette maîtrise des risques. La ressource humaine est aussi l'autre moyen pour maîtriser l'activité. L'ISO 9001 version 2008 le prévoit d'ailleurs explicitement, dans une note, relative au paragraphe 4.2.1 Généralités des Exigences relatives à la documentation Note 2 : *L'étendue de la documentation du système de management de la qualité peut différer d'un organisme à l'autre en raison : a) de la taille de l'organisme et du type d'activité, b) de la complexité des processus et de leurs interactions, c) de la compétence du personnel.*

La mise en oeuvre de procédures ou routines pour maîtriser les activités, s'installe autour d'un équilibre entre coercition et apprentissage, pour maîtriser la complexité du système (Le Moigne, 2001) ou pour donner son savoir afin d'acquérir du pouvoir. L'organisation qualité considérée comme « une machine à créer du sens partagé » oscillerait entre deux modes, « l'un dans ses aspects opératoires », l'autre « activant une intersubjectivité » activant des cycles d'interactions sociales (vers les autres activités des processus) (Weick et Quinn, 1999). Alors que les agents opérationnels ont été habitués à exécuter, implicitement et explicitement à se taire depuis l'organisation taylorienne des activités, le pouvoir de contribuer au *management* est redonné à ceux qui produisent, ce renversement de tendance étant fortement mis en place par l'ISO 9000 (et de Terssac, 2000) (Zarifian, 2000).

Annexes

Développer des procédures pose le problème de la productivité et de la mesure de cette production (Auger 2004) et de la capacité à produire les procédures attendues « la créativité est un processus par lequel... un groupe s'engage dans la création... d'une procédure considérée par l'organisation comme inattendue et originale ». Les qualités personnelles des membres du groupe sont des instruments de mesure de cette créativité.

L'approche transversale des processus et leurs interactions crée ainsi un réseau de sachants directement orienté vers le client et en parallèle ou à côté de la ligne hiérarchique. Ce réseau à l'intérieur de l'entreprise ne va pas sans bousculer la ligne hiérarchique traditionnelle dont les *reportings* auprès des comités directeurs se voient complétés de *reporting* qualité sur l'efficacité du système vers la revue de direction. Un second réseau de pouvoir se crée ainsi, ou de contrepouvoir, venant compléter le réseau hiérarchique, cette « confrontation » enrichissant l'économie générale de l'organisation de la qualité dans l'entreprise. Si la ligne normale hiérarchique gère la conformité des produits et des services pour répondre aux exigences des clients, le second réseau prend en charge la conformité des dispositions mises en oeuvre et la définition de ces dispositions autour des processus. Cette seconde ligne ne va pas sans rappeler les structures de décision de S. BEER, le système de *control* venant compléter le système opérationnel. (Obrecht, 1981).

La production des procédures pose le problème de la créativité et de la mesure de la productivité (Auger, 2004). « La créativité est un processus par lequel... un groupe restreint s'engage dans la production... d'une procédure ou d'un processus considéré par lui et par l'organisation comme original et inattendu ». Cette mesure intègre la mesure des qualités personnelles des membres du groupe et la mesure subjective de la qualité de la création via un jugement. « Mesurer permettrait de vérifier, de contrôler, de dupliquer, de garantir les résultats et d'améliorer »(même auteur), mais la mesure, en fixant un seuil à atteindre, devenu seuil à ne pas dépasser, limiterait aussi la capacité créative des groupes. Si les techniques de *brainstorming* ont produit leurs limites (March et Sutton 1997), la créativité s'organiserait comme un processus en quatre phases (préparation, incubation, illumination, vérification (Wallas), « le comportement créatif est déterminé par une interaction complexe entre les

Annexes

attributs des individus et de l'environnement dans lequel ils se situent » (Auger, 2004), la créativité étant maximisée avec un soutien managérial fort pour conserver motivation et énergie. La production du groupe sera ensuite soumise aux acteurs qui les appliqueront, « l'individu créatif, en soumettant sa production à l'organisation qui l'entoure s'expose personnellement... sans garantie du résultat » (Brunsson, Dumez, et Frudeberc, 2004). Les limites de la mesure et de la créativité se rejoignent cependant, le trop processuel risquant de limiter la créativité, comme la fixation d'un objectif trop peu ambitieux risque de ne pas autoriser son dépassement.

L'apport du doctorant vise à créer, maintenir et développer un réseau de sachants, référent de l'activité, qui viendra périodiquement débattre et améliorer les dysfonctionnements remontés. Des groupes tri-partenaires se réuniront dans cet esprit de l'amélioration recherchée et regroupent le directeur, le responsable qualité, l'auditeur interne, l'auditeur externe et les référents qualité.

2.4.3 Les outils adaptés à l'efficacité

Rappelons que l'étude analytique globale a positionné 49% des réponses concernant les outils comme concernant avant tout le processus et ses activités et 37% des réponses comme concernant les outils qualité.

Quelques commentaires reflètent l'importance de la contribution : « Il faut de l'outillage (défini) à partir des problèmes » DG CN 2, « L'outil processus a facilité la fusion des CPAM » DG CPAM 2, « Les pilotes de processus et les acteurs sont freinés dans leur implication par les limites de l'outillage actuel » DG CN3.

La recette d'outillage pour appuyer l'exercice du *management* est une constante, proche d'une panacée apportant la solution miracle à un problème (Giddens, 1971). Quelques contributions académiques illustrent ce registre : « Les savoir-faire non écrits semblent plus fragiles avec le temps », mais certains travaux ont vérifié le contraire (Faure, 1997). L'outil va

Annexes

de paire avec la compétence pour le mettre en oeuvre et en tirer toutes les conséquences, « La compétence étant un savoir en action (Benchezech& Loos-Barroin, 2006)... C'est le management des connaissances qui induit une dynamique d'apprentissage organisationnelle ». Les auteurs mettent en avant la non contribution directe des outils à l'efficacité du *management*, position confirmée par les résultats des interviews menées dans les CTI qui démontrent :

- Un besoin « d'outils » autour du processus, mais il s'agit en fait d'un besoin de méthode. Quelles rubriques doivent être intégrées dans la fiche de processus pour gérer les fonctions attendues ?
- Un besoin exprimé d'outils concernant la mesure des objectifs sous la forme d'indicateurs, regroupés en tableau de bord, mais est-ce un outil ?

L'outil de gestion (Moison, 1997) et les instruments de gestion (Gilbert, 1998) révèlent des frontières complexes avec les sciences de *management*. Si les effets cognitifs, politiques, structurels et opérationnels des instruments ne peuvent être délimités avec certitude car complexes (d'après Gilbert), ces outils et instruments répondent avant tout à des fonctions de moniteur, d'opérateur, d'analyseur et régulateur. Dans le cas de l'apprentissage organisationnel de la fonction qualité, la définition de quelques rubriques clefs limiterait le risque de dérapage.

L'apport du doctorant se situe au niveau de la formalisation du processus en prévoyant, par activités, d'une part les ressources affectées (mesurées selon des critères qualitatifs de l'apprentissage organisationnel), d'autre part deux indicateurs : l'un de conformité aux exigences des bénéficiaires de l'activité et l'autre, d'efficacité des dispositions prévues et réalisées de l'activité.

La mesure de la création de valeur du processus (Bouteiller & Assens, op. cite.) peut être extrapolée des travaux relatifs à un réseau d'entreprises (d'activités) autonomes intervenant en complémentarités sur la création de valeur (valeur apportée par le processus) par un jeu d'alliance (les conventions) et d'interactions, facilitant les « partages d'information, de connaissance et de ressources ». Cette modélisation devient un objet de partage des objectifs

Annexes

communs, véhiculés par leurs indicateurs de mesure. Nous complétons la proposition finale des auteurs de définir les indicateurs par nature (croissance renouvellement, stabilité/risques,...), mais aussi et surtout par leviers d'action (des actions pour faire évoluer le processus).

2.4.4 Les effets cachés des démarches qualité

L'efficacité des démarches qualité dépend directement des résultats ou effets obtenus auprès des acteurs et du système concerné. Ce domaine abonde de papiers académiques qui relatent soit le côté positif des démarches qualité, soit le côté négatif (Boiral et Mangour, 2007). Il est possible de démontrer ce qui est recherché tant pour son auteur tant les activités, les contextes et les démarches entreprises sont variables. Les remarques des personnes interviewées sont significatives et expriment cette variété dans les réponses. Par exemple sur le registre de lecteur qui ne travaille que pour la qualité, il est cité: « Non. Je voulais dire globalement, c'est que pour moi, cette démarche-là fonctionne très bien sur mon système d'organisation et de *management*. Ce n'est pas quelque chose qui est réellement intégré dans le *management*. Mais que parfois on se sent vraiment très handicapé par tout ce temps qu'on doit passer à... Voilà sur mon bureau je dois leur montrer quatre feuilles, quatre pages A4 de choses que je dois faire pour la qualité. C'est-à-dire référencer tel tableau, mettre à jour telle procédure... C'est énorme en fait » (Un pilote de processus de la CPAM 4). Sur le registre, « On ne dit rien, même au client, si les résultats ne sont pas bons », il est entendu : « Si on a du retard avec les assurés, ils ne vont pas en parler, de la qualité », (un pilote de processus de la CPAM2) qui fait également la remarque suivante, sur le registre : « je n'ai pas tout compris » : « je n'ai pas compris la relation entre traiter les anomalies et améliorer le système ». Trois remarques plutôt négatives qui pourraient faire penser à des effets en opposition à la démarche alors que trois autres exemples donnent une opinion contraire : « On ne travaille pas pour des ordinateurs mais plus pour les gens », responsable qualité du CTI 2 ; « C'est à l'acteur de prouver que ce qu'il construit est efficace. S'il participe à la construction de cette amélioration, forcément, il va avoir à cœur de prouver que ça marche » (responsable qualité, CTI 3) ou encore « L'Assurance Maladie passe d'un service de production à de la production de services » (DG de CPAM 2).

Annexes

Cette diversité des effets dépend des variables de mesure utilisées (Boiral & Mongour, 2007) « Les variables utilisées pour mesurer les impacts de la norme diffèrent souvent d'une étude à une autre, bien que les mêmes thématiques reviennent souvent : amélioration de la qualité, impacts sur la productivité, sur les ventes,... », « de la multiplication et de la diversité des Études sur ISO9000 difficiles à analyser, à comparer et à synthétiser » (mêmes auteurs). Bien que de nombreuses études aient démontré l'impact positif sur les performances (Naveh et Marcus, 2005 ; Jang et Lin, 2008 ; ...), d'autres études ont démontré les effets pervers de cette démarche : « lourdeur bureaucratique, manque de mobilisation, coûts,... » (Boiral et Mongour, 2007). On notera toutefois, que ces inconvénients développés n'ont pas fait état des avantages rattachés : il en est ainsi des avantages d'une situation bureaucratique (capitalisation des savoirs par exemple), du manque de mobilisation qui pourrait donner lieu à mesurer la part des acteurs impliqués et des coûts de la démarche qui ne prennent du sens que par rapport aux gains sur la non qualité obtenue (Bouquin, 2004), équilibre des effets que les auteurs invitent à prendre en compte en « ouvrant le champ des interviewés (...) les impacts sur les savoirs tacites (...) sur le rôle des auditeurs par exemple ».

2.4.5 L'implication des acteurs, base du système qualité

La variable de l'implication est apparue au cours des travaux comme pouvant constituer un axe positionnant les évolutions des variables Performance et Efficacité. Les items exprimés évoquent « une démarche globale entreprise issue de l'approche associée » (DG CPAM 2), « les maîtres mots d'une démarche qualité sont (...) implication des acteurs et traçabilité » (RQ CTI 2) et « la revue de processus implique les acteurs qui y participent » (DG CTI6).

Cette implication tant réclamée par les acteurs s'inscrit avant tout de par le basculement de l'organisation hiérarchique verticale vers une approche plus transversale et horizontale où les activités des processus vont englober plusieurs zones de pouvoir, jouant une fonction de contre-pouvoir, la démarche qualité apportant globalement de plus larges responsabilisations

Annexes

(Masterson et Taylor, 1996). Le travail en groupe et son intensification dans l'ISO9000 entraînent un élargissement des compétences (Emery et Gonin, 2000) permettant de développer les capacités d'apprentissage des acteurs et leur capacité à changer l'organisation (Argyris&Schön, 1978). La Théorie des Conventions démontre aussi cette l'implication attendue et multiple d'un maximum de ressources autour du processus. Les auteurs (ci-avant cités) rappellent les trois dimensions du contexte organisationnel susceptibles de « favoriser ou freiner l'apprentissage organisationnel » et qui constituent autant de leviers d'actions : la dimension individuelle, véritable « acculturation à l'échange et au partage » cité sociale de la théorie des conventions, la dimension structurelle de l'entreprise apprenante est basée sur une organisation transversale de processus gérant les connaissances explicites et tacites, équivalent à la dimension industrielle de la TC et enfin la dimension sociale favorisant l'interaction pour partager les communautés de pratiques. Une autre dimension transversale de la performance existe en combinant l'autonomie accordée dans la formalisation des activités et l'implication attendue par les acteurs.

La relation entre information et implication n'est pas évidente. Un personnel informé vaut-il un personnel impliqué ? Comprendre les mécanismes d'une information adaptée à l'organisation (Bouillon, 2009) porte avant tout sur l'analyse des interactions entre les activités et la compréhension dynamique de ces liens. Ces interactions sont autant de « contrats » plus ou moins formalisés, ensemble d'engagements à maîtriser (Gomez, 2004), mais pas forcément à établir systématiquement. Poussée à l'extrême, l'« entité rationalisée » ne permet plus les marges de développement des acteurs. Aussi, le trop d'information autour du processus, ses résultats, ses dysfonctionnements pourrait-il être mesuré dans ses impacts négatifs ou pervers sur l'organisation ? De plus, si la communication est « constitutive » (des événements), occasion de manifester les adhésions ou oppositions éventuelles aux projets (Bouillon, op. cite.), elle l'est surtout à des moments particuliers, véhiculant chacun des exigences bien particulières. Il conviendrait alors d'isoler ces phases des démarches qualité en trois éléments ; la construction de la démarche, le pilotage et l'amélioration en distinguant la phase de traitement des anomalies.

2.5 Iso9001, base d'un système holographique de la performance ?

Ces travaux confirment l'autonomie dans l'organisation autour du processus comme un bonne pratique à mettre en place autour de cinq concepts (Morgan, 1999), qui récapitulent les conditions de la performance attendue :

1. « construire le tout dans les parties » : la composition du processus est systémique, comme le sont, en dessous, les activités qui la composent et au dessus le système de management de la qualité. Les objectifs des missions générales de l'entreprise sont répartis vers les activités. La mécanique générale des activités repose sur le réseau général des ressources associées.
2. « importance de la redondance » : la maîtrise d'une activités peut s'opérer à la fois par les procédures mises en œuvre pour réduire l'incertitude de l'activité que par les compétences des ressources associées. Cette redondance de moyens s'opère en sus de la polyvalence des compétences souvent mis en œuvre au niveau des ressources ;
3. « la variété requise » ; les Plans de Maîtrise Socle de la CNAMTS se mettent en place dans leur degré de formalisation nécessaire en fonction des risques résiduels des activités du processus. Le niveau de complexité à maîtriser (Ashby 1958) pose les bases d'un système de contrôle constitué d'autant de tâches dans les routines qu'il existe de tâches dans la création de valeurs de l'activité. Dès le début de la démarche qualité à la CNAMTS, le calcul des risques du processus pouvant affectés le processus a permis de moduler le degré de détail de la procédure et du processus concerné ;
4. « les spécifications minimales » : en se limitant et en ne « décrivant que l'écrit nécessaire », cette orientation permanente, inscrite dans l'ISO 9001, développe un courant complémentaire au précédent qui vise, non pas à développer autant de procédures que l'activité n'est complexe, mais à générer des activités « procédurées » pour en conserver d'autres dans un état « à procéder » : notre proposition de conserver en jachère une partie des activités va dans ce sens;

Annexes

5. « apprendre à apprendre » : de l'apprentissage en simple boucle (Argyris and Schön 2001) basé sur l'application du contrôle à celui double boucle, en recherchant les causes et les mesures d'efficacité, le principe de la Roue de Déming hérite directement de ce concept. Le contrôle est à la base de l'évaluation (Gomez, 1994), mais l'analyse des causes et la mesure de l'efficacité des actions constituent un aspect essentiel de l'effort à faire porter par le management.

Le processus est le support de ces principes, repris de façon fort similaire par l'ISO9001, dans les exigences relatives au système de management par les processus, issus de la littérature académique et présents pour une large part sur les relevés du champ d'intervention empirique. Aussi convient-il avant de clore les travaux de se poser la question de la performance des treize organismes ayant servi de référence dans la recherche-action.

2.6

2.7 Confrontation des résultats à la performance des organismes

L'efficacité des processus est démontrable par comparaison avec la performance des organismes, aujourd'hui mesurée par divers indicateurs visant à instituer un ordre annuel de classement autour de valeurs servant de base aux négociations budgétaires et au calcul de l'avancement du personnel également.

Les entités ayant fait l'objet des travaux de recherche sur le terrain ont, entre l'année 2005 et l'année 2010, répondu à leurs missions dans des conditions de performance mesurées, résultats qu'il est intéressant de confronter aux résultats académiques obtenus.

Pour les CTI, l'année 2005 a permis de mettre en œuvre les premières versions du contrat de service qui définit les engagements respectifs entre le centre informatique et ses clients. L'indicateur du taux de base ouverte représente, en interne, l'indicateur qui permet de suivre les évolutions dans le temps, base de discussions périodiques managériales et syndicales.

Annexes

Pour les CPAM, clients des CTI, trois indicateurs peuvent être retenus (réunion du contrôle de gestion du 28 juillet 2010 : Mme D. F. Salagnac, C. Bompee) :

- Le taux de décrochés téléphoniques, représente l'aptitude des assurés à recevoir les appels
- Le suivi de l'indicateur de performance interne, représente le coût par Bénéficiaire Actif Réglé ;
- Le délai moyen de paiement des Feuilles de Soins Electroniques suivant l'engagement principal de règlement des soins à l'assuré.

Par la suite, il s'avère que l'indicateur relatif au coût ne présente pas de variations significatives entre les périodes ; il est abandonné, au profit de l'indicateur de mesure du taux de FES (Feuille de Soins)

Sur la période considérée, l'évolution des performances des CPAM et CTI ayant collaboré à ces travaux est démontrée par des rangs de classement, avant l'an 2009 de la 1^{ère} à la 129^{ème} place pour les CPAM et de la 1^{ère} à la 9^{ème} place pour les CTI. La situation utilisée est celle de l'année 2010, année de stabilité de la certification des CPAM ayant environ cinq années et deux années pour les CPAM..

Pour les CTI, les indicateurs représentatifs de l'efficacité des entités, au sens de la performance interne, correspondent à leurs deux missions de base, payer et assurer un service :

- Payer, en mesurant le délai moyen de paiement des flux ;
- Assurer le service, en mettant à disposition au titre du contrat de service, l'ensemble des bases de données dites de l'application « Progrès » le délai de rétablissement des bases de l'application Progrès étant représentatif des autres bases ;

Aussi, les trois indicateurs retenus pour les CTI sont le nombre de jours où l'ensemble des bases de données ont été ouvertes, l'indicateur d'efficacité et la mise à disposition d'une base particulière « Dettes » qui exprime la possibilité de travailler pour bon nombre de prestations particulières, la base Dettes étant représentative (« *Quand Dettes est ouvert, tout tourne* ») (pilote de processus, CTI 6)

Annexes

Le Tableau 33 (comparaison **indice qualité** des **sites interviewés** et performance **et performance interne**)

) exprime les valeurs pour les CPAM dans la partie basse du tableau, les valeurs pour les CTI dans la partie haute. Pour chacun de ces tableaux, à gauche se trouve l'indicateur de qualité (calculé à partir du nombre d'items collectés pour l'organisme et du nombre de contributions à la théorie des conventions) et à droite les données de suivi opérationnel.

Le rapprochement entre ces deux dimensions, de la performance opérationnelle des CPAM et CTI et des résultats de cette recherche apporterait de la vraisemblance aux conclusions académiques de la recherche-action. Or, que constate-t-on :

- Les rangs 1, 2 et 4 sont identiques, pour les CTI ;
- Pour les CPAM, les rangs 2 à 4 sont globalement équivalents.

Ainsi, le niveau de performance, mesuré par le résultat de la capacité à atteindre les résultats est identique, pour la majorité des organismes concernés, pour atteindre leur niveau de performance opérationnelle que celui de leur indicateur qualité, calculé à partir de la « qualité » de leurs réponses à l'interview.

Nous pouvons conclure que ces apports ne sont pas décalés par rapport à la réalité, au contraire. Les effets de la démarche qualité sont cohérents avec les résultats du *management*, confirmant les résultats de l'évolution similaire : moins d'efficacité, moins de performance ; plus d'efficacité, plus de performance.

2.8 Apports académiques managériaux

Une synthèse des contributions (c.f, Tableau 39 Apports académiques autour du processus, p 229) présente les principaux types d'apports :

- autour du pilotage de la démarche autour du tableau de bord stratégique avec une structure holographique (Morgan, 1990) comme évolution des BSC (Kaplan et Norton, 2001) ;
- dans la construction du processus, le jeu de pouvoir autour de l'écriture des procédures des activités, la gestion des anomalies (Crozier & Friedberg, 1977) où l'information ne suffit pas pour obtenir l'implication des acteurs ;
- le système qualité représente une structure systémique à trois niveaux, le processus étant le niveau intermédiaire, pouvant être représenté par un indicateur d'efficacité et contribuant à la modélisation du système pour en maîtriser la complexité (Le Moigne, 1990)

Les principes et outils de la théorie générale des systèmes (Le Moigne 1994)

structurent les travaux et rapprochent le processus dans ses composantes systémiques intérieurs (le processus est composé d'activités inter reliées), dans sa position illustrée par la cartographie des processus, et dans le système de *management* de la qualité par ses relations avec ses clients, ses fournisseurs et ses parties intéressées. Cette approche systémique conclusive rejoint l'approche holographique (Morgan, 1999) où des concepts similaires ou très voisins mis en avant : importance des relations entre les parties, application de la loi de la variété requise, spécifier le juste nécessaire dans les routines et « apprendre à apprendre ». Nos conclusions et leurs limites sont proches de ces dimensions holographiques.

Les sept thèmes transverses aux travaux et issus de la littérature académique (efficacité de la démarche qualité, facteurs contributifs, effets ou résultats obtenus, outils pratiqués, processus, procédures et information) s'enrichissent de trois autres thèmes issus des analyses syntaxiques des items (efficacité, performance et implication).

Les travaux empiriques s'opèrent dans un contexte complexe du point de vue relationnel, technique et organisationnel, la certification obtenue permettant avant tout de mieux optimiser les entités et la structure générale de l'Assurance Maladie. Cet effet interne inattendu ne figure pas dans les objectifs initiaux de la certification. Les interviews concernent l'essentiel des CTI (Centres de Traitement de l'Information), deux de leurs fournisseurs nationaux et cinq de leurs clients issus des CPAM toutes certifiées. Trois fonctions par site sont interviewées, le Directeur Général, le Responsable Qualité et un Pilote de Processus, mettant en évidence une dynamique de fonctions dans le réseau dépendant de l'impulsion donnée par la direction mais aussi du binôme formé entre le responsable qualité et les auditeurs internes et entre le responsable qualité et les auditeurs externes. Ces réseaux formels développent une synergie autour de la maîtrise des processus, des consensus obtenus par la vision modélisée partagée autour de la cartographie des processus et d'une mémoire collective générée par le processus, son pilotage et ses événements (Halbwachs 1950).

L'analyse des interviews est menée à partir des thèmes scindés entre un à trois items, l'item étant un ensemble logique de subdivision d'un thème (exemple un outil dans les outils, un critère d'efficacité dans l'efficacité).

L'analyse des interviews confirme l'implication attendue et constatée de la direc-

tion, la fonction pivot du responsable qualité (c'est lui qui dialogue avec l'auditeur externe) et celle, un peu oubliée dans les études similaires (Boiral, 2007), du Pilote de Processus qui doit assurer l'implication d'un maximum d'acteurs dans la conception, la mise en œuvre et dans l'amélioration de son processus. Ce constat est confirmé quel que soit le type d'organisme, accentuant le caractère universel de l'ISO 9001 s'appliquant à « *tout organisme quel que soit sa taille, sa nature ou son activité* » (NF ISO9001 2008). Une recherche de comportement des variables, menée par Analyse en Composantes Principales, à partir des macro-items, nous fait revenir sur l'efficacité. Nous le remplaçons par l'efficace car la composante charges fait partie entière de la problématique qualité, la performance également et l'implication des acteurs autour du processus. L'analyse menée ne démontre pas que l'outil Processus entraîne l'efficacité, mais il démontre que les entités qui ont « peu de performance », « peu d'efficacité » ont « beaucoup de procédures » et « peu de processus », alors que ceux qui ont « beaucoup de performance », « beaucoup d'efficacité », ont « peu de procédures » et « plus de processus ». L'implication du personnel autour du processus pourrait constituer un axe notable de ce passage entre les deux situations.

Les jeux de pouvoir autour des procédures sont analysés et les contreparties à la prise de connaissance par les procédures doivent trouver équilibre avec le traitement des anomalies qui doit appartenir à ceux qui ont concédé leurs pratiques. L'équilibre de l'implication des agents s'établit à partir de deux dimensions utilisées en métaphore lors des interviews ; le pouvoir de la direction d'accepter ou non les anomalies et leur résolution et les transferts de savoir au niveau des routines qui impliqueraient de garder quelques activités en « jachère ». La relation Anomalies-Procédures se présente comme un axe nouveau à étudier, la routine écrite donnant probablement un nouveau pouvoir de décision sur les anomalies. La relation « beaucoup de procédures »-« peu de processus » avec « peu de procédures »-« beaucoup de processus » indique une voie possible à travailler.

L'apport des travaux concerne également le fil conducteur de la méthode déployée autour du processus, résumée ainsi :

1. répartition des fondements académiques sur les thèmes « efficacité, facteurs, effets, outils, processus, procédure et information » ;

2. interviews selon la grille des sept thèmes :
3. constitution d'items homogènes par thème :
4. génération de nouveaux « macro-thèmes » à partir d'une analyse sémantique des items
5. ventilation des items dans les nouveaux « thèmes » et comparaison avec les thèmes initiaux;
6. analyse en composantes principales pour recherche de sens ;
7. ventilation des items dans des macro-items ventilés dans les six mondes de la Théorie de la Convention
8. mesure des contributions respectives des cités de la théorie de la convention présentes
9. comparaison des résultats avec les critères de performance interne.

Cette méta-méthode se positionne dans les outils de formalisation des exigences des bénéficiaires des démarches qualité. En clarifiant le contenu de l'efficacité par exemple, il permet de considérer le coté immatériel de l'outil processus (les relations avec les autres processus, l'information reçue, les délégations reçues,...) comme un véritable levier d'action pour atteindre cette efficacité ainsi définie.

Les démarches qualité s'appuient sur des définitions qui servent de références aux praticiens. Aujourd'hui, pour réduire l'incertitude rencontrée sur le terrain, trois définitions doivent être revues et font ainsi l'objet de proposition. Il est possible de résumer l'apport contributif de ces travaux autour des trois propositions conceptuelles suivantes, la première clarifiant la relation entre efficacité et efficience, efficacité et performance :

PROPOSITION 1 : LA PERFORMANCE DU MANAGEMENT GLOBAL D'UNE ENTITE REPOSE SUR UNE APPROCHE INTER-RELIÉE DES PROCESSUS DEVANT ASSURER LA CONFORMITÉ (RÉPONSE AUX EXIGENCES CLIENTS), L'EFFICACITÉ (RESPECT DES DISPOSITIONS PRÉVUES) ET L'EFFICIENCE (CONTRAINTES DE RESSOURCES). LA FORMALISATION, LE PILOTAGE ET L'AMÉLIORATION NE PEUVENT S'OPERER SANS IMPLICATION DES ACTEURS

Les activités du processus sont le vecteur de la concrétisation opérationnelles des composantes de la stratégie :

PROPOSITION 2 : LE «PROCESSUS» EST UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE D'UN MANAGEMENT GLOBAL OÙ LES ACTIVITÉS INTÈGRENT LES ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES OPÉRATIONNELS

La nécessité de formaliser la procédure d'une activité n'est pas automatique :

PROPOSITION 3 : POUR ÊTRE MATRISEE, CHAQUE ACTIVITÉ PEUT ÊTRE DÉCRITE PAR UNE PROCÉDURE DONT LA FORMALISATION EST UN ENJEU DE POUVOIR POUR CEUX QUI PARTAGENT LEURS SAVOIRS.

Ainsi, alors déjà annoncé par quelques précurseurs il y a deux décennies (Hermel, 1989) que la qualité ne peut se limiter à écrire des procédures, que le management par les processus ne peut être confondu avec celui par les procédures (...), que l'important est dans l'intégration des divers courants de la stratégie autour des processus, vecteurs du management global, la démonstration est menée de la contribution des processus à la performance de l'entreprise.

Pourtant, les problématiques posées sont toujours aussi réelles. Simon, 1951, souligne « qu'aucune différence fondamentale n'oppose « buts » et « processus » , un « processus » n'est qu'une activité dont le but immédiat se situe en bas de la hiérarchie moyens-fins, tandis qu'un « but » commande une série d'activités qui répondent à une valeur ou à une fin placée dans la hiérarchie moyens-fins ». Le « triptique » processus, activités et relations entre les activités constitue l'essence de ce management par les processus, déjà mis en avant (Hermel, 1989) « le management est une condition de base de la faisabilité d'un processus de Qualité totale... ces démarches confirment la tendance au développement intégré des entreprises », l'intégration est effective aujourd'hui au niveau de l'activité, élément de base du système de processus. La relation entre les parties est essentielle (vision holographique, Morgan, 2002) et dépendante du type de réseau de communication mis en place autour de l'activité (Flament, 1958).

Le risque de « plaire » au client à tout prix ou à ceux qui représentent les autres clients n'est pas négliger. Ce risque est accentué dans le service public (Bartoli

&Hermel, op.cite.) La représentation directe devrait céder la place à une démocratie représentative, intégrant toutes les parties intéressées, répartissant le pouvoir de l'intérêt général, autour de nouvelles formes de participation des acteurs et des clients à la réalisation de la mission de service public. Le partage de la représentation des bénéficiaires s'impose pour toute entité, qu'il s'agisse de représenter les parties intéressées de l'intérêt général ou les parties concernées par des impacts à plus long terme. Après avoir satisfaits les actionnaires, maîtrisé les fournisseurs et satisfait les clients, les démarches qualité ont eu tendance à travailler d'une part à court terme, « pour le cycle suivant de certification » ou pour « le temps court » au détriment du « temps long » (Bartoli &Hermel, op. cite.), d'autre part en oubliant quelque peu le producteur de la valeur apportée par le processus. Le développement du processus, sa construction, son pilotage et son amélioration est avant tout une œuvre collective et partagée pour devenir durable. L'information canalisée autour des interrelations entre les processus contribue à l'efficacité des démarches qualité. Elle s'opère non pas intrinsèquement mais pour de véritables projets de partage de la démocratie à l'intérieur même du processus, dans sa gouvernance lors de sa conception, son pilotage et son amélioration et autour des actions qui donneront comme effets une implication des acteurs, un leadership de ses responsables et une simplification collective du système qualité, portée par tous.

2.9 Synthèse des résultats

La norme ISO comme la théorie des conventions, instaurent des contrats vers les fournisseurs qui permettent de respecter leurs engagements et d'autres contrats vers les clients pour assurer le respect des engagements de l'entreprise. L'ISO9001 est bien un ensemble de contrats et de relations à maîtriser et le processus n'est qu'un support de la maîtrise des relations entre les activités. La question qui se pose est la suivante : la maîtrise des activités seraient-elle identique si ces dernières n'étaient pas « enveloppées » dans le processus qui au fond n'a d'utilité que dans la mise en relation avant-aval des activités pour réaliser le produit ou service ?

Le second élément de discussion concerne le savoir ainsi emmagasiné par les procédures formalisées et la créativité mise en œuvre s'inscrivant pour être efficace dans une démarche collective (Michée Nzenza Mpangu, 2010) faite cependant de

savoirs individuels au niveau des tâches. Produire collectivement implique ainsi de donner et transmettre son savoir avant tout. La mémoire collective du groupe (Halbwachs, 1968) s'enrichit ainsi des mémoires individuelles et surtout de la mise en relation de ces mémoires issues de la mise en relation collective.

Le troisième élément qui pose question concerne les réseaux internes que le *management* des processus implique ; si ces travaux ont ouvert la porte aux pilotes de processus et si l'efficacité se tisse dans la relation qu'ont le directeur, le responsable qualité et l'auditeur externe (Aïssani&Bordès, 2007), d'autres ensembles de relations doivent être maîtrisés :

- Le responsable qualité, les pilotes de processus et les auditeurs internes ;
- Le pilote de processus, les responsables d'activité et les auditeurs internes concernés.

Cet ensemble de relations implique une maîtrise des interfaces des acteurs de la démarche qualité, d'abord en connaissant ces relations, ensuite en les formalisant

3 CONCLUSION GENERALE

La contribution du processus à l'efficacité des démarches qualité ISO 9001 a constitué le fil conducteur de ces travaux et est établie. Deux volets successifs ont été abordés, le premier sur les fondements de l'efficacité des démarches qualité, le second sur l'outil processus qui fait l'objet des réflexions centrales de ces travaux. Plusieurs allers et retours ont eu lieu entre les deux concepts.

Les premières voies explorées par la revue de la littérature académique ont porté sur la mesure, la recherche du bon indicateur de suivi et la mise en place de tableaux de bord pour mieux piloter la démarche. Une seconde orientation, voulue par le terrain, s'est dirigée vers le suivi de la non qualité. Finalement, les travaux se sont établis sur le processus et sa contribution à l'efficacité de la démarche qualité. Ce mouvement est logique car il concerne avant tout la mesure, l'indicateur et son support ; la qualité n'existe que par sa mesure et sa quantification. Le « hasard » des découvertes a été canalisé par ce qui était recherché et le chemin véritable final a bien été découvert en marchant (Weick, 1993) à l'intérieur d'un contexte déjà balisé. Un constat permanent a porté sur l'importance de l'humain, coté immatériel de l'outil, assurant le succès ou l'échec du coté non immatériel, celui des outils et des méthodes (Mintzberg, 1994).

L'objet de ces travaux s'est focalisé sur l'efficacité et ce processus est le creuset de nombreux outils et approche de la construction de la démarche, du pilotage et de l'amélioration. Ces outils reposent souvent sur des bases systémiques, l'anomalie pouvant par exemple être considérée comme un feed-back négatif. Si les facteurs contributifs aux succès de la démarche qualité ont été étudiés, il en a été de même pour les effets et les outils contributifs. Les quatre principaux outils concernés (Lerat-Pytlak 2002) s'articulent autour du processus. Il en est ainsi des indicateurs qui mesurent les objectifs des **processus**, les outils de gestion qualité gérant les anomalies des **processus** et de la communication autour des avancées et résultats des **pro-**

cessus (Hermel, 1989). Le processus devient un objet immatériel du changement et de l'apprentissage organisationnel (Brilman 1995), que ce soit au niveau des activités qui le composent ou des routines ou procédures qui représentent l'activité.

Une posture constructiviste s'impose pour bâtir cette logique autour du processus, confortée par un retour d'expérience de plus de 120 audits de certification ISO 9001 où la vision critique de l'auditeur sur les systèmes construits détermine implicitement les qualités retrouvées dans les systèmes à construire. Cette phase constructiviste n'a pu se mener qu'après une phase de nature hypothético-déductive de la période exploratoire où les allers et retours avec le terrain ont construit la base de connaissance d'aujourd'hui. La revue de littérature permet de spécifier sept thèmes génériques qui serviront de structure aux 38 entretiens ouverts menés. Deux théories structurantes sont retenues : la théorie des conventions (Gomez 2004) d'une part en raison des six mondes de référence qui constituent autant de bases d'accord dans la relation clients/fournisseurs, d'autre part les deux conventions inscrites en majeure, celle d'évaluation qui permet de confronter la réalisation aux niveaux à atteindre et celle d'efforts, pour maintenir ce niveau et l'améliorer.

Un autre élément important théorique et relatif à cette revue de littérature est la mise en relation de façon quasiment permanent aux approches systémiques représentées tant au niveau de l'activité, du processus qu'à celui du Système de *Management* de la Qualité.

Nous pouvons voir, au niveau de l'activité, les *inputs* et les *outputs*, les *feedbacks* négatifs et positifs, les rectifications autour des anomalies, les interfaces avec les autres activités. Au niveau des processus, nous avons la même représentation : entrée/sortie, clients/produits et exigences à satisfaire. Enfin, un Troisième niveau, celui du Système de *management* de la qualité, où « input » et « output » représentent les clients et la politique qualité, l'objet central étant le processus comme outil de construction, de pilotage et d'amélioration, la « sortie » principale étant la revue de direction. Le processus est devenu un objet et outillage transverse des théories des organisations mises en œuvre pour contribuer à l'efficacité des démarches qualité.

Les travaux ont contribué, dans divers domaines, au progrès de la connaissance académique.

Trois principaux axes de contribution académiques ont été identifiés : celui du pilotage de la démarche autour d'une structure holistique (Morgan, 1999) préférable à celle des BSC (Kaplan & Norton, 2004), autour des jeux de pouvoir lors de l'écriture des procédures des activités (Crozier & Friedberg, 1977) pour garder l'implication des acteurs et autour de la structure systémique à trois niveaux, du système qualité, la modélisation ouvrant la voie à la maîtrise de la complexité (Le Moigne, 1990). Le processus doit ainsi hériter de ces trois orientations lors de sa construction, de son pilotage et de son amélioration.

Ce constat des travaux est corroboré par les cinq derniers audits menés par le docteur pour le compte d'AFNOR certification sur le début de l'année 2012 permettant de constater que quatre sur cinq¹⁰ démontrent trois lignes simultanées de forces caractérisant ces managements rencontrés : la conformité des produits issue de la conformité des activités, l'efficacité des processus suivie par un faible nombre d'indicateurs mesurables et l'implication des acteurs par leur association à tous les stades de l'évolution du processus.

En mesurant la contribution du processus à l'efficacité du Système de Management de la qualité, à la réalisation du produit ou service dans sa conformité attendue par le client, en apportant contribution à la maîtrise des relations entre processus, en valorisant les revues de processus, base de la préparation des audits internes et externes, ces travaux apportent une aide précieuse aux entreprises dans leur démarche stratégique de maîtrise des activités, pour une plus grande satisfaction des clients et des réalisateurs internes. Ces travaux répondent également aux attentes de la CNAMTS en développant la maîtrise des processus, au moment où l'axe stratégique défini est d'abandonner l'ISO9001 et de valoriser et développer le

10

management par les processus.

1.1 Limites des travaux

Malgré une importante collecte de données issues des 38 interviews et ayant donné lieu à 565 items obtenus, l'enquête a permis d'obtenir des données empiriques limitées à trois fonctions dans chaque site : celle du directeur, du responsable qualité et celle du pilote de processus, et pour trois types organismes, les CTI eux-mêmes (6 sur 9), 5 clients des CTI, les CPAM, tirées au hasard et deux fournisseurs nationaux des CTI (sur 4). L'analyse des données par fonction a effectivement démontré que si les fonctions présentaient des particularités d'appréciation liées à l'emploi, les caractéristiques générales exprimées sont identiques. Toutefois, la population des auditeurs, internes et externes, aurait pu fournir une dimension importante, notamment sur la conformité des systèmes qualité en place et leur maturité. L'objectivité du chercheur sur ce métier et sa pratique ne permet pas d'assurer l'objectivité nécessaire.

D'autre part, concernant les interviews, un logiciel d'exploitation des enquêtes aurait pu être utilisé. En effet, les trente-huit interviews ont été enregistrées puis retranscrites par un prestataire extérieur, avant de donner lieu à catégorisation des items résumant un ensemble de phrases de même nature. La constitution des items a été vérifiée par un tiers extérieur pour un tirage à 10% de la population, soit quatre entretiens pris au hasard. Le Tableau 8 Validation création items par tiers extérieur, [p. 69](#) présente les résultats, soit une différence constatée minime (3,5 % d'écart) et sans conséquence sur les résultats. Afin de bien mener les catégorisations, les interviews ont été menées par les sept thèmes initiaux (facteurs, effets, outils, ...) et les réponses effectuées qui ont parfois été données « à côté » de la question, ont été recadrées pendant l'entretien. Le risque de mauvaise catégorisation, en utilisant un progiciel tel que NVIVO par exemple, aurait été identique. De plus, le stockage des résultats sous EXCEL et sous tableaux croisés dynamiques, a facilité les analyses globales avant que le travail autour des analyses des composants ne soit mené sous le logiciel SPAD.

Si la triangularisation des données a été effectuée dans les fonctions et dans les sites, elle ne l'a pas été dans un système de production autre que celui de l'Assurance Maladie qui est peut-être spécifique. Des contacts avec les centres informatiques de la branche Vieillesse et des URSSAF ont montré des démarches qualité en cours d'initialisation et une spécificité des fonctions Métiers bien différentes et posant des points à éclaircir pour mener une véritable opération de *benchmarking*.

3.1 Perspectives

Les participants aux interviews ont démontré un enthousiasme quasi général, partagé quel que soit le type de site et la fonction exercée. Un véritable projet d'entreprise a vu le jour, au moment où l'activité reçoit d'autres pratiques à gérer telles que le développement durable, la sécurité ou les fraudes. La démarche par les processus a contribué à faciliter les fusions entre organismes (108 CPAM contre 129 il y a trois ans), le risque est cependant important de voir ces outils se retourner contre les acteurs qui les ont portés et développés. Le changement obtenu aujourd'hui demanderait à être mesuré demain, du point de vue de l'implication des personnels notamment si la vague de concentration de sites perdurait.

Des perspectives de travaux s'ouvrent autour de la reconnaissance attendue de la certification auprès de tous les acteurs, ceux qui produisent la valeur ajoutée notamment. Ces travaux ont aussi permis de vérifier, sur le terrain, de vive voix et académiquement l'implication de ces acteurs au quotidien, qui, au-delà des fusions d'organismes, des budgets de plus en plus limités, de la croissance des paniers de service et des exigences des autorités de tutelle, démontrent qu'une synergie s'est opérée entre le *management* et la qualité, entre l'opérationnel et la qualité.

En définitive, le processus est un outil de construction pour servir de base à la maîtrise des activités pour la satisfaction des bénéficiaires du processus. Il peut être défini comme « un ensemble d'activités inter reliées entre elles et répondant à des exigences définies et quantifiées. Il doit être conforme à ces exigences, efficient dans

le respect des ressources et performant dans l'organisation définie pour ce processus ». N'oublions pas en effet que le temps cadence avant tout ces critères. La première certification est plutôt facile à obtenir : la convention de qualification (Gomez, 1994) est mise en œuvre, avant que le plus difficile, maintenir la certification et/ou l'améliorer, ne demande des énergies importantes (convention d'efforts, Gomez, cité).

Ces activités apportent la valeur ajoutée du processus (Porter and Rosenbloom, 1983) et portent les instruments de mesure de la conformité du processus et de son efficacité ; l'unicité des indicateurs reflétant la modélisation entreprise sous forme de processus. Il est ainsi possible de représenter un processus par un ou deux indicateurs car le processus est déjà une modélisation de l'agencement des activités et de leurs relations. Deux dimensions doivent être soulignées dans l'apport de ces travaux : l'intégration des ressources, parties intégrantes de l'efficience et l'implication des acteurs, ressources du processus, dans la vie du processus. Le management du processus n'est pas que l'affaire du pilote de processus. La méta méthode de contribution à l'efficacité des démarches qualité reste une proposition qui ne demande qu'à être mise en œuvre, dans d'autres lieux, et avec les limites présentées. Le processus est porteur également de deux dimensions transverses pour être au niveau des conventions de qualification (notre produit est-il bon ?) et des conventions d'effort (il nous faut maintenir la pression pour continuer à l'être et à nous améliorer). Au fond, le processus est tellement présent dans sa contribution à l'efficacité des démarches qualité qu'il l'est surtout par les outils, attitudes et comportements mise en œuvre par la gouvernance de l'entité (implication, revues, audit,...). L'omniprésence du processus dans les pratiques, les outils et les mémoires est certainement une partie de la solution de l'efficacité des démarches qualité, mais la démarche est avant tout prospective et active, au quotidien. L'idéal est de s'en imprégner totalement dans nos habitudes afin qu'il n'y ait plus de matérialité au support du processus ... un processus proactif ... et transparent en somme. D'ailleurs, le lien avec la certification ISO9001 et les six mondes de la théorie des conventions est de même nature par rapport à l'implication des acteurs au travail. Maslow (1972) développe dans sa pyramide des besoins à cinq niveaux les besoins d'appartenance au troisième niveau, qui permettront ultérieurement de s'auto

développer. L'appartenance à un processus maîtrisé, à un système de management performant ou à une entreprise certifiée établit certes l'assurance de produits ou services de qualité, mais aussi la confiance en des valeurs partagées telle que le démontre la théorie des conceptions. Ce troisième volet de l'implication, triangulation de la motivation, contribue à valider trois voies complémentaires de la motivation via la mise en œuvre de démarches qualité en entreprise : opérer dans la création de valeur du processus, être impliqué dans l'amélioration du processus et le traitement des anomalies et être membre d'un système performant de management de la qualité reconnu. Toutefois, les interviews ont démontré que l'ISO 9001 instaure une forte reconnaissance externe du système mis en place, source d'une forte implication des acteurs. En inscrivant l'abandon stratégique de l'ISO9001 V 2008 à compter de 2014, la CNAMTS n'abandonne pas mais confirme le management par les processus instauré et largement opérationnel dans les organismes. Elle devra trouver d'autres outils de management capable de déclencher un aussi haut niveau d'implication des agents, assurant un tel niveau de qualité des produits et services et une aussi forte reconnaissance extérieure. Ces derniers participent directement à la création de valeur (Martinet, 2008) d'un « capitalisme cognitif » dont il est urgent de réformer la codification, les routines et procédures. C'est par l'association des acteurs autour du processus qu'une nouvelle gouvernance s'installe, « nouvelle économie de l'activité, immatérielle et cérébrale », forme d'équité d'une « gouvernance durable et responsable ».

Les travaux de nature qualitative sont un véritable « processus de processus » interactif avec une méthode construite par et pour les acteurs du terrain. Ces travaux, de part la méthode mise en œuvre, contribuent également au progrès académique.

L'étude empirique menée dans le terrain des Centres de Traitement Informatique de la CNAMTS a mis en évidence ce retour attendu des acteurs, cédant ou concédant leur implication aux savoirs transférés. Ce retour attendu autour de l'implication s'inscrit dans le modèle systémique de l'Homme-stimulus-réponse (Thiétard, 1977), Homo dynamikos qui agit en réaction. Lors des questions libres en fin des interviews, près de 20% des interviews ont mis en évidence la nécessité d'écouter ce qui était dit autour des processus, alors que le mot « implication » est prononcé plus d'une centaine de fois.

Puissent-t-il être entendus, ceux qui appellent ainsi à l'écoute et à l'implication, pour le bonheur de l'homme au travail, son accomplissement personnel, l'amour du travail bien fait, la force de la proposition dans l'amélioration et la sagesse du discernement dans les nombreuses relations contractuelles, dans ses rapports avec l'autre. Cet Homo Sapiens Qualitatus est à la fois homme de la qualité et homme de qualité. Alors que la fragilité de l'entreprise est instituée, la précarité s'installe, les salaires progressent lentement, cette voie de l'implication se présente, autour du processus, comme un levier d'action alternatif au développement de l'Homme dans l'entreprise.

4 BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

- 0 Abouzahir, O., Gauthier, R. & Gidel, T., 2003, Pilotage de l'amélioration des processus par les coûts de la non qualité. CONFERE, 10^{ème} séminaire, Belfort, pp 425-429
- 1 Acharya, U.H. & Ray, S., 2000. ISO 9000 certification in Indian industries: a survey. *Total Quality Management*, 11(3), pp.261–266.
- 2 Aïssani, Y. & Bordes, O., Management de la qualité, rapport à la norme ISO 9000 et représentation sociale du changement organisationnel Quality management, relationship with ISO 9000 and social representation of organizational.
- 3 Allard, F., 2006. Entre connaissance et action collective : quand le R.O.C. s'en mêle. In *Actes de la Semaine de la Connaissance*. Nantes.
- 4 Allard-Poesi, F. & Perret, V., 2005. Rôles et conflits de rôles du responsable projet. *Revue française de gestion*, (1), pp.193–209.
- 5 Argyris, C. & Schön, D.A., 2001. *Apprentissage organisationnel: théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université.
- 6 Ashby, W.R., 1958. Requisite variety and its implications for the control of complex systems. *Cybernetica*, 1(2), pp.1–17.
- 7 Asquin, A. et al., 2005. La performance globale comme intention stratégique praticable pour le développement d'une activité artisanale. *Les TPE artisanales en devenir; AIREPME Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME, Montpellier*.
- 8 Azan, W., 2007. Développement chez F. Perroux et performance par le changement organisationnel. *Revue française de gestion*, (2), pp.15–30.
- 9 Bareil, C., 2008, Démystifier la résistance au changement.
- 10 Bareil, C. & Savoie, A., 1999. Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *GESTION-MONTREAL*-, 24, pp.86–95.
- 11 Baret, P., , 2005, Evaluation de la Performance Globale des Entreprises: Quid d'une approche économique? » Colloque ADERSE, IAE Lyon

Bibliographie

- 12 Bateson, G., 1977 *Vers une écologie de l'esprit* Edition du Seuil (trad by Schandler edition)
- 13 Bartoli, A., & Chomienne, H., 2011. Le développement du management dans les services publics: Révolution ou Evolution? *Informations sociales*, (5), pp.24–35.
- 14 Bartoli, A., 2008. Les outils du management public fausses pistes et vrais défis. *Le management public en mutation*, p.73.
- 15 Bartoli, A. & Hermel, P., 2004. Managing change and innovation in IT implementation process. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), pp.416–425.
- 16 Bartoli, A. & Hermel, P., 1986 *Piloter l'entreprise en mutation: (une approche stratégique du changement)*,
- 17 Bartoli, A. & Hermel, P., 2006. Quelle compatibilité entre “orientation-client” et service public. *Politiques et management public*, 24 (3) L'action publique au risque du client ? Client-centrisme et citoyenneté, Acte du quinzième Colloque international ; Lille, 16 et 17 mars 2006, Sciences Po Lille, Tome 1, p 13-31
- 18 Beer, S. & Williams, P., 1979. *Neurologie de l'entreprise: cybernétique appliquée à la gestion des organisations*, Presses Universitaires de France.
- 19 Beillerot, J., 1991. La «recherche», essai d'analyse. *Recherche et formation*, (9), pp.17–31.
- 20 Bélair, L.M. & Lebel, C., 2007, L'approche collaborative dans l'implantation d'un dispositif d'évaluation des compétences en milieu de pratique, Actualité formation, Strasbourg
- 21 Benavent, C., CRM, apprentissage et contrôle organisationnel. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 28(3), pp.375–387.
- 22 Bénézech, D. et al., 2001. Completion of knowledge codification: an illustration through the ISO 9000 standards implementation process. *Research Policy*, 30(9), pp.1395–1407.

Bibliographie

- 23 Bénézech, D. & Loos-Baroin, J., 2004. Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel». *Revue sciences de gestion*, 36, pp.11–41.
- 24 Beret, P., 2002. Coordination et engagement des agents dans une démarche qualité: la construction des apprentissages. *Travail et Emploi*, (90), pp.99–112.
- 25 Berten, A., 1993. D'une sociologie de la justice à une sociologie du droit: A propos des travaux de L. Boltanski et L. Thévenot. *Recherches sociologiques*, 24(1-2), pp.69–89.
- 26 Bescos, P.L., 1995. *Contrôle de gestion et management*, Montchrestien.
- 27 Bessire, D., 1999. Définir la performance. *Comptabilité Contrôle*, p.–.
- 28 Bessire, Dominique, Chatelin, C. & O., *Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ?*,
- 29 Boiral, O., 2010. Peut-on mesurer les performances du développement durable? *CIRANO Allier savoir et décision*.
- 30 Boiral, O. & Roy, M.J., 2007. ISO 9000: integration rationales and organizational impacts. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(2), pp.226–247.
- 31 Bollecker, M., 2000. Suivi des réalisations en contrôle de gestion et apprentissage organisationnel. *Cahier de recherche n*, p.02–02.
- 32 Boltanski, L., et Thevenot L.(1987),“Les économies de la grandeur.” *Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi*, (31).
- 33 Bordes, L. & others, 2007. S'adapter à un changement de but imprévu: étude développementale. *Enfance*, 59(2), pp.175–188.
- 34 Bouquin, H., 2000. Contrôle et stratégie. *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, pp.531–545.
- 35 Bouquin, H., 2005, *Herméneutiques du contrôle*. , CREFIGE
- 36 Bouillon, JL, 2009, *Comprendre l'organisation par la communication... sans*

Bibliographie

réduire l'organisation à la communication *Enjeux, perspectives et limites d'une théorisation communicationnelle de l'organisation*, Larequoi, Actes du colloque « Nouvelles tendances en communication organisationnelle », 77^{ème} Congrès de l'AFCAS, Université d'Ottawa, 14-15 mai 2009

37 Bourguignon, A., 1995. «Peut-on définir la performance?». *Revue française de comptabilité*, 269, pp.61–66.

38 Bourgeon, D., 2007, Marketing industriel et hyper réalité dans le domaine de la culture, 7^{ème} congrès des IAE

39 Bourret, M.P., SA, R. & SA, N., Apport des méthodologies d'analyses systémiques dans la préparation à la certification ISO 9001: 2000 d'une PMI. , p.–.

40 Boutigny, E., 2004. Coopération dans l'entreprise et compétence collective. *Actes du 15e Congrès de t'AGRH*, 3, pp.1328–1342.

41 Bouteiller, C., & Assens C., 2004 Mesurer la création de valeur réticulaire, *Actes du 4^{ème} Colloque Métamorphoses des Organisations*, 21-22 octobre 2004

42 Brewer, M.B. & Hewstone, M., 2004. *Social cognition*, Wiley-Blackwell.

43 Brilman, J., 1995. L'entreprise réinventée. Organisation par processus, structures plates, les équipes en réseaux...

44 Brunsson, N., 1989. Administrative reforms as routines. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), pp.219–228.

45 Brunsson, N., 1993. Ideas and actions: justification and hypocrisy as alternatives to control. *Accounting, Organizations and Society*, 18(6), pp.489–506.

46 Brunsson, N., 1982. The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies and organizational actions. *Journal of management studies*, 19(1), pp.29–44.

47 Casado-Diaz AB., Mas-Ruiz F., Sellers-Rubio R. , 2009, Stock market reactions to third-party complaints, *International Journal of Bank Marketing*, vol 27 iss 2, pp 167-183

48 Campinos-Dubernet, M. & Marquette, C., 1999. Une rationalisation sans

Bibliographie

norme organisationnelle: la certification ISO 9000. *Sciences de la société*, (46), pp.83–101.

49 Campinos-Bubernet, M. & Jougleux, M., 2003 L'assurance qualité, quelle contribution à la qualité de services ? *Revue Française de Gestion*, N° 146

50 Capron, M. et al., 2006. Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises: L'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'Organisation Responsable*, 1,

51 Cattan, M., 2000. Management des processus: une approche innovante (Coll. Afnor pratique).

52 Cauvin E., Bescos, PL. , 2005, Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises : une étude empirique, *Fiances Contrôle Stratégie* Volume 8 N° 1 p 5-25

53 Chabin, Y. et al., 2003. Les Tableaux de bord stratégiques entre conception et action: propos d'étape d'une recherche intervention.

54 Chaigneau, Y.M. & Périgord, M., 1990. *Du management de projet à la qualité totale*, Les Ed. d'Organisation.

55 Charvet-Protat, S., Jarlier, A. & Préaubert, N., 1997. Le coût de la qualité et de la non-qualité à l'hôpital. *Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé: Paris*, p.157.

56 Cheffi, W. & Beldi, A., 2007, Conception d'un outil de mesure de la performance : divergence entre contrôleurs de gestion et managers, cas d'un groupe industriel français. , Dubaï

57 Chevreuil, S., 2010. Manager l'implication du volontaire. *Revue internationale de Psychosociologie*, 16(40), pp.119–141.

58 Choffel, D., Meyssonier, F. & others, 2005. Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard.

59 Cocheteux, P., 2010. Contribution à la maintenance proactive par la formalisation du processus de pronostic des performances de systèmes industriels.

Bibliographie

- 60 Cochoy, F., 1998. L'âne de Buridan revisité: l'homme économique moderne entre marketing et normalisation des produits.
- 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*, pp.673–699.
- 61 Cochoy, F., De Terssac, G. & others, 1999. Les enjeux organisationnels de la qualité: une mise en perspective. *Sciences de la société*, 46, pp.3–18.
- 62 Cohendet, P. & Llerena, P., 2003. Routines and incentives: the role of communities in the firm. *Industrial and corporate change*, 12(2), p.271.
- 63 Cohendet, P. & others, 2003. Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques: le cas de Linux. *Revue française de gestion*, (5), pp.99–121.
- 64 Coppin, O., 2002. Le milieu innovateur: une approche par le système. *Innovations*, (2), pp.29–50.
- 65 Corbett CJ, Montes-Sancho MJ, Hirsch DA, 2005 The financial impact of ISO 9000 certification in the United States, *Management science*, Vol51, N7
- 66 Crevoisier, I., L'introduction de démarches d'amélioration de la qualité. , p.–.
- 67 Cros, F. coise, 1997. L'innovation en éducation et en formation. *Revue française de pédagogie*, 118(1), pp.127–156
- 68 Crozier, M. & Friedberg, E., 1977. *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil Paris.
- 69 Crozier, M., Norman R., Tardy G, 1982, *L'innovation dans les services*, Mission à l'innovation
- 70 Deeb, S. & IUNG, B., 2008. Vers une approche qualité générique pour une maîtrise conjointe de la qualité du produit et des processus supports à sa production. *Sciences et Technologies de l'Automatique «e-sta*, 5(1).
- 71 Deming, W.E., 1957, Sur les échantillonnages de matériaux, *Revue de statistique appliquée*, tome 5, n° 1, p 23-41

Bibliographie

- 72 Deming, W.E., 2000. *Out of the Crisis*, The MIT Press.
- 73 DiMaggio, P.J. & Anheier, H.K., 1990. The sociology of nonprofit organizations and sectors. *Annual review of sociology*, 16, pp.137–159.
- 74 Dodier, N., 1991. Agir dans plusieurs mondes. *Critique*, 47(529-530), pp.427–458.
- 75 Dohou, A. & Berlaud, N., 2007. *Mesure de la performance globale des entreprises*, AFC Poitiers.
- 76 Dubuisson-Quellier, S., 2004. Pourquoi le consommateur est-il versatile? Ou les raisons de l'instabilité des ajustements produits-consommateurs. *Les troisièmes journées Normandes de la consommation Colloques, Société et consommation*.
- 77 Dubuisson-Quellier, S. & Lamine, C., 2004. Faire le marché autrement. L'abonnement à un panier de fruits et de légumes comme forme d'engagement politique des consommateurs. *Sciences de la société*, 62, pp.144–167.
- 78 Durand, C. & Hartmann, H., 1997. *Management et rationalisation: les multinationales occidentales en Europe de l'Est*, De Boeck Université.
- 79 Duymedjian, R., 1996. De la contingence des normes: les effets inattendus de l'ISO 9000 dans une «entreprise experte». *Revue d'économie industrielle*, 75(1), pp.95–111.
- 80 Engström T.E.J., Westnes P., Furdal Westnes S. [2003], "Evaluating intellectual capital in the hotel industry", *Journal of Intellectual Capital*, vol 4, n° 3, p. 287-303.
- 81 Errami, Y., 2004. Les apports du balanced scorecard & la recherche de la performance. *Actes de la journée de recherche*, CERMAT
- 82 Eskildsen, J.K., Dahlgaard, J.J. & Norgaard, A., 1999. The impact of creativity and learning on business excellence. *Total Quality Management*, 10(4-5), pp.523–530.
- 83 Eymard-Duvernay, F. et al., 2003. Valeurs, coordination et rationalité. L'économie des conventions ou le temps de la réunification dans les sciences

Bibliographie

économiques, sociales et politiques. In *Papier préparé pour le colloque*. pp. 11–13.

84 Flament, C, 1958, « La performance des groupes de travail : rapports entre la structure de l'activité et celle du réseau de communication » *Revue L'année psychologique*, volume 58, pp 71-89

85 Favereau, O., 1989. «Valeur d'option et flexibilité: de la rationalité substantielle à la rationalité procédurale». *Cohendet, P.; Llerena, P.(sous la direction de), Flexibilité, information et décision, Paris, Économica*, pp.121–182.

86 Feldman, M.S. &Pentland, B.T., 2003a.Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), pp.94–118.

87 Freyssinet, J., 2006. 10. Quels acteurs et quels niveaux pertinents de représentation dans un système productif en restructuration? *Recherches*, (1), pp.213–234.

88 Fulconis, F. &Paché, G., 2008. Le management stratégique des réseaux inter-organisationnels à l'épreuve des comportements opportunistes: élaboration d'un cadre d'analyse. *La Revue des Sciences de Gestion*, (2), pp.35–43.

89 Garreau, L., 2006. Création de sens et apprentissage organisationnel, une perspective croisée. In CREPA Dauphine.

90 Germain, C. &Trébucq, S., 2004. La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions. *Semaine sociale Lamy*, pp.35–41.

91 Gervais, M., 2000. Contrôle de gestion, 7 e Ed. *Economica*,

92 Gervais, M., 1998. Repenser le concept d'évaluation de l'efficacité d'une organisation. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 13(2), pp.89–112.

93 Giddens, A., 1971.*Capitalism and modern social theory: An analysis of the writings of Marx, Durkheim and Max Weber*, Cambridge Univ Pr.

94 Gilbert, P., 1998. *L'Instrumentation de gestion: la technologie de gestion, science humaine?*, Economica.

Bibliographie

- 95 Giordano, Y., 2003, Conduire un projet de recherche, Une perspective qualitative, EMS, Management & Société
- 96 Girin, J., 2000a. Management et Complexité: comment importer en gestion un concept polysemique?
- 97 Godin, L. & Bergeron, H., 2009. *Intégration des indicateurs de performance à la gestion par processus chez les PME, dans le cadre de la version 2000 de la norme ISPO 9001*, Availableat: <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00459456/>.
- 98 Gomez, P.Y., 1994. *Qualité et théorie des conventions*, Economica.
- 99 Gulick, J., 1955. *Social structure and culture change in a Lebanese village*, Johnson Reprint Corp.; London: Johnson Reprint Co.,[1964.
- 100 Halbwachs M., 1947, La mémoire collective et le temps, Cahier internationaux de sociologie
- 101 Halbwachs, M., Namer, G. & Jaisson, M., 1968, *La mémoire collective*, Presses universitaires de France.
- 102 Hammer, M., Champy, J. & Le Séac'h, M., 2003. *Le reengineering: Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Cambridge UnivPress.
- 103 Hatchuel, A., 1999. Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations - De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance. *Revue d'économie industrielle*, 88(1), pp.187–209.
- 104 Henry, M., 1982. Structure et Dynamique des organisations.
- 105 Hermel, L., 1996. Bertrand de Quatrebarbes: Usagers ou clients? Marketing et qualité dans les services publics. *Politiques et management public*, 14(2), pp.169–171.
- 106 Hermel, L., 2003. Qualité et engagements de service (Coll. Mémento A savoir). *Recherche*, 67, p.02.
- 107 Hermel, L. & normalisation, A. française de, 2006. *Stratégie de gestion des réclamations clients*, Afnor.

Bibliographie

- 108 Hermel, P., 1989, Qualité et management stratégique du mythique au réel, les Editions d'Organisation, coll Campus Université Entreprise, pp 124-127
- 109 Hermel, P., 1997. The new faces of total quality in Europe and the US. *Total quality management*, 8(4), pp.131–143.
- 110 Hermel, P. & Accard, P., R et D et qualité dans les entreprises: analyse et conditions de réussite des activités scientifiques.
- 111 Hutchinson, MF. , 1995, Interpolating mean rainfall using thinplate smoothing splines, *International journal of geographical information systems*, Volume 9, issue 4
- 112 Huzzard, T., 2004. Communities of domination? Reconceptualising organisational learning and power. *Journal of Workplace Learning*, 16(6), pp.350–361.
- 113 Iribarne, P., 2005. De l'audit à l'Évaluation. , AFNOR
- 114 Iribarne., P., 2000 Les tableaux de bord de la performance: Editions d'organisation
- 115 Isaac, H., 1998. Les normes de qualité dans les services professionnels: une lecture des pratiques à travers la théorie des conventions.
- 116 ISO, 2008. ISO 9001 : 2008.
- 117 ISO, 2005. NF EN ISO 9000.
- 118 Jensen M.C. et Meckling W.H., « Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency, Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, October 1976, pp. 305-360.
- 119 Jougleux, M., 2006. Enrichir l'approche théorique de la qualité dans les services: qualité du service et qualité de service. *Recherche et applications en marketing*, pp.3–18.
- 120 Jougleux, M. & OEP-PRISM, L., 2005. La qualité des services: vers un modèle enrichi des écarts de non-qualité. *Economies et sociétés(Paris)*, 39(11-12), pp.2037–2063.

Bibliographie

- 121 Juran, J.M., 1993. Made in USA: a renaissance in quality. *Harvard Business Review*, 71(4), p.42.
- 122 Juran, J.M. & Ebrary, I., 1999. *The quality improvement process*, McGraw Hill.
- 123 Kaplan, R.S. & Norton, D.P., 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business Press.
- 124 Kaplan, R.S., Norton, D.P. & Sperry, M., 2001. *Le tableau de bord prospectif: pilotage stratégique: les 4 axes du succès*, Les éd. d'organisation.
- 125 Kaplan, S., & Norton P., 2004, Strategy maps, Converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation
- 126 Keeping, LM., Levy PE, 2000, Performance appraisal reactions : measurement, modeling and method bias, *Journal of Applied Psychology*, vol 85 (5), pp 708-723
- 127 Koenig, G., 2006. L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux. *Revue française de gestion*, (1), pp.293–306.
- 128 Kutu, O., 2008. La naissance de la négociation (1933-1962). Mayo, Friedmann, Crozier et Reynaud. *SociologieS*.
- 129 Lee KS, Palmer E, 1999 an empirical examination of ISO 9000 regesteredcompagnies in New Zeland, p 887-899, TQM Vol 10, issue 6
- 130 Lincoln, YS. et Cuba, EG,, 1985, Naturalistic Inquiry. Newbury Park, CA Sage Publications.
- 131 Lambert, C. & Bouquin, H., 2005. *La fonction contrôle de gestion contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation*, [(sn)].
- 132 Lambert, G. & Loos-Baroin, J., 2004. Certification ISO 9000 et création de connaissances opérationnelles ou conceptuelles: une étude de cas. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 7(1), pp.53–79.

Bibliographie

- 133 Lambert, G. & Ouédraogo, N., 2006. L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus. *Revue française de gestion*, (7), pp.15–32.
- 134 Lebas, M.J., 1995. Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41(1), pp.23–35.
- 135 Leclercq, G., Les comportements organisationnels et individuels face aux démarches qualité.
- 136 Le Masson, P., Weil, B., Hatchuel, A., 2006 Les processus d'innovation, conception innovante et croissance des entreprises, Hermès Lavoisier
- 137 Le Moigne, J.L., 1990. *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod Paris.
- 138 Le Moigne, J.L., 1994. *La théorie du système général: théorie de la modélisation*, puf
- 139 Le Moigne, J.L., 2001. *Le constructivisme: Les enracinements*, Editions L'Harmattan.
- 140 Lérat-Pytlak, J. et al., 2002. *Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale*. ANRT, Université Pierre Mendès France (Grenoble II).
- 141 Lorino, P., 1997 (2000, 2003) *Méthodes et pratiques de la performance: le guide du pilotage*, Les Ed. d'Organisation.
- 142 Lorino, P. & Tarondeau, J.C., 1998. De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue française de gestion*, pp.5–17.
- 143 Lorino, P., 2006, Recherche sur les organisations et théorie de l'activité collective: les échos de la pensée de Jacques Girin dans la recherche sur les processus en gestion, crg.polytechnique
- 144 Luseaux D. & autres, 2009, Quelles recherches en bureautique pour les applications futures de la Défense (contexte terrestre et naval) ?, CHEAR, DGA
- 145 Lussato, B., 1972. *Introduction critique aux théories d'organisation: modèles cybernétiques, hommes, entreprises*, Dunod.

Bibliographie

- 146 Lussato, B., 1991. *La théorie de l’empreinte; suivi de, Eléments pour une théorie de l’information psychologique: essais*, Esf.
- 147 Malo, J.L., 1992. Tableau de bord. *Encyclopédie du management*, pp.923–939.
- 148 March, J.G. & Simon, H.A., 1958. Organizations.
- 149 Marchesnay, M., 1993. *Management stratégique*, Eyrolles.
- 150 Marmuse, C., 1999. Le diagnostic stratégique: une démarche de construction de sens. *Finance Contrôle Stratégie*, 2(4), pp.77–104.
- 151 Martinet, AC, 2008, Gouvernance et management stratégique, Une nouvelle science morale et politique, Lavoisier, Revue Française de Gestion, 2008/3, pp95-110
- 152 Martinet, AC, 1984 *Management stratégique, Organisation et politique*, Paris, Mc Graw Hill.,
- 153 Maslow, A.H., 1972. *Vers une psychologie de l’Être*, Fayard.
- 154 Matuszak, C., 2011. L’importance des écrits professionnels. *Les Cahiers Dynamiques*, (2), pp.60–65.
- 155 Maurand-Valet, A., Pedra, L. & others, 2007. Une approche empirique de la clarification et de l’intégration organisationnelles générées par l’analyse des processus.
- 156 Mèlèze, J., 1979. *Approches systémiques des organisations*, Paris, Les Editions de l’Organisation, 157p.
- 157 Midler, C. et al., 1997. Formation et apprentissage collectif dans les entreprises: une expérience dans le domaine du management de projet. *Revue International de Gestion*, p.000.
- 158 Minard, P., 1998. *La Fortune du colbertisme: état et industrie dans la France des Lumières*, Fayard.
- 159 Mintzberg, H., 1994a. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*,
ISM/UVSQ/Thèse sciences de gestion / Jean-Yves Saulou/page 163 sur 232

Bibliographie

Dunod.

160 Mintzberg, H., 1994b. Les nouveaux rôles de la planification, des plans et des planificateurs. *Gestion, Revue internationale de gestion*, 19(2), pp.6–14.

161 Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J., 1999. Safari en pays stratégie. *Village Mondial*,

162 Mintzberg, H. & Romelaer, P., 1984. *Structure et dynamique des organisations*, Les Ed. d'Organisation.

163 Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, JB, Ghoshal, S. 1996 The strategy process, Concepts, Contexts, Cases, Pearson Education Limited

164 Mispelblom, F., 1995, *Au delà de la qualité, Démarche qualité, conditions de travail et politique du bonheur*, Syros

165 Moisdon, J.C., 2007. 12. Comment apprend-on par les outils de gestion? *Recherches*, (1), pp.239–250.

166 Moisdon, J.C., 1997. Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation. *SeliArslan*, 124.

167 Morgan, G., 1999. *Images de l'organisation*, Presses de l'Université Laval., De Boeck.

168 Moscovici, S., 1976. La psychanalyse, son image et son public. In Paris.

169 N Ouedraogo & Lambert, 2009. Rôle des normes de management de la qualité sur l'apprentissage organisationnel selon les raisons de leur mise en oeuvre. *ASAC 2009 Niagara Falls, Ontario*.

170 Nonaka, I., 1999. L'entreprise créatrice de savoir». *Harvard Business Review: Le Knowledge management*, pp.35–64.

171 Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. *The knowledge-creating company: How*

Bibliographie

Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, USA.

172 Nutt, P. & Wilson, David, 2010. *Handbook of Decision Making*, John Wiley and Sons.

173 Paicheler, G., 2005. Les associations de lutte contre le sida et la communication publique: Une influence minoritaire.

174 Park, J. & Cheong, J., Analysis of collective behavior and grasp motion in human hand. In *Control Automation and Systems (ICCAS), 2010 International Conference on*. pp. 2514–2518.

175 Pascail, L., 2000. «Pour en finir avec la religion du zéro défaut». *Les vertus de la qualité idoine dans l'industrie du verre d'emballage. Gérer et Comprendre*, 59, pp.18–25.

176 Pohl, S. & Dejean, K., 2009. Analyse de l'effet du type de tâche sur l'évolution des connaissances à la suite d'un processus d'apprentissage collaboratif. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, (25-1).

177 Pomerol, J., 2002. L'apport de Herbert Simon dans le management et la décision. *Revue d'intelligence artificielle*, 16(1-2), pp.221–249.

178 Porter M., 1986, L'avantage concurrentiel, Boston Harward

179 Porter, M. & Rosenbloom, R.S., 1983. The technological dimension of competitive strategy. *Research on Technological Innovation Management and Policy vol 1*, 1, pp.1–34.

180 Prajogo, D.I., Power, D.J. & Sohal, A.S., 2004. The role of trading partner relationships in determining innovation performance: an empirical examination. *European journal of innovation management*, 7(3), pp.178–186.

181 Press, N., Fishman, J.R. & Koenig, B.A., 2000. Collective fear, individualized risk: the social and cultural context of genetic testing for breast cancer. *Nursing Ethics*, 7(3), p.237.

Bibliographie

- 182 Rallet, A., 1993. La théorie des conventions chez les économistes. *Réseaux*, 11(62), pp.43–61.
- 183 Ravignon, L. et al., 2003. *Méthode ABC/ABM*. Ed. d'Organisation, Paris.
- 184 Rolland S., Tran R., 2006 La certification qualité est elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Le cas de la norme ISO 9001, DRM, CNRS 7088 Paris Dauphine
- 185 Russell, S., 2000. ISO 9000: 2000 and the EFQM excellence model: competition or co-operation? *Total Quality Management*, 11(4-6), pp.657–665.
- 186 Rust, R.T., Moorman, C. & Dickson, P.R., 2002. Getting return on quality: revenue expansion, cost reduction, or both? *The Journal of Marketing*, pp.7–24.
- 187 Saad, I., Grundstein, M. & Rosenthal--Sabroux, C., 2009. Une méthode d'aide à l'identification des connaissances cruciales pour l'entreprise. *d'Information et Management*, p.43.
- 188 Saavedra SS., 2003 Inactivation of E2F3 results of centrosome amplification, *Cancer Cell*, Elsevier
- 189 Sironopolis, N., 1994, *Small Business Management: A Guide To Entrepreneurship*, Houghton-Mifflin, Boston, MA
- 190 Saulou, J.Y., 1982. *le tableau de bord du décideur*, Edition d'organisation.
- 191 Saulou, J.Y., 2004. *Tableaux de bord pour décideurs qualité*, AFNOR.
- 192 Saulquin, J., 2001. Les discours sur les relations performance organisationnelle GRH. *Rapport présenté pour l'Habilitation à Diriger des Recherches*.
- 193 Saulquin, J.Y. & Fray, A.M., Contribution à la mesure de la confiance et de la reconnaissance comme facteurs de succès organisationnel : une application au secteur hospitalier. ,
- 194 Segrestin, D. , 2006, La normalisation de la qualité et l'évolution de la

Bibliographie

- relation de production, *Revue d'économie industrielle*, V 75, N° 75, pp 291-307
- 195 Sienou, A., 2009. Proposition d'un cadre méthodologique pour le management intégré des risques et des processus d'entreprise.
- 196 Simon, H.S., 1947, *Administration behavior*, Press Free,
- 197 Simon H.A. 1951. A formal theory of the employment relation, *Econometrica*, vol 19, juillet
- 198 Simon, P.H., 1950. *L'Homme en procès*, Petite Bibliothèque Payot.
- 199 Simmons B., White M. 1999, The relationship between ISO9000 and business performance. Does registration really matter ? *Journal of managerial issue* vol 11 N3
- 200 Smith, K.G., Carroll, S.J. & Ashford, S.J., 1995. Intra-and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1), pp.7–23.
- 201 Stern, C. & Paicheler, P., 2006. *Le développement durable à petits pas*, Actes Sud junior.
- 202 Stevenson TH., Barnes PO. 2002 What industrial marketers need to know about ISO 9001 certification : a review, update and intégration with marketing, ELSEVIER
- 203 Taylor, F.W. & Le Chatelier, H., 1916. *La direction des ateliers*, Dunod et Pinat.
- 204 Terziovski, M., Power, D. & Sohal, A.S., 2003. The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance. *European Journal of operational research*, 146(3), pp.580–595.
- 205 Thévenot, L., 1989. Equilibre et rationalité dans un univers complexe. *Revue économique*, pp.147–197.
- 206 Thévenot, L., 1990. L'action qui convient. *Les formes de l'action*, Paris, Editions de l'EHESS, pp.39–69.
- 207 Thiétard (Raymond-Alain), 1977 : La dynamique de L'homme au travail. Une
ISM/UVSQ/Thèse sciences de gestion / Jean-Yves Saulou/page 167 sur 232

Bibliographie

- nouvelle approche par l'analyse de système, Paris, Editions d'Organisation, 1977 (ESSEC. Economie et gestion).
- 208 Thiétart, R.A., 1980, *Le Management*
- 209 Thiétart, R.A. & others, 1999. *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- 210 Trosa, S., 2007, *Le public et le privé : la révision des missions débouche-t-elle sur la sous-traitance ? De l'essence à l'existence*, Politiques et management public ; vol 25 n° 3, acte colloque Florence 15 et 16 mars 2007 CEROS, CRDP et Paris X
- 211 Tubaro, P., Lazega, E. & Mounir, L., *Dynamique des réseaux sociaux, apprentissage collectif et controverses: le modèle de la toupie Dynamics of Advice Networks, Collective Learning and Controversies: A Spinning Top Model. Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management*, p.69.
- 212 WIENER N., 1952 (1986), *The concept of homeostasis in medicine*, in MAS-ANI P.R., (dir.), *Collected Works (Collected Works. Vol. IV : Cybernetics, Science, and Society ; Ethics, Aesthetics, and Literary Criticism ; Book Reviews and Obituaries)*, Cambridge, MIT Press, [53e], 384.8
- 213 Vincent, C., 2004. *Approche systémique et méthode multicritère pour la définition d'un système d'indicateurs de performance*. Université de Savoie.
- 214 Wegmann, G., 1999. *Les Tableaux de Bord Stratégiques: Analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois. Document de travail GREGOR*, 99, p.–.
- 216 Weick, K. E., 1993. *The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. Administrative science quarterly*, 38(4).
- 217 Weick, K. E. & Quinn, R.E., 1999. *Organizational change and development. Annual review of psychology*, 50(1), pp.361–386.
- 218 Weick, K. E. & Roberts, K.H., 1993. *Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. Administrative science quarterly*, pp.357–381.

Bibliographie

- 219 Weick, Karl E., 2010. Reflections on Enacted Sensemaking in the Bhopal Disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3), pp.537–550..
- 220 Williamson, O.E., 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, pp.548–577.
- 221 Wilson, D. et al., 1979. L'interprétation des énoncés. *Communications*, 30(1), pp.80–94.
- 222 Withers, B., Ebrahimpour, M., Han, SB., 1997, The relationships between ISO 9000 registration and total quality management *Decision Science*
- 223 Wolfensohn, J.D. & Bourguignon, F., 2004. Revoir le passé, penser l'avenir.
- 224 Wongrassamee, S., Simmons, J. & Gardiner, P., 2003. Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring Business Excellence*, 7(1), pp.14–29.

5 TABLE DES MATIERES

1 SOMMAIRE.....	4
1 Première partie : revue de littérature et cadre théorique.....	15
1.1 Définitions des concepts.....	16
1.1.1 <i>Qualité</i>	17
1.1.2 <i>Le processus</i>	17
1.1.3 <i>Activités</i>	18
1.1.4 <i>Procédure</i>	19
1.1.5 <i>Efficacité</i>	20
1.1.6 <i>Qualité totale</i>	20
1.2 Revue de la littérature.....	21
1.2.1 <i>Démarche qualité avec reconnaissance du produit ou service de qualité</i>	23
1.2.2 <i>Démarche qualité autour du processus</i>	26
1.2.3 <i>Les effets et résultats des démarches qualité</i>	27
1.2.4 <i>Impacts des processus et activités</i>	31
1.2.5 <i>L'apprentissage organisationnel et la démarche qualité</i>	32
1.2.6 <i>L'homme en réseau et la démarche qualité</i>	37
1.2.7 <i>Le processus, comme facteurs du changement</i>	39
1.2.8 <i>Les facteurs organisationnels du changement dans la démarche qualité</i>	41
1.2.9 <i>Organiser la gestion des anomalies</i>	44
1.2.10 <i>Mesurer l'efficacité des démarche qualité</i>	45
1.2.11 <i>Procédures et routines dans les démarches qualité</i>	48
1.2.12 <i>Les outils de mesure de l'efficacité de démarches</i>	50
1.2.13 <i>La théorie des conventions adaptée à la démarche qualité</i>	54
1.3 Méthodologie de la recherche.....	56
1.3.1 <i>Nature du projet de connaissance</i>	57
1.3.2 <i>Le cadre épistémologique</i>	58
1.3.3 <i>La présence du chercheur sur le terrain</i>	59
1.3.5 <i>L'objet de recherche</i>	60
1.3.6 <i>Problématique de la recherche</i>	61
1.3.9 <i>Un objet dans son contexte</i>	62
1.3.10 <i>Un processus de recherche qualitative</i>	63
1.3.11 <i>Une recherche action avant tout</i>	63
1.3.12 <i>Des objectifs internes de la thèse</i>	64
1.4.1 <i>Approche chronologique de la revue de littérature</i>	65
1.4.2 <i>Approche méthode des thèmes de l'entretien</i>	67
1.4.3 <i>Méthodologie des entretiens</i>	68
1.4.4 <i>Structure de la base de connaissance empirique</i>	70
1.4.5 <i>Méthode d'exploitation analytique des données</i>	71
1.4.6 <i>Approche méthode de la revue de l'échantillon</i>	72
1.4.7 <i>Approche méthode des contributions attendues</i>	74
1.5 Synthèse de la première partie.....	74
2 Deuxième partie : étude empirique, résultats et discussion.....	77
2.1 L'étude empirique dans les CTI.....	78

Bibliographie

2.1.1 Des Centres de traitement informatique de production de service... aux motivations variées de s'engager dans la démarche qualité.....	78
2.1.1 Pourquoi certifier les CTI ?.....	79
2.1.2 Une dualité de processus : ceux de l'ISO et ceux du Plan de Maîtrise Socle.....	82
2.1.3 Chronologie des travaux.....	84
2.1.4 De l'influence de la loi de finance du 2 août 2005.....	86
2.1.5 Les pionniers de la certification ISO.....	87
2.1.6 Les données professionnelles.....	91
2.2 Les résultats.....	92
2.2.1 Résultats des interviews par thème de l'interview.....	93
2.2.2 Résultats par type d'organismes.....	100
2.2.3 Résultats par fonction assurée.....	103
2.2.4 Résultats par comportement des variables.....	105
2.2.5 Recherche de clivage entre PERFORMANCE et PROCESSUS.....	109
2.2.6 Recherche de clivage entre EFFICIENCE et PROCÉDURE.....	109
2.3 Discussion des résultats.....	111
2.3.1 Des résultats et la théorie des conventions (TC).....	111
2.3.2 Les facteurs de l'ISO et la TC.....	114
2.3.3 Les effets de l'ISO et la TC.....	116
2.3.4 La procédure de l'ISO et la TC.....	117
2.3.5 L'anomalie de l'ISO et la TC.....	117
2.3.6 La revue de processus de l'ISO et la TC.....	118
2.3.7 Efficacité ou efficience.....	118
2.4 Les résultats de l'étude empirique confrontés aux résultats de quelques autres recherches académiques.....	120
2.4.1 La contribution du processus à l'efficacité de la démarche qualité.....	121
2.4.2 La procédure, objet de formalisation des savoirs.....	123
2.4.3 Les outils adaptés à l'efficacité.....	126
2.4.4 Les effets cachés des démarches qualité.....	128
2.4.5 L'implication des acteurs, base du système qualité.....	129
2.5 Iso9001, base d'un système holographique de la performance ?.....	131
2.7 Confrontation des résultats à la performance des organismes.....	132
2.8 Apports académiques managériaux.....	135
2.9 Synthèse des résultats.....	140
3 CONCLUSION GENERALE.....	142
1.1 Limites des travaux.....	145
3.1 Perspectives.....	146
4 BIBLIOGRAPHIE.....	150
5 TABLE DES MATIERES.....	170
6 TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	172
7 SIGLES & ABBREVIATIONS.....	175
8 ANNEXES.....	177
0 Fin des annexes.....	230

6 TABLE DES ILLUSTRATIONS

Tableau 1 Ventilation des interviews par type d'organismes et fonctions.....	69
Tableau 2 Des thèmes aux items.....	71
Tableau 3 cartographie des CTI.....	90
Tableau 4 Composantes de la phase exploratoire.....	92
Tableau 5 Les variables initiales de l'efficacité.....	119
Tableau 6 Contribution autour du processus (d'après Siénu, 2009).....	178
Tableau 7 Les 6 mondes (cités) de la Théorie des Conventions (d'après Gomez, 2004)	179
Tableau 8 Validation création items par tiers extérieur.....	180
Tableau 9 Macro items EFFICACITE et théorie des conventions.....	181
Tableau 10 Macro items FACTEURS et théorie des conventions.....	182
Tableau 11 Macro items OUTILS et théorie des conventions.....	183
Tableau 12 Macro items PROCEDURE et théorie des conventions.....	184
Tableau 13 Macro items EFFETS et théorie des conventions.....	185
Tableau 14 Macro items saynète implication direction.....	187
Tableau 15 Macro items PROCESSUS et Théorie des Conventions.....	189
Tableau 16 Macro items ANOMALIES et Théorie des Conventions.....	190

Tableau 17 Macro items REMARQUES et Théorie des conventions.....	191
Tableau 18 Comparaison réponse RQ des deux centres nationaux d'études.....	192
Tableau 19 Réponses à la question "Procédures en jachère".....	193
Tableau 20 Comparaison réponse RQ des centres nationaux.....	194
Tableau 21 Comparaison items directeurs notes extrêmes.....	195
Tableau 22 Comparaison items CTI notes les plus basses.....	196
Tableau 23 Comparaison RQ des CTI notes extrêmes.....	198
Tableau 24 Recherche de l'ordre des variables.....	199
Tableau 25 Recherche de clivage entre les deux premières variables Performance et Efficience.....	200
Tableau 26 Mesure de l'importance entre Performance et Efficience.....	201
Tableau 27 Etat des variables illustratives PERFORMANCE et EFFICIENCE.....	202
Tableau 28 Projection variables illustratives dans clivage précédent.....	204
Tableau 29 Positionnement de Performance et Efficience dans les variables.....	206
Tableau 30 Recherche de de clivage entre Performances et Processus.....	210
Tableau 31 Recherche de clivage entre Efficience et Procédur.....	216
Tableau 32 comparaison indice qualité des sites interviewés et performance et performance interne.....	217
Tableau 33 Transcription de l'entretien N° 2, RQ d'un CTI page 1/4.....	221
Tableau 34 Transcription de l'entretien N° 2, RQ d'un CTI page 2/4.....	222
Tableau 35 Transcription de l'entretien N° 2, RQ d'un CTI page 3/4.....	223

Tableau 36 Transcription de l'entretien N° 2, RQ d'n CTI P4/4.....	224
Tableau 37 Extrait Tableau Croisé Dynamique, extrait des items de la Cpam N° 1.....	225
Tableau 38 Tableau Croisé Dynamique, extrait des items du CTI N° 1.....	226
Tableau 39 Apports académiques autour du processus.....	229
Tableau 40, représentation holographique de l'entreprise performante (d'après Morgan, 1999).....	230

7 SIGLES & ABREVIATIONS

SIGLES	SIGNIFICATION
CNAMTS	Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés
CPAM	Caisse primaire d'assurance maladie
CODIR	COmité de DIRection informatique
CTI RAA	Centre de traitement de l'information de Rhône Alpes
CTI SUD	CTI TOULOUSE
CTI GE	NANCY
CTI BPL	ANGERS
CTI NPNP	ROUEN CAEN
CICOA	LIMOGES
PACAC	NICE
CCRIP	VERSAILLES
CESTIF	MELUN
MEDIAM	INTRANET CNAMTS
CSN	Centre de Services National
CNGR	Centre National de Gestion du Réseau
CPAM	AURILLAC

CPAM	CARCASSONNE
CPAM	VALENCE
CPAM	NICE
CPAM	MEURTHE ET MOSELLE
CSN	CENTRE DE SERVICE NATIONAL
CNGR	CENTRE NATIONAL DE GESTION DU RESEAU
CEIR	CENTRE EDITIQUE INTER REGIONALE
PMS	Plan de Maîtrise Socle
PDCA	Plan Do Check Act
PML	Plan de Maîtrise Local
PSSI	Plan de Sécurité des Systèmes d'Information
PP	Pilote de Processus
RQ	Responsable Qualité
TBP	Tableau de Bord Prospectif

8 ANNEXES

Liste des contributions au Processus

(d'après Siéno, 2009)

(Davenport , 1993)

A set of logically related tasks performed to achieve a defined business outcome.

(Hammer et Champy, 1993)

A business process is a collection of activities that takes one or more kinds of inputs and creates outputs that is of value for the customer. A business process has a goal and is affected by events occurring in the external world or other processes.

(Vernadat, 1996)

TABLEAU 35 TRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN N° 2, RQ D'UN CTI PAGE 3/4..... ERREUR : SOURCE DE LA RÉFÉRENCE NON TROUVÉE

A business process is a sequence (or partially ordered set) of enterprise activities, execution of which is triggered by some event and will result in some observable or quantifiable end result

(Scheer, 1999)

Ensemble de fonctions défini dans le but de réaliser les objectifs de l'entreprise.

(WfMC, 1999)

A set of one or more linked procedures or activities which collectively realise a business objective or policy goal, normally within the context of an organisational structure defining functional roles and relationships

(Berrah et al., 2001)

Un processus est un ensemble partiellement ordonné d'activités dont le but est de produire un résultat.

(Morley et al., 2005)

Un processus est un ensemble d'activités, entreprises dans un objectif déterminé.

Système d'information

(Harmon, 2002) At its most generic, any set of activities performed by a business that is initiated by an event, transforms information, materials or business commitments, and produces an output.

(Lorino, 2003)

Un processus est un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information ou de matière significatifs, et qui se combine pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini.

(Pourcel et Gourc, 2005)

Un processus est un ensemble d'activités totalement ou partiellement ordonnées dont la mission est de réaliser tout ou partie du programme ou du projet d'un système sociotechnique.

On ajoute à cette liste la définition de Porter, l'ISO, version 2005 « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme les éléments d'entrée en éléments de sortie.

Tableau 6 Contribution autour du processus (d'après Siénu, 2009)

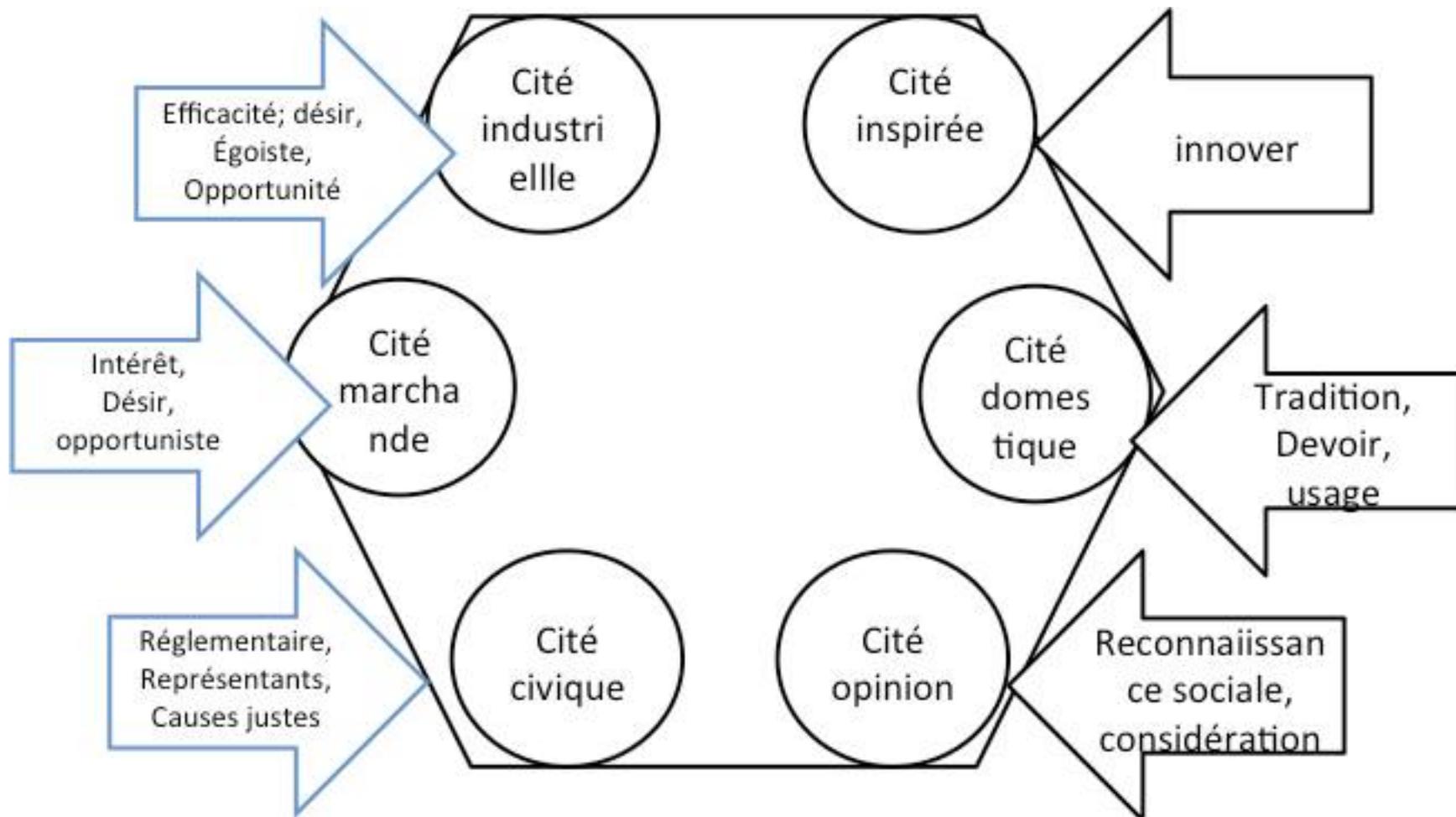


Tableau 7 Les 6 mondes (cités) de la Théorie des Conventions (d'après Gomez, 2004)

VERIFICATION AFFECTATION DES ITEMS PAR THEME

Taux de Non Conformité
sur 4 entretiens sélectionnés au hasard

	N°7		N9		N23		N32	
	items	verif	items	verif	items	verif	items	verif
efficacité	3	3	3	3	3	3	2	3
facteurs	4	4	5	3	4	4	5	5
effets	4	4	4	4	4	4	4	3
outils	3	3	3	1	3	3	3	3
processus	2	2	2	2	2	1	2	3
procédure	4	4	2	2	4	4	2	2
anomalies	3	3	3	3	3	4	3	3
divers	5	7	5	6	5	3	4	2
	28	30	27	24	28	26	25	24
divergence		-7%		11%		7%		4%
conformité totale		-3,85%						
	23	23	22	18	23	23	21	22
conformité hors divers		-3,49%						

Tableau 8 Validation création items par tiers extérieur

12	20	13	10	9	8	72
17%	28%	18%	14%	13%	11%	100,00%
améliorer (qualité, satisfaction,..	organiser	démontrer (résultats et efficience)	adhérer	répondre exigences client	organiser par les process	

						0%
						0%
		19%				19%
			15%			15%
17%	28%			13%		57%
					11%	11%

Tableau 9 Macro items EFFICACITE et théorie des conventions

clarifier responsabilité	3	transférer les compétences	5	Analyse et améliorer	3	harmonies collectives des pratiques	16	traçabilité	1	simple, nécessaire, lisible et utile	21	la procédure peut formaliser le risque et ne retire pas de pouvoir	1	50 tot
-----------------------------	---	-------------------------------	---	-------------------------	---	---	----	-------------	---	--	----	--	---	--------



Tableau 12 Macro items PROCEDURE et théorie des conventions

gain classt CPG	gain satisf clients	gain contr service	démarch e orientée interne	formalisat ion activité, rôle charge	meilleure et communi cation	décloison ner, démarch e partagée
✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔
✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔



- ✔
- ✔
- ✔
- ✔
- ✔

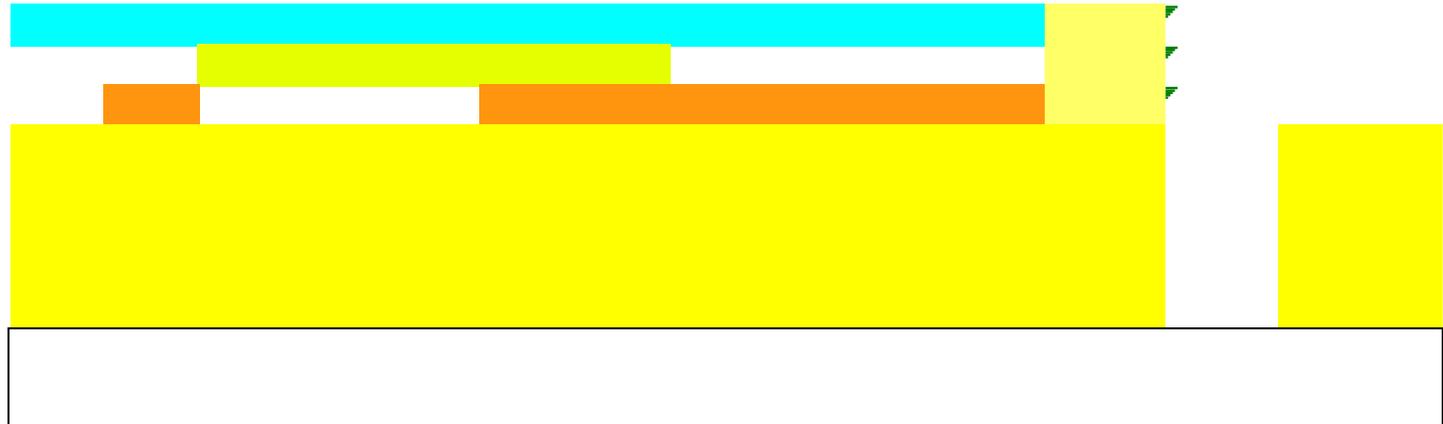


Tableau 13 Macro items EFFETS et théorie des conventions

	oui pour le scénario	partagé pour le scénario	pas concerné par le scénario	tot
	21	2	3	26
	81%	8%	12%	

Tableau 14 Macro items saynète implication direction

implique
déléga-
on du combina-
PP et ison
implicati-
on des revue
agents de us et bilan
processus évalue intègre
audits et efficacit-
é tion
fonction-
nement
du
processus
bonne
revue
atteint
objectifs
revue
de
processus
mini
feuille
de
direction



implique
 délégi
 on du combina
 PP et ison
 implicati entre
 on des revue
 agents de us et
 process us et
 us et efficacit
 audits é
 bilan
 fonction
 nement
 du
 process
 et bilan
 et bilan
 intègre
 améiiora
 tion
 bonne
 revue
 atteint
 objectifs
 revue
 de
 process
 us
 feuille
 de route
 mini
 revue
 de
 direction

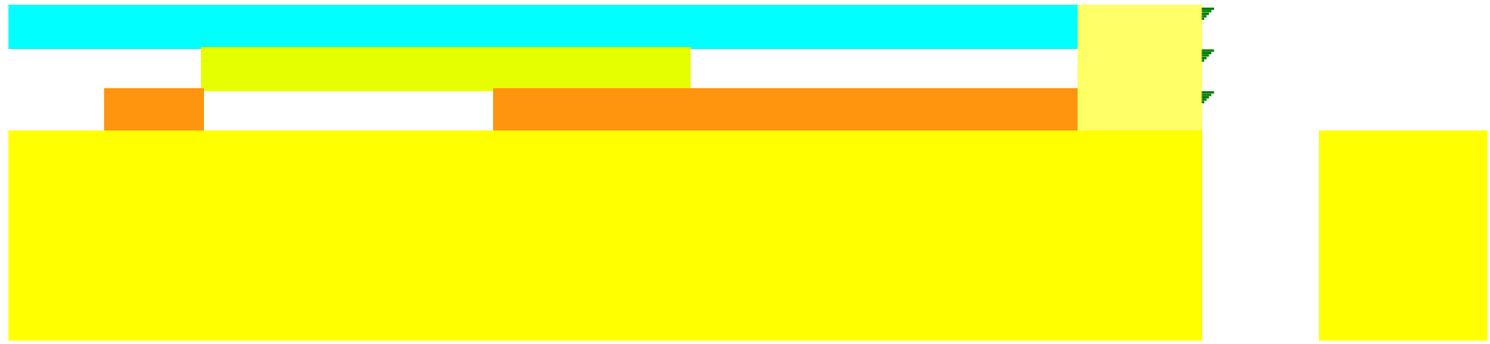


Tableau 15 Macro items PROCESSUS et Théorie des Conventions

analyser gérer en pas de non remet pas Anomali
 la cause moyen lien conformi en d'anoma e =
 et plan limité avec té puis cause le lie sans dysfonct
 d'action efficacité AC ou contrat commu ionnem
 é...FCE AP de nication ent
 service



Tableau 16 Macro items ANOMALIES et Théorie des Conventions

	gestion					développer	maîtrise
	documentai	relation				implication	partenaire
préparation	re fait partie	efficace	DG	interprétatio	synergie RP	direction	informatiqu
revue	revue	RQ PP	n dans l'ISO	t audits	dans RP		e

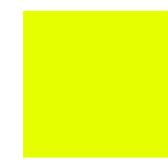


Tableau 17 Macro items REMARQUES et Théorie des conventions

	cngr		
efficacité DQ	intégration de la démarche dans le management de l'entité et par les acteurs concernés	pilotage des activités des Process et pilotage des objectifs des Process	correction des écarts, amélioration continue du système et écoute clients régulière
outils	deux niveaux d'écoute des clients : internes:externes et par processus (avec outils web)	processus phare : gestion des incidents et des problèmes, s'appuyant sur un outil développé par la branche (priorisation des actions)	tableau de bord avec accès aux indicateurs

CSN		
savoir ce que l'on crée et vérifier qu'on le fait bien	formaliser à un moment clef puis faire évoluer le processus	
maîtriser les indicateurs de mesure	mener des revues de processus pour savoir l'état de fonctionnement du système	maîtriser les activités des processus

Tableau 18 Comparaison réponse RQ des deux centres nationaux d'études

je valide la jachère de la procédure	je valide la jachère de la procédure avec complément	la posture de la jachère de la procédure est dépassée	
5	7	7	19
26%	37%	37%	

Tableau 19 Réponses à la question "Procédures en jachère"

efficacité DQ	cngr		
	intégration de la démarche dans le management de l'entité et par les acteurs concernés	pilotage des activités des Process et pilotage des objectifs des Process	correction des écarts, amélioration continue du système et écoute clients régulière
outils	deux niveaux d'écoute des clients : internes:externes et par processus (avec outils web)	processus phare : gestion des incidents et des problèmes, s'appuyant sur un outil développé par la branche (priorisation des actions)	tableau de bord avec accès aux indicateurs

CSN		
savoir ce que l'on crée et vérifier qu'on le fait bien	formaliser à un moment clef puis faire évoluer le processus	
maîtriser les indicateurs de mesure	mener des revues de processus pour savoir l'état de fonctionnement du système	maîtriser les activités des processus

Tableau 20 Comparaison réponse RQ des centres nationaux

site	CPAM classement + +			CPAM Classement - -		
mail						
date						
efficacité DQ	exprime un certain formalisme, convainquant et lisible pour le personnel, intégrée dans l'activité professionnelle,			néant	système de management global,, intégré au système de production, pour répondre aux objectifs et à la satisfaction des clients	
outils	la revue de processus (le PMS serait facilitateur)	les revues de direction servaient à vérifier	la norme et les processus ont permis de poser les vraies question	accord sur pro	l'outil processus,	
facteurs	le national est un facteur structurant, la norme et ses obligations d'audits annuels également			néant	implication de la direction	cohabitation entre processus PMS et ceux que la Cam avait avant
effets	la qualité est intégrée par la plupart des salariés comme une exigence absolue et non pas comme un luxe.	renvoie une image volontariste	une satisfaction globale croissante alors que les exigences ont augmenté	néant	double ligne fonctionnelle qualité et ligne hiérarchique	pa de communication sur la certification
outils			x	néant	double pilotage sur les revues de processus (hirarchique et fonct)	
procédur e	Réagir entre la nécessité de mettre de l'ordre et l'excès de formalisme			différent	uniformier les pratiques et les mettre à disposition	
anomalie s	reste encore un long chemin pour les analyser toutes pour en tirer progrès			néant		la typologie n'est pas évidente
pilot proces	des gens qui travaillent ensemble, qui s'arrêtent de faire leurs tâches pour réfléchir leur façon de travailler pour l'améliorer	la bonne revue prend du recul par rapport aux difficultés quotidiennes, les analyse et les comprend	le bon pilote est un responsable hiérarchique a intérêt à réussir, a intérêt à être en binôme et réfléchi ainis mieux aux problématiques du processus	néant	pas ilimportant la place de la revue de processus par apport à l'audit interne ?	le superviseur du processus représente le pilote à la revue de direction « La formalisation cela embête tout le monde »
3 actes				néant	si pas de retour, c'est démotivant..	
Proced-jachère	la description des procédures ne suffit pas à épuiser le réel de l'activité ; il y a aussi les modes opératoires métier.			néant		
En plus	pas de qualité efficace sans dialogue et sans communication			néant		

Tableau 21 Comparaison items directeurs notes extrêmes

Annexes

	CTI —	CTI —	CTI +++	CTI +++
mail date efficacité DQ		optimiser les processus et optimiser la gestion des non conformités	néant	Améliore la satisfaction des clients

Tableau 22 Comparaison items CTI notes les plus basses

Annexes

	cng			CSN		
efficacité DQ	intégration de la démarche dans le management de l'entité et par les acteurs concernés	pilotage des activités des Process et pilotage des objectifs des Process	correction des écarts, amélioration continue du système et écoute clients régulière	savoir ce que l'on crée et vérifier qu'on le fait bien	formaliser à un moment clef puis faire évoluer le processus	
outils	deux niveaux d'écoute des clients : internes:externes et par processus (avec outils web)	processus phare : gestion des incidents et des problèmes, s'appuyant sur un outil développé par la branche (priorisation des actions)	tableau de bord avec accès aux indicateurs	maîtriser les indicateurs de mesure	mener des revues de processus pour savoir l'état de fonctionnement du système	maîtriser les activités des processus

Tableau 23 Comparaison RQ des CTI notes extrêmes

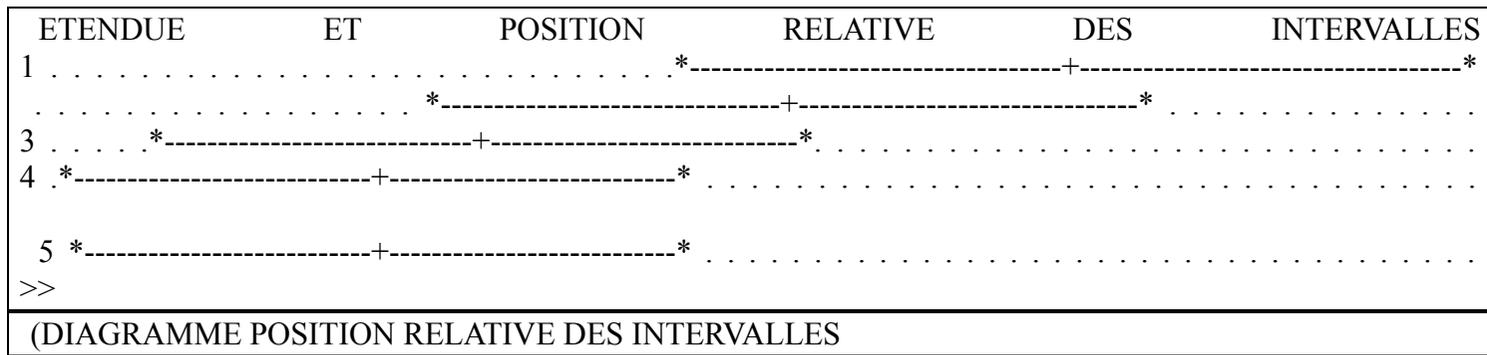


Tableau 24 Recherche de l'ordre des variables

HISTOGRAMME		DES		2		PREMIERES		VALEURS		PROPRES	
NUMERO		VALEUR		POURCENTAGE		POURCENTAGE		PROPRE		CUMULE	
1	1.2371	61.86	61.86	2	0.7629	38.14	100.00	*****			
ATTENTION (EDCAT-810)											
LE TEST		DE		CATTEL		EST		INDISPONIBLE		POUR	
PEU		DE		LAPLACIENS		VALEURS		SEUIL		IMPORTANTES.	
INTERVALLES		AU		SEUIL		D'ANDERSON		0.95			
NUMERO		BORNE INFERIEURE		VALEUR PROPRE		BORNE SUPERIEURE					
1	1.0841	1.2371	1.3902	2	0.6685	0.7629	0.8572				
ETENDUE		ET		POSITION		RELATIVE		DES		INTERVALLES	
1*										
2	*.....*										

Tableau 25 Recherche de clivage entre les deux premières variables Performance et Efficience

>>

<<		COORDONNEES DES VARIABLES SUR LES AXES		1 A 2	
VARIABLES		VARIABLES		COORDONNEES	
IDEN	-	LIBELLE	COURT	1	2
PERF	-	PERF		-0.79	-0.62
EFFI	-	EFFICIENCE		0.79	-0.62

>>

Tableau 26 Mesure de l'importance entre Performance et Efficience

VARIABLES						ILLUSTRATIVES										
VARIABLES ANCIENS		COORDONNEES AXES					CORRELATIONS VARIABLE-FACTEUR					UNITAIRES				
IDEN	LIBELLE COURT	1	2	0	0	0	1	2	0	0	0	1	2	0	0	0
PRD	- PRD ur	-0.10	0.08	0.00	0.00	0.00	-0.10	0.08	0.00	0.00	0.00	-0.10	0.08	0.00	0.00	0.00
PRC	- PRC US	0.01	0.38	0.00	0.00	0.00	0.01	0.38	0.00	0.00	0.00	0.01	0.38	0.00	0.00	0.00
OUTI	- OUTIL	-0.09	0.12	0.00	0.00	0.00	-0.09	0.12	0.00	0.00	0.00	-0.09	0.12	0.00	0.00	0.00
IMPL	- IMPLIQUE	-0.03	0.19	0.00	0.00	0.00	-0.03	0.19	0.00	0.00	0.00	-0.03	0.19	0.00	0.00	0.00
COMM	- COMMr	-0.05	0.19	0.00	0.00	0.00	-0.05	0.19	0.00	0.00	0.00	-0.05	0.19	0.00	0.00	0.00

Tableau 27 Etat des variables illustratives PERFORMANCE et EFFICIENCE

COORDONNEES		ET	VALEURS-TEST					DES	MODALITES					
AXES			1					A	2					
MODALITES			VALEURS-TEST						COORDONNEES					
IDEN - LIBELLE		EFF.	P.ABS	1	2	0	0	0	1	2	0	0	0	DISTO.
1		site												
m1	- CN2	43	43.00	-2.3	-0.9	0.0	0.0	0.0	-0.38	-0.11	0.00	0.00	0.00	0.16
m2	- CN3	53	53.00	1.1	0.3	0.0	0.0	0.0	0.16	0.03	0.00	0.00	0.00	0.02
m3	- CPAM 1	46	46.00	0.1	0.8	0.0	0.0	0.0	0.01	0.10	0.00	0.00	0.00	0.01
m4	- CPAM 2	39	39.00	-0.6	0.2	0.0	0.0	0.0	-0.11	0.02	0.00	0.00	0.00	0.01
m5	- CPAM 3	40	40.00	0.3	-0.3	0.0	0.0	0.0	0.06	-0.04	0.00	0.00	0.00	0.01
m6	- CPAM 4	29	29.00	-1.8	-1.5	0.0	0.0	0.0	-0.36	-0.24	0.00	0.00	0.00	0.19
m7	- CPAM 4	12	12.00	-1.1	-0.4	0.0	0.0	0.0	-0.35	-0.09	0.00	0.00	0.00	0.13
m8	- CPAM 5	48	48.00	1.2	1.4	0.0	0.0	0.0	0.18	0.16	0.00	0.00	0.00	0.06
m9	- CTI 1	27	27.00	-1.2	1.2	0.0	0.0	0.0	-0.25	0.19	0.00	0.00	0.00	0.10
m10	- CTI 2	31	31.00	1.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.07
m11	- CTI3	22	22.00	1.0	-0.9	0.0	0.0	0.0	0.24	-0.16	0.00	0.00	0.00	0.08
m12	- CTI4	42	42.00	0.6	0.3	0.0	0.0	0.0	0.09	0.04	0.00	0.00	0.00	0.01
m13	- CTI 5	36	36.00	0.9	-0.3	0.0	0.0	0.0	0.17	-0.04	0.00	0.00	0.00	0.03
m14	- CTI RAA	35	35.00	-0.1	-0.4	0.0	0.0	0.0	-0.02	-0.06	0.00	0.00	0.00	0.00
2		theme												
m1	- 3 actes	15	15.00	-0.2	0.4	0.0	0.0	0.0	-0.07	0.08	0.00	0.00	0.00	0.01
m2	- anomalies	37	37.00	0.9	0.6	0.0	0.0	0.0	0.16	0.08	0.00	0.00	0.00	0.03
m3	- effets	72	72.00	2.9	-2.3	0.0	0.0	0.0	0.35	-0.22	0.00	0.00	0.00	0.17
m4	- efficacité DQ	59	59.00	-1.0	-4.7	0.0	0.0	0.0	-0.13	-0.50	0.00	0.00	0.00	0.27
m5	- en plus	29	29.00	0.8	1.1	0.0	0.0	0.0	0.17	0.18	0.00	0.00	0.00	0.06
m6	- facteurs	53	53.00	-0.9	2.2	0.0	0.0	0.0	-0.13	0.24	0.00	0.00	0.00	0.08

m7 - outils	102	102.00	-0.3	2.1	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.03	0.16	0.00	0.00	0.00	0.03
m8 - pilot proces	69	69.00	-0.5	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.06	0.17	0.00	0.00	0.00	0.03
m9 - Proced-jachère	16	16.00	0.5	-0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.14	-0.08	0.00	0.00	0.00	0.03
m10 - procédure	51	51.00	-2.0	-0.6	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.30	-0.07	0.00	0.00	0.00	0.09

Tableau 28 Projection variables illustratives dans clivage précédent

HISTOGRAMME		DES		5		PREMIERES		VALEURS		PROPRES			
NUMERO		VALEUR		POURCENTAGE		POURCENTAGE		PROPRE		CUMULE			
1		1.2228		24.46		24.46							
2		1.1007		22.01		46.47							
3		1.0604		21.21		67.68							
4		1.0543		21.09		88.76							
5	0.5618	11.24	100.00	*****									
RECHERCHE		DE		PALIERS		ENTRE		(DIFFERENCES		SECONDES)			
PALIER		VALEUR		DU		PALIER							
1	--	2	81.91	*****									
INTERVALLES		LAPLACIENS		AU		SEUIL		D'ANDERSON		0.95			
NUMERO		BORNE		INFERIEURE		VALEUR		PROPRE		BORNE		SUPERIEURE	
1			1.0715			1.2228					1.3741		

	2		0.9645	1.1007	1.2368
	3		0.9293	1.0604	1.1916
	4		0.9239	1.0543	1.1848
	5		0.4923	0.5618	0.6313
+-----+-----+					
ETENDUE	ET	POSITION	RELATIVE	DES	INTERVALLES
1	*-----+-----*
2	*-----+-----*
3	*-----+-----*
4	*-----+-----*
5	*-----+-----*
Tableau 29 Positionnement de Performance et Efficience dans les variables					

ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES
 STATISTIQUES SOMMAIRES DES VARIABLES CONTINUES
 EFFECTIF TOTAL : 65535 POIDS TOTAL : 65535.00

```

+-----+-----+-----+
| NUM .IDEN - LIBELLE          EFFECTIF  POIDS | MOYENNE ECART-TYPE | MINIMUM
MAXIMUM |
+-----+-----+-----+
| 6 .TOT - TOT PERF           568  568.00 | 0.12  1.49 | 0.00  35.00 |
| 9 .TOT - TOT PROCESSUS      566  566.00 | 0.36  2.19 | 0.00  51.00 |
+-----+-----+-----+

```

MATRICE DES CORRELATIONS
 | TOT TOT

```

-----+-----
TOT | 1.00
TOT | 0.96 1.00
-----+-----

```

| TOT TOT
 MATRICE DES VALEURS-TESTS

```

| TOT TOT
-----+-----
TOT | 99.99
TOT | 47.18 99.99
-----+-----

```

| TOT TOT
 VALEURS PROPRES

APERCU DE LA PRECISION DES CALCULS : TRACE AVANT DIAGONALISATION .. 2.0000
 SOMME DES VALEURS PROPRES 2.0000

HISTOGRAMME DES 2 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR	POURCENTAGE	POURCENTAGE
PROPRE	CUMULE		
1	1.9628	98.14	98.14

2	0.0372	1.86	100.00 **

ATTENTION (EDCAT-810)
LE TEST DE CATTEL EST INDISPONIBLE POUR
PEU DE VALEURS IMPORTANTES.
INTERVALLES LAPLACIENS D'ANDERSON
INTERVALLES AU SEUIL 0.95

NUMERO	BORNE INFERIEURE	VALEUR PROPRE	BORNE SUPERIEURE
1	1.9416	1.9628	1.9841
2	0.0368	0.0372	0.0376

ETENDUE ET POSITION RELATIVE DES INTERVALLES

1**.

2 +.....

COORDONNEES DES VARIABLES SUR LES AXES 1 A 2

VARIABLES ACTIVES

VARIABLES	COORDONNEES	CORRELATIONS VARIABLE-FACTEUR
-----------	-------------	-------------------------------

ANCIENS AXES UNITAIRES												
-----+-----+-----+-----												
IDEN - LIBELLE COURT	1	2	0	00	1	2	0	00	1	2	0	00
-----+-----+-----+-----												
TOT - TOT PERF	-0.99	-0.14	0.00	0.000.00	-0.99	-0.14	0.00	0.000.00	-0.71	-0.71	0.00	0.000.00
TOT - TOT PROCESSUS	-0.99	0.14	0.00	0.000.00	-0.99	0.14	0.00	0.000.00	-0.71	0.71	0.00	0.000.00
0.000.00												
-----+-----+-----+-----												
COORDONNEES ET VALEURS-TEST DES MODALITES												
AXES 1 A 2												
+-----+-----+-----+-----+												
MODALITES			VALEURS-TEST				COORDONNEES					
+-----+-----+-----+-----+												
IDEN - LIBELLE	EFF.	P.ABS	1	2	0	00	1	2	0	00	DISTO.	
+-----+-----+-----+-----+												
1 .fonction+A543												
m1 - DA	18	18.00	3.1	-7.3	0.0	0.00.0	+1.02	-0.33	0.00	0.000.00	1.16	
m2 - DD	15	15.00	1.1	3.8	0.0	0.00.0	+0.39	0.19	0.00	0.000.00	0.19	
m3 - DG	145	145.00	6.3	-6.6	0.0	0.00.0	+0.73	-0.11	0.00	0.000.00	0.55	
m4 - PP	191	191.00	6.6	-7.4	0.0	0.00.0	+0.67	-0.10	0.00	0.000.00	0.46	
m5 - RQ	195	195.00	4.9	13.7	0.0	0.00.0	+0.50	0.19	0.00	0.000.00	0.28	
m6 - RRQ	1	1.00	-1.1	14.7	0.0	0.00.0	-1.58	2.84	0.00	0.000.00	10.59	
1_ - *Réponse manquante*	64970	64970.00	-10.6	-0.3	0.0	0.00.0	-0.01	0.00	0.000.00	0.00	0.00	
+-----+-----+-----+-----+												
2 .site												
m1 - cn2	47	47.00	2.0	-1.0	0.0	0.00.0	+0.42	-0.03	0.00	0.000.00	0.18	
m2 - cn 3	55	55.00	1.5	16.1	0.0	0.00.0	+0.28	0.42	0.00	0.000.00	0.26	
m3 - CPAM 1	52	52.00	3.2	-5.7	0.0	0.00.0	+0.63	-0.15	0.00	0.000.00	0.42	
m4 - CPAM 2	42	42.00	1.7	5.5	0.0	0.00.0	+0.37	0.16	0.00	0.000.00	0.16	
m5 - CPAM 3	46	46.00	1.9	-0.5	0.0	0.00.0	+0.39	-0.02	0.00	0.000.00	0.15	

m6 - CPAM 4	29	29.00	2.7 -4.0 0.0 0.00.0	+0.70 -0.14 0.00 0.000.00	0.51
m7 - CPAM 4	14	14.00	-1.2 19.2 0.0 0.00.0	-0.46 0.99 0.00 0.000.00	1.19
m8 - CPAM 5	49	49.00	0.8 17.3 0.0 0.00.0	+0.16 0.48 0.00 0.000.00	0.25
m9 - CTI 1	32	32.00	2.8 -2.3 0.0 0.00.0	+0.70 -0.08 0.00 0.000.00	0.50
m10 - CTI 2	41	41.00	7.5 -12.4 0.0 0.00.0	+1.63 -0.37 0.00 0.000.00	2.80
1.34					
m12 - cti 4			m11 - CTI 3	43	43.00 4.9 -17.0 0.0 0.00.0 +1.05 -0.50 0.00
0.000.00					
46	46.00	2.6 -5.8 0.0 0.00.0	+0.54 -0.17 0.00 0.000.00	0.32	
m13 - CTI 5	43	43.00	5.1 -10.2 0.0 0.00.0	+1.08 -0.30 0.00 0.000.00	1.26
m14 - cti 6	26	26.00	3.5 8.1 0.0 0.00.0	+0.95 0.31 0.00 0.000.00	1.00
2_ - *Réponse manquante*	64970	64970.00	-10.6 -0.3 0.0 0.00.0	-0.01 0.00 0.000.000.00	0.00
+-----+-----+-----+-----+					
Tableau 30 Recherche de de clivage entre Performances et Processus					

ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES

STATISTIQUES SOMMAIRES DES VARIABLES CONTINUES

EFFECTIF TOTAL : 65535 POIDS TOTAL : 65535.00

```

+-----+-----+-----+
| NUM .IDEN - LIBELLE          EFFECTIF  POIDS | MOYENNE ECART-TYPE | MINIMUM
MAXIMUM |
+-----+-----+-----+
| 7 . EFFI - EFFICIENCE        566  566.00 | 0.43  5.17 | 0.00 123.00 |
| 8 . PRD - PRD dur            566  566.00 | 0.11  1.32 | 0.00  31.00 |
+-----+-----+-----+

```

MATRICE DES CORRELATIONS

| EFFI PRD

-----+-----

EFFI | 1.00

PRD | 0.98 1.00

	PROPRE	CUMULE	
1	1.9804	99.02	99.02

2	0.0196	0.98	100.00 *

ATTENTION (EDCAT-810)

LE TEST DE CATTEL EST INDISPONIBLE POUR

PEU DE VALEURS IMPORTANTES.

INTERVALLES LAPLACIENS D'ANDERSON

INTERVALLES AU SEUIL 0.95

NUMERO	BORNE INFERIEURE	VALEUR PROPRE	BORNE SUPERIEURE
--------	------------------	---------------	------------------

1	1.9590	1.9804	2.0018
2	0.0194	0.0196	0.0198

+-----+-----+-----+

ETENDUE ET POSITION RELATIVE DES INTERVALLES

1**.

+

COORDONNEES DES VARIABLES SUR LES AXES 1 A 2

VARIABLES ACTIVES

-----+-----+-----+

VARIABLES ANCIENS AXES UNITAIRES	COORDONNEES				CORRELATIONS VARIABLE-FACTEUR			
-------------------------------------	-------------	--	--	--	-------------------------------	--	--	--

-----+-----+-----+

IDEN - LIBELLE COURT	1	2	0	00	1	2	0	00	1	2	0	00
----------------------	---	---	---	----	---	---	---	----	---	---	---	----

-----+-----+-----+

EFFI - EFFICIENCE	-1.00	-0.10	0.00	0.000.00	-1.00	-0.10	0.00	0.000.00	-0.71	-0.71	0.00
-------------------	-------	-------	------	----------	-------	-------	------	----------	-------	-------	------

0.000.00													
PRD - PRD sur		-1.00 0.10 0.00 0.000.00				-1.00 0.10 0.00 0.000.00				-0.71 0.71 0.00 0.000.00			
-----+-----+-----+-----													
COORDONNEES ET VALEURS-TEST DES MODALITES													
AXES 1 A 2													
+-----+-----+-----+-----+													
MODALITES				VALEURS-TEST				COORDONNEES					
----- ----- ----- -----													
IDEN - LIBELLE		EFF. P.ABS		1 2 0 00				1 2 0 00				DISTO.	
+-----+-----+-----+-----+													
1 .fonction													
m1 - DA		18 18.00		2.1 2.5 0.0 0.00.0				0.71 0.08 0.00 0.000.00				0.50	
m2 - DD		15 15.00		0.0 7.9 0.0 0.00.0				0.01 0.29 0.00 0.000.00				0.08	
m3 - DG		145 145.00		6.5 -9.3 0.0 0.00.0				0.76 -0.11 0.00 0.000.00				0.59	
m4 - PP		191 191.00		4.9 19.6 0.0 0.00.0				0.50 0.20 0.00 0.000.00				0.28	

m5 - RQ	195	195.00	7.1 -13.2	0.0	0.00.0	0.72 -0.13	0.00	0.000.00	0.53	
m6 - RRQ	1	1.00	0.9 0.1	0.0	0.00.0	1.27 0.01	0.00	0.000.00	1.62	
1_ - *Réponse manquante*	64970	64970.00	-10.8 -0.6	0.0	0.00.0	-0.01 0.00	0.000.000.00	0.00		
+-----+-----+-----+-----+										

Tableau 31 Recherche de clivage entre Efficience et Procédur

Annexes

CTI	Qualité	Rang qualité		Moyenne rang	nb objets atteints	mois	rang obj	ouverture base Progrès	rang Progrès	dispo dettes	rang dettes
CTI RAA	26,3	1		2,3	32		4	43	1	90,9	2
CICOA	25,7	2		3,3	37		2	45	4	93	4
GE	25,7	2		5,7	28		6	47	6	94,3	5
CTI SUD	24	4		4,0	31		5	43	1	95	6
BPL	19	5		2,3	36		3	44	3	86,9	1
PACAC	15,7	6		3,0	43		1	46	5	91	3
indicateurs opérationnels de mesure de la performance des CPAM											
indicateur qualité de la recherche											
CPAM	Qualité	rang de classt		rang frclasst	% décrochés télépho		indice d'efficience		taux FSE en EDI		
Nice	26,7	5		1,0	99,01	1	1,25	1	91,8	1	
Aurillac	27,7	4	0	3,0	90,98	3	1,02	3	89,2	3	
Carcassonne	28	3	1	3,0	96,24	2	1,11	2	86,6	5	
valence	30,3	2	2	4,3	75,97	5	1,02	4	89,2	4	
meurthe moselle	32	1	3	3,7	87,38	4	1	5	89,5	2	

Tableau 32 comparaison **indice qualité** des **sites interviewés** et performance **et performance interne**

EXEMPLE D'ENTREVUE N°2

1/4

Monsieur *[nom]*, responsable qualité au CTI *[nom]* de *[ville]* et dans une démarche ISO 9001 depuis 3 ans.

• L'efficacité

- *Quelle est une démarche qualité efficace ?*

C'est une démarche qui permet de mettre en place des processus d'une entreprise connus de tous et appliqués par tous, afin de mettre en place une amélioration contenu de nos *process* et des résultats obtenus grâce à l'application de ces *process* pour satisfaire nos clients.

• Les outils

Parmi les outils qui concourent à l'efficacité de votre démarche, quel est celui (ou ceux) sur lequel vous avez fondé le plus d'espoir et qui a le plus concouru à l'efficacité de la démarche qualité ?

L'outil majeur c'est peut être l'ensemble des indicateurs qui nous permet de mesurer notre évolution.

Est-ce que ça veut dire qu'avant vous mesuriez moins ?

Tout à fait. Il n'y avait pas de mesures objectives et quantitatives.

D'autres outils tels que la gestion de projet, la communication, le processus... ce sont des outils qui peuvent vous être utiles mais pas de façon majoritaire ?

Si. La mise en place des processus est très importante pour harmoniser notre façon de travailler. Et surtout, et beaucoup, pour communiquer entre services. Avant cela était beaucoup plus cloisonné qu'actuellement.

Vous avez cité en tête les indicateurs et ensuite les processus, pourquoi ?

Disons que les indicateurs c'est la partie visible de la chose.

• Les facteurs

Quels sont les facteurs qui ont rendu efficace votre démarche qualité ?

L'implication humaine c'est l'implication de la direction, le choix de la direction de faire la mise en œuvre autour de la certification ISO une priorité importante. Et ensuite de l'implication des pilotes au quotidien qui est importante pour arriver à mettre en place tout ce système.

Vous ne vous citez pas vous-même en tant que responsable qualité ?

Si bien sûr, l'équipe responsable-qualité aussi.

C'est par modestie ou c'est parce que vous êtes convaincu qu'il faut plus une implication de la direction ?



EXEMPLE D'INTERVIEW N°2

1/4

Monsieur [nom], responsable qualité au CTI [nom] de Toulouse et dans une démarche ISO 9001 depuis 3 ans.

• L'efficacité

- *Quelle est une démarche qualité efficace ?*

C'est une démarche qui permet de mettre en place des processus d'une entreprise connus de tous et appliqués par tous, afin de mettre en place une amélioration contenu de nos *process* et des résultats obtenus grâce à l'application de ces *process* pour satisfaire nos clients.

• Les outils

Parmi les outils qui concourent à l'efficacité de votre démarche, quel est celui (ou ceux) sur lequel vous avez fondé le plus d'espoir et qui a le plus concouru à l'efficacité de la démarche qualité ?

L'outil majeur c'est peut être l'ensemble des indicateurs qui nous permet de mesurer notre évolution.

Est-ce que ça veut dire qu'avant vous mesuriez moins ?

Tout à fait. Il n'y avait pas de mesures objectives et quantitatives.

D'autres outils tels que la gestion de projet, la communication, le processus... ce sont des outils qui peuvent vous être utiles mais pas de façon majoritaire ?

Si. La mise en place des processus est très importante pour harmoniser notre façon de travailler. Et surtout, et beaucoup, pour communiquer entre services. Avant cela était beaucoup plus cloisonné qu'actuellement.

Vous avez cité en tête les indicateurs et ensuite les processus, pourquoi ?

Disons que les indicateurs c'est la partie visible de la chose.

• Les facteurs

Quels sont les facteurs qui ont rendu efficace votre démarche qualité ?

L'implication humaine c'est l'implication de la direction, le choix de la direction de faire la mise en œuvre autour de la certification ISO une priorité importante. Et ensuite de l'implication des pilotes au quotidien qui est importante pour arriver à mettre en place tout ce système.

Vous ne vous citez pas vous-même en tant que responsable qualité ?

Si bien sûr, l'équipe responsable-qualité aussi.

C'est par modestie ou c'est parce que vous êtes convaincu qu'il faut plus une implication de la direction ?

Tableau 33 Transcription de l'entretien N° 2, RQ d'un CTI page 1/4

2/4

Non, non, c'est par oubli.

- **Les effets d'une démarche qualité**

Vous êtes certifiés depuis trois ans. Qu'est-ce que vous avez constaté en termes d'effets ?

L'un des effets principaux est notre vision du client. Avant on avait une vision du client très lointaine et ce n'était pas notre préoccupation quotidienne. Aujourd'hui c'est rentré dans les mœurs de chacun qu'on ne travaille pas pour des ordinateurs mais plus pour les gens.

La réduction des anomalies ? La réduction des coûts ? La relation avec le client ? Le fait que ce soit un projet qui rassemble les gens ? Vous maintenez votre vision client en premier ?

Est-ce que c'est en premier ? Je ne saurais pas dire. Mais dans l'ensemble des autres thèmes c'est vrai, ils font partis de tout ça. Au niveau interne de l'entreprise ça permet une meilleure connaissance de chacun.

- **La procédure**

Quel est votre ressenti quand j'emploie le mot procédure ? Qu'est-ce que procédure vous évoque ?

Une procédure est une description détaillée d'une suite d'actions qui est faite de la même manière par tous. Par tous ceux qui sont amenés à la mettre en œuvre. La procédure a une connotation positive car elle permet d'harmoniser les pratiques. De mon point de vue de responsable qualité, la procédure n'a aucune connotation négative. Du point de vue des agents, parfois la difficulté à transcrire leur mode de travail.

Pensez-vous que le personnel dirait la même chose que vous ?

Ils y verraient peut-être une notion de contrainte, de rigidité. Tous n'appliqueraient pas la même procédure pour faire la même chose.

On dit aussi qu'écrire des procédures est donner une partie de soi-même, une partie de son savoir et que les gens attendent en retour, en contrepartie, d'autres choses. Vous savez ce que les gens attendent en échange de l'écriture des procédures ? Comme de la considération par exemple ?

Je ne sais pas s'ils attendent ça. Je pense qu'ils l'attendent de manière générale. Est-ce que c'est spécifique au fait d'écrire des procédures, de transmettre leurs savoirs ? Peut-être. Peut-être pas.

- **L'anomalie**

Quel est votre ressenti sur le mot anomalie ?

L'anomalie est quelque chose que l'on doit essayer d'éliminer. Donc on doit éliminer la source et la répétition.

Comment faites-vous en règle générale pour éliminer la source et les répétitions ?

Tableau 34 Transcription de l'entretien N° 2, RQ d'un CTI page 2/4

3/4

Analyse de la cause ou des causes de l'anomalie. Composition d'actions différentes pour la résoudre. Choix de l'action à mettre en œuvre. Mise en œuvre de l'action et évaluation de l'efficacité ou non de l'action.

Quand je vous dis anomalie, est-ce que vous y associez le mot individuel ou le mot collectif ?

L'anomalie peut être tout autre. Collectif, individuel...

Pour la résoudre il vaut mieux être collectif ou individuel ?

Collectif. Dans tous les cas.

La revue de processus

Quel est votre ressenti sur le mot revue de processus ?

C'est un lieu de bilan et de discussion. Discussion entre les pilotes et l'équipe qualité, mais aussi discussion entre les clients internes et les fournisseurs internes.

Quand vous dites discussion qu'est-ce que vous mettez derrière ?

C'est l'un des rares points en réunions formelles où les pilotes de deux processus et un fournisseur se rencontrent pour échanger sur leurs interfaces.

Donc pour faire un raccourci on peut dire que « revue de processus », c'est avant tout une maîtrise des interfaces.

Pas vraiment. Non, c'est avant tout le bilan du semestre de l'année passée sur la vie du processus dont les interfaces.

Si vous deviez expliquer à un gamin ce qu'est une revue de processus quels mots emploieriez-vous ?

En quelques mots ? C'est présentation du travail effectué dans la période et résultats de ce travail.

• **Implication des agents**

/ dialogue / communication

En guise de conclusion, je vous propose un cycle. Vous me dites si vous êtes d'accord et ce que vous voulez y ajouter. C'est le cycle de la qualité : temps 1 les gens ont écrit leurs procédures (ils ont donné), temps 2 les gens rendent compte d'une anomalie, temps 3 si on leur donne rien, si on ne les implique pas dans le travail notamment autour des revues de processus qualité et bien, ils risquent de ne plus jouer le jeu et la boucle risque de ne plus marcher. Etes-vous d'accord avec cette boucle là et qu'est-ce que vous rajouteriez ?

Je suis d'accord avec la boucle. Oui tout à fait. C'est sur que si on n'implique pas les pilotes, la dynamique va s'arrêter. Il est donc important de les impliquer et d'avoir de nouveaux objectifs dans l'entreprise qu'ils puissent décliner dans leur processus.

Vous avez dit impliquer les pilotes. C'est impliquer les pilotes ou impliquer les agents ?

Tableau 35 Transcription de l'entretien N° 2, RQ d'un CTI page 3/4

4/4

Les deux. Les deux, mais c'est vrai qu'au niveau des agents c'est plus difficile parce qu'ils ont moins d'actions concrètes de leur point de vue qualité à effectuer, même s'ils le font au quotidien, normalement en appliquant les procédures. Mais si on leur pose la question comme ça : qu'est-ce que vous faites en tant qu'agent-qualité, je ne suis pas sûr qu'ils puissent donner des réponses concrètes.

Est-il beaucoup plus difficile d'impliquer les cadres ou les pilotes parce qu'ils ont des responsabilités hiérarchiques ou fonctionnelles ? Ou est-ce parce qu'ils sont pilotes ?

Non ce n'est pas plus difficile. Ça dépend peut-être plus de leur perception personnelle de l'utilité de la mise en place de notre SMQ. Elle n'est pas au même niveau pour tout le monde.

Quel est votre secret à vous pour impliquer les agents ?

Le dialogue.

Par dialogue voulez-vous dire communication ?

Oui. Communication régulière.

Faites-vous une différence entre informations : je donne et je ne mesure pas en retour ou je donne, je commente et j'attends les retours ?

Je pensais plutôt à communication par rapport à imposition.

VALINE LE 7 juillet 2011
(sans modif)

Tableau 36 Transcription de l'entretien N° 2, RQ d'n CTI P4/4

Exemple de la base des 566 items

fonction	site	theme	ITEMS	macro-item	PERF	EFFICIEN	PRD ur	PRC US	OUTIL
RQ	CPAM 1	en plus	3 à 4 jours pour préparer une revue	préparation revue	0	0	0	1	0
RRQ	CPAM 1	en plus	améliorer le système, c'est aussi simplifier la documentation	5stion documentaire fait partie revue	0	0	0	1	0
PP	CPAM 1	efficacité DQ	avant tout la mesure de la satisfaction des clients, internes et	répondre exi5nces client	0	0	0	0	1
DA	CPAM 1	facteurs	base de procédures écrites	processus ou PMS	0	0	0	0	0
DA	CPAM 1	pilot proces	bilan du fonctionnement du processus, inclus son efficacité	bilan du fonctionnement du processus et evalue efficacité	0	0	0	1	0
DA	CPAM 1	effets	centra5 vers le client	gain satisf clients	0	1	0	0	0
RQ	CPAM 1	effets	décloisonner l'entreprise et prendre conscience des relations :	décloisonner, démarche partagée	1	0	0	0	0
DA	CPAM 1	efficacité DQ	démarche intégrée au quotidien, donnant satisfaction au clien	organiser	1	0	1	0	0
RQ	CPAM 1	facteurs	des PMS intégrant la qualité et le contrôle interne (a plus d'av	obligation de l'organisme national	0	0	0	0	1
DA	CPAM 1	en plus	développer association a5nts de direction à la démarche	développe implication direction dans RP	0	0	0	0	0
PP	CPAM 1	pilot proces	devient un métier à part entière et devient difficile d'exercer en	bilan intègre amélioration	0	0	0	0	0
RQ	CPAM 1	anomalies	difficultés de fonctionnement au quotidien n'est pas anomalie	pas d'anomalie sans communication	0	0	0	1	0
RQ	CPAM 1	facteurs	direction convaincue	implication direction	0	0	0	0	0
RQ	CPAM 1	pilot proces	disposer d'un référent par activité	rôle fonctionnel du pilote de processus	0	0	0	1	0
RQ	CPAM 1	pilot proces	doit être capable d'anticiper sur le fonctionnement du process	valide les indicateurs	1	0	0	0	0
PP	CPAM 1	procédure	doit être lisible	lisible	1	0	0	0	0
PP	CPAM 1	en plus	efficacité passe aussi par les compétences présentes	maîtriser aussi par les compétences	0	0	0	0	0
DA	CPAM 1	facteurs	existence logique de plan d'action	être près des pratiques	0	0	0	0	1
DA	CPAM 1	procédure	fixe les règles des modalités d'organisation (des activités) d'ur	procédure complément des modes opératoires	0	0	0	1	0
RQ	CPAM 1	outils	fonction et responsabilités des pilotes	communication	0	0	0	1	0
RQ	CPAM 1	facteurs	Il faut de veritable audits internes pour entretenir le système q	rôle des auditeurs internes	0	0	0	1	0
PP	CPAM 1	facteurs	implication direction, des pilotes, des auditeurs	accepter la réorganisation	0	0	0	0	0
RQ	CPAM 1	effets	implique de bien fixer le niveau des objectifs ; risque de travail	formalisation activité, rôle et char5	1	0	0	0	0
RQ	CPAM 1	outils	intégrer analyse des risques	processus (fiche, pilota5	0	1	0	0	0
DA	CPAM 1	anomalies	ju5r du bon sens des anomalies	analyser la cause et plan d'action	0	0	0	1	0
PP	CPAM 1	Proced-jachère	la faire si nécessaire	principe validé	0	1	0	0	0
DA	CPAM 1	effets	lar5 communication menée sur les résultats	meilleure communication	0	0	0	0	0
PP	CPAM 1	pilot proces	les fonctions du pilote croissent autour de l'activité	rôle fonctionnel du pilote de processus	0	0	0	1	0
DA	CPAM 1	pilot proces	les pilotes ne participent pas à la revue de direction (pour assi	reconnaissance acteurs processus reste à mener	0	0	0	1	0
DA	CPAM 1	pilot proces	les pilotes sont plutôt hiérarchiques	#N/A	0	0	0	0	0
DA	CPAM 1	outils	logique clients	processus (fiche, pilota5	0	1	0	0	0
DA	CPAM 1	outils	mana5ment par les processus	outils qualité	0	0	0	1	0
RQ	CPAM 1	3 actes	ne comprend pas que la direction ne réponde pas aux ddes d'	oui	0	1	0	1	0
DA	CPAM 1	Proced-jachère	non	posture dépassée	0	0	0	0	0
DA	CPAM 1	3 actes	non pour le bloca5	oui	0	0	0	0	0

Tableau 37 Extrait Tableau Croisé Dynamique, extrait des items de la Cpm N° 1

Exemple de la base des 566 items

fonction	site	theme	ITEMS	macro-item	PERF	EFFICIENC	PRD ur	PRC US	OUTIL
PP	CTI 1	en plus	la 5stion documentaire reste à maîtriser	5stion documentaire fait partie revue	0	0	0	1	0
PP	CTI 1	pilot proces	nécessite un travail préparatoire important pour le	#REF!	0	0	0	0	0
DG	CTI 1	effets	amélioration des résultats	gain contr service	0	1	0	1	0
DG	CTI 1	procédure	améliorer la procédure en gérant les modes opér	procédure complément des modes opératoire	0	0	0	1	0
DG	CTI 1	facteurs	automatisation des outils	automatisation/apports d des outils	0	0	0	0	1
RQ	CTI 1	pilot proces	c'est le bilan de santé périodique	revue de processus feuille de route	1	0	0	0	0
DG	CTI 1	effets	course au classement des CTI	gain classt CPG	1	0	0	0	0
RQ	CTI 1	facteurs	culture de l'efficience	culture de l'efficience	1	0	0	0	0
RQ	CTI 1	pilot proces	détaille les activités avec indicateurs et améliorati	bilan du fonctionnement du processus et ev	0	1	0	2	0
PP	CTI 1	outils	développements locaux	processus (fiche, pilota5	0	0	0	0	0
RQ	CTI 1	en plus	faire comprendre aux acteurs de leur intérêt de re	communication autour de la rp	0	0	0	0	0
DG	CTI 1	efficacité DQ	fait des progrès mesurés sans surhar5r l'opératio	démontrer (résultats et efficience)	0	0	0	1	0
PP	CTI 1	efficacité DQ	formaliser pour atteindre résultats et otpimiser en	organiser	0	0	0	1	0
DG	CTI 1	procédure	homogénéiser les savoirs	harmoniser les pratiques	0	0	0	0	0
RQ	CTI 1	effets	implication croissante des a5nts	meilleure communication	0	0	0	0	0
RQ	CTI 1	facteurs	implication des pilotes	implication direction	0	0	0	0	0
DG	CTI 1	pilot proces	implique des a5nts pour vérifier le bon fonctionner	les acteurs participent à al prépaion	0	0	0	0	0
DG	CTI 1	en plus	indicateurs peu utilisé dans le questionnaire	mesure des résultats	0	0	0	1	0
DG	CTI 1	pilot proces	le suivi d'activités établit le suivi de fonctionnemen	disposer d'un référent par activité	0	0	0	1	0
RQ	CTI 1	procédure	moyen d'organisation des activités	déroulement activités et traitements	1	0	0	1	0
RQ	CTI 1	efficacité DQ	optimiser les processus et optimiser la 5stion des	organiser par les process	0	0	0	1	0
PP	CTI 1	3 actes	oui	oui	0	0	0	0	0
PP	CTI 1	outils	outils de 5stion développés en interne	processus (fiche, pilota5	0	0	0	1	0
DG	CTI 1	outils	outils de mesure automatique	indicateurs et TB	0	0	0	0	1
DG	CTI 1	outils	outils intranet développés	indicateurs et TB	0	0	0	1	0
DG	CTI 1	effets	pas de parta5 entre CTI	démarche orientée interne	0	0	0	1	0
PP	CTI 1	pilot proces	pas du vision du pilote sur l'après revue	reconnaissance acteurs processus reste à r	0	0	0	1	0
RQ	CTI 1	outils	plan de pilota5 par processus	outils qualité	0	0	0	0	1
PP	CTI 1	outils	PMS possède des indicateurs pas forcément calcul	indicateurs et TB	0	0	0	0	1
RQ	CTI 1	effets	rechercher l'efficience du processus	gain satisf clients	0	1	0	0	0
PP	CTI 1	effets	résultats globaux passés de '4,5 à 9 en un an	gain satisf clients	1	0	0	0	0
RQ	CTI 1	outils	tableau de bord d'indicateurs par processus	#N/A	1	0	0	0	1
somme					103	123	31	224	57

Tableau 38 Tableau Croisé Dynamique, extrait des items du CTI N° 1

Coté « Pratique » du processus		
Auteur	Concept existant	Proposition d'évolution
Ashby (1958)	Le système à contrôler (Loi de la Variété Requise) doit être d'un niveau de complexité égal au système à contrôler	N'écrire une procédure pour maîtriser une activité que si son nombre de tâches est inférieur ou égal au nombre de tâches de l'activité
Williamson (1981)	Une action (ou activité) peut être représentée par un ou plusieurs indicateurs	La modélisation du processus peut le faire représenter par un seul indicateur (indicateur de conformité aux exigences)
Le Moigne (1990)	Maîtriser la complexité par la modélisation	
Morgan (1999)	La vision holographique de l'organisation performante	Le tableau de bord stratégique de suivi de l'amélioration du système de management de la qualité s'opère via les cinq composantes de la vision holographique (suivi des activités dans les processus, suivi des activités en redondance, suivi des activités surcontrôlées, suivi des activités sur-spécifiées, suivi des processus en apprentissage double boucle)
Deming (2000)	Le PDCA	
Kaplan et Norton (2001)	Le suivi de l'amélioration du système de management de la qualité s'opère via les 4 domaines des BSC (processus, clients, financiers et apprentissage)	

Coté Immatériel du processus		
Auteur	Concept existant	Proposition d'évolution
S Beer (1979)	Le système de control (pilottage) doit se situer en complément de la ligne hiérarchique	Le pilote de processus ne doit pas appartenir à la ligne hiérarchique
	Méta-méthode	Construction de la liste des exigences des acteurs d'une démarche qualité
Maslow (1972)	Le niveau de reconnaissance des responsabilités confiées contribue à l'implication des acteurs.	L'implication s'établit à l'intérieur du périmètre du processus modélisé, sur des objectifs de la politique qualité et autour du pilote de processus
Halbawch (1968)	L'implication s'établit à l'intérieur du périmètre du processus modélisé, sur des objectifs communs et autour d'un leader	
Crozier et Friedberg, (1977)	Pouvoir, savoirs et responsabilités	Conserver des activités sans procédure et faire générer les anomalies par ceux qui ont déjà formalisé leurs pratiques
Lorino (2006)	Approche systémique du processus	Le niveau supérieur du processus (cartographie des processus) est systémique, de même que le niveau

		inférieur (l'activité).
--	--	-------------------------

Tableau 39 Apports académiques autour du processus

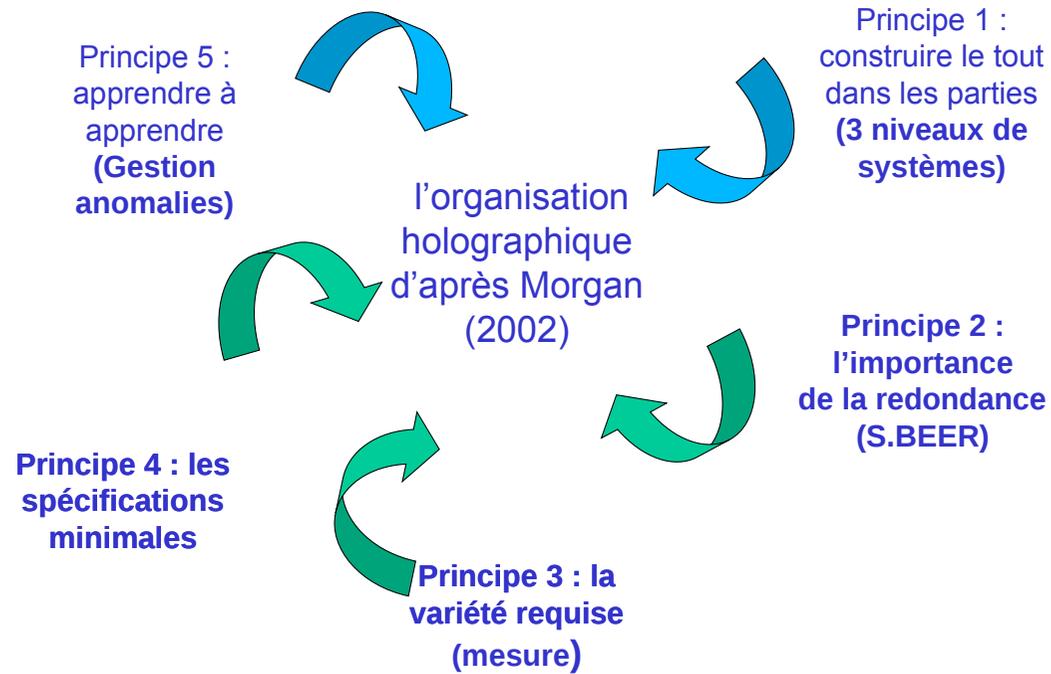


Tableau 40, représentation holographique de l'entreprise performante (d'après Morgan, 1999)

0 *Fin des annexes*

1

2 Résumé :

Les démarches qualité de type ISO 9001 version 2008 posent le problème de la mesure de leur efficacité. Parmi les nombreux aspects pouvant être mesurés et pouvant contribuer à l'efficacité de la démarche, l'outil « Processus » constitue l'une des leviers d'action à la disposition du manager pour piloter sa démarche. Il est recherché la contribution du processus à l'efficacité des démarches qualité. Les données empiriques sont issues d'une recherche action qualitative et constructiviste menée dans le réseau des Centre de Traitement Informatique de l'Assurance Maladie. Les travaux concernent trois fonctions (celles de Directeur, responsable qualité et pilote de processus), trois organismes (les centres informatiques, les Caisses Primaires d'Assurance Maladie et deux centres nationaux informatiques) et les trois phases de la démarche (conception, pilotage et amélioration). Cette recherche de contribution de l'outil « Processus » met en évidence l'importance des inter relations entre les activités des processus, l'association des acteurs opérationnels dans les transferts de connaissances impliqués par ces démarches et les enjeux de pouvoir liés aux savoirs transcrits par les procédures.

Mots clefs : processus, activités, inter relations, indicateurs

