



**HAL**  
open science

## L'esprit 4C dans l'entreprise : pour une coopération créative axée sur la communication et la confiance

Hachimi Abba

► **To cite this version:**

Hachimi Abba. L'esprit 4C dans l'entreprise : pour une coopération créative axée sur la communication et la confiance. Sciences de l'information et de la communication. Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis, 2007. Français. NNT : 2007VALE0041 . tel-02997979

**HAL Id: tel-02997979**

**<https://uphf.hal.science/tel-02997979v1>**

Submitted on 10 Dec 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**Université de valenciennes et du Hainaut Cambrésis**

**Laboratoire des Sciences de la Communication**

N° attribué par la bibliothèque

**THESE**

Pour obtenir le grade de  
**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE VALENCIENNES**

En Sciences de l'Information et de la Communication  
Présentée et soutenue publiquement

Par

**Hachimi E. M. ABBA**

17 décembre 2007

---

***L'esprit 4C dans l'entreprise : pour une  
coopération créative axée sur la  
communication et la confiance***

---

*Directeur de thèse : Professeur Sylvie LELEU-MERVIEL*

**JURY :**

M. Claude LE BŒUF, Professeur Emérite, Université de Montpellier I	Rapporteur
M. Didier COURBET, HDR, Université de la Méditerranée Aix-Marseille II	Rapporteur
Mme. Arlette BOUZON, Professeur, Université de Toulouse III	Examinateur
Mme Sylvie LELEU-MERVIEL, Professeur, Université de Valenciennes	Examinateur
M. Jean-Charles GROLLEMUND, Directeur Général, Groupe IRCM	Invité



## Remerciements

Mes remerciements vont en premier lieu au Professeur Sylvie LELEU-MERVIEL qui a dirigé ce travail et qui m'a infatigablement apporté son soutien. Cette thèse parle de confiance ; je la remercie de m'en avoir témoignée pendant toutes ces années en « misant » sans hésiter sur l'informaticien que je suis ! Merci tout simplement.

J'exprime ma gratitude à Mesdames, Messieurs les membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail. Je remercie le Professeur Claude LE BŒUF et M. Didier COURBET d'avoir accepté de rapporter sur ce travail. Je remercie le Professeur Arlette BOUZON de faire partie de mon jury de thèse.

Cette thèse n'aurait sans doute pas vu le jour sous sa forme actuelle sans le groupe IRCEM. C'est le lieu d'exprimer mes sincères remerciements à Jean-Charles GROLLEMUND, Directeur Général du groupe IRCEM et Camille ALEDJI, Directeur de IRCEM-IRD. Mention toute spéciale aux chercheurs de l'IRCEM-IRD : Christophe, Jérôme, Olivier, Fred ; la coopération est une réalité ! Merci enfin à tout le personnel dont la créativité ne demande qu'à être mobilisée.

Merci à tous mes collègues du Laboratoire des Sciences de la Communication et ceux du département DREAM ; à défaut de les citer tous, Mme Béatrice SANTENS est certainement leur digne représentante.

A mes frères, mes sœurs, mes cousins (d'ici et d'ailleurs) et autres membres de la « tribu ABBA », merci pour votre soutien moral. Oui, rien de plus précieux que la famille !

Merci à tous mes amis que j'ai tant délaissés avec l'exigeant travail de thèse. Oui, l'amitié se nourrit d'un thème qui guide ce travail : la communication.

*A la mémoire des mes parents.*

# ***TABLE DES MATIERES***

## **TABLE DES MATIERES**

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>03</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>06</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>12</b>
<b>CHAPITRE 0: HISTOIRE DE LA THESE OU LE RECIT D'UNE EXPERIENCE</b> .....	<b>20</b>
<b>AVANT PROPOS</b> .....	<b>21</b>
<b>I. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE</b> .....	<b>22</b>
<b>II. NAISSANCE D'UNE COLLABORATION UNIVERSITE-ENTREPRISE- CHERCHEUR</b> .....	<b>23</b>
<b>II.1- Premiers contacts</b> .....	<b>23</b>
<b>II.2- Contractualisation des contacts et définition des missions</b> .....	<b>24</b>
<b>III. PLONGEE DANS L'UNIVERS DE L'ENTREPRISE ET DE L'ADMINISTRATION</b> .....	<b>25</b>
<b>III.1- Les premiers jours...</b> .....	<b>25</b>
<b>III.2- Présentation du projet de Certification Qualité</b> .....	<b>27</b>
<b>III.3- Intégration administrative</b> .....	<b>29</b>
<b>IV. LA CERTIFICATION QUALITE ISO 9001 AU QUOTIDIEN</b> .....	<b>30</b>
<b>V. LA SECONDE VIE DANS L'ENTREPRISE</b> .....	<b>35</b>
<b>V.1- À la recherche d'une vraie place dans le projet</b> .....	<b>36</b>
<b>V.2- Les premiers pas de la cellule R&amp;D</b> .....	<b>38</b>
<b>V.3- Il faut sauver le projet de certification !</b> .....	<b>39</b>
<b>VI. LES PROJETS ET LES HOMMES</b> .....	<b>40</b>
<b>VI.1- Quelques problèmes de communication dans les projets</b> .....	<b>40</b>
<b>VI.2- La qualité a un chef !</b> .....	<b>42</b>
<b>VI.3- Renforcement de la Cellule R&amp;D</b> .....	<b>43</b>
<b>VI.4- La grand-Messe du personnel</b> .....	<b>43</b>
<b>VI.5- Retour à la réalité des projets</b> .....	<b>44</b>
<b>VII. 2005, L'ANNEE DECISIVE</b> .....	<b>45</b>
<b>VIII. LE PROJET DU PORTAIL DE SERVICE A LA FAMILLE</b> .....	<b>48</b>
<b>VIII.1- Notre démarche projet</b> .....	<b>48</b>
<b>VIII.2- Le quotidien dans l'unité R&amp;D</b> .....	<b>49</b>
<b>IX. CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS DANS LE PROJET DE CERTIFICATION</b> .....	<b>51</b>
<b>X. TENTATIVE DE « RETOUR » VERS LA THESE</b> .....	<b>54</b>
<b>XI. LA TROISIEME VIE A L'ENTREPRISE</b> .....	<b>56</b>
<b>XI.1- Le tournant pour le projet Qualité</b> .....	<b>56</b>
<b>XI.2- Le rôle déterminant des pilotes</b> .....	<b>58</b>

<b>XII. LE PORTAIL PREND FORME DANS L'ANALYSE .....</b>	<b>59</b>
<b>XII.1- L'unité R&amp;D et ses « crises d'adolescence » .....</b>	<b>60</b>
<b>XII.2- Dernière rentrée .....</b>	<b>61</b>
<b>XIII. LA DERNIERE LIGNE DROITE .....</b>	<b>63</b>
<b>EPILOGUE .....</b>	<b>66</b>
<b>CHAPITRE 1 : FONDEMENTS HISTORIQUES ET REFERENTIELS DE LA QUALITE .....</b>	<b>68</b>
<b>I. INTRODUCTION .....</b>	<b>69</b>
<b>II. BREVE HISTOIRE DE LA QUALITE .....</b>	<b>70</b>
<b>II.1- Introduction .....</b>	<b>70</b>
<b>II.2- Définitions de la qualité .....</b>	<b>71</b>
II.2.1- L'inspection de la qualité .....	79
II.2.2- Le contrôle de la qualité .....	82
II.2.3- L'assurance de la qualité .....	84
II.2.4- La qualité totale .....	87
<b>II.3- Conclusion .....</b>	<b>88</b>
<b>III. LA DEMARCHE QUALITE ET SA NORMALISATION .....</b>	<b>89</b>
<b>III.1- Introduction .....</b>	<b>89</b>
<b>III.2- Aperçu général sur le processus de normalisation .....</b>	<b>89</b>
<b>III.3- La normalisation qualité .....</b>	<b>95</b>
<b>III.4- Le contenu des normes .....</b>	<b>98</b>
III.4.1- Processus d'élaboration .....	98
III.4.2- Les avancées .....	99
III.4.2.1- De l'assurance au management de la qualité .....	99
III.4.2.2- L'approche par processus .....	100
III.4.3- Changements introduits dans la norme ISO 9001 .....	101
III.4.3.1- Sur la forme .....	101
III.4.3.2- Sur le fond .....	102
III.4.3.3- Schéma comparatif entre les éditions 1994 et 2000 .....	103
.....	104
<b>III.5- La certification ISO 9001 .....</b>	<b>104</b>
<b>III.6- Conclusion .....</b>	<b>108</b>
<b>IV. CONCLUSION .....</b>	<b>109</b>
<b>CHAPITRE 2: LA DEMARCHE QUALITE DANS L'ORGANISATION .....</b>	<b>111</b>
<b>I. INTRODUCTION .....</b>	<b>112</b>
<b>II. THEORIES AUTOUR DES ORGANISATIONS .....</b>	<b>114</b>
<b>II.1- L'organisation .....</b>	<b>114</b>



II.1.1- Théorie des organisations selon Henry Mintzberg .....	118
II.1.2- L'organisation et le système .....	124
II.1.3- L'organisation et la complexité .....	129
II.1.4- L'organisation et l'individu .....	132
<b>III. L'ORGANISATION ET LA COMMUNICATION .....</b>	<b>138</b>
<b>III.1- La communication des organisations .....</b>	<b>138</b>
<b>III.2- Les modèles systémiques de la communication.....</b>	<b>141</b>
III.2.1- Le modèle sociométrique.....	141
III.2.2- Le modèle transactionnel.....	142
III.2.3- Le modèle interactionniste-systémique .....	142
III.2.4- Le modèle de l'orchestre .....	143
<b>III.3- La communication au sein des entreprises .....</b>	<b>144</b>
III.3.1- La communication interne des entreprises.....	145
III.3.2- La communication dans et par le(s) projet(s) .....	148
<b>IV. LA COMMUNICATION ET LA QUALITE.....</b>	<b>149</b>
<b>IV.1- La communication à travers les normes.....</b>	<b>150</b>
<b>IV.2- Les représentations de la qualité.....</b>	<b>151</b>
<b>V. CONCLUSION .....</b>	<b>154</b>
<b>CHAPITRE 3: LES PROJETS A L'EPROUVE DE LA COMMUNICATION: PROJET QUALITE, PROJET SYSTEME D'INFORMATION.....</b>	<b>156</b>
<b>I. INTRODUCTION .....</b>	<b>157</b>
<b>II. LES FONDEMENTS DU PROJET.....</b>	<b>158</b>
<b>II.1- Introduction .....</b>	<b>158</b>
<b>II.2- Définitions et théories sur le projet.....</b>	<b>158</b>
II.2.1- Définitions .....	159
II.2.2- Typologie des projets.....	166
II.2.3- Les acteurs du projet .....	168
II.2.4- Projet : de l'incertitude au risque .....	171
<b>II.3- Gestion de projet.....</b>	<b>173</b>
II.3.1- Gestion ou Management de projet ? .....	173
II.3.2- Modèles d'organisation et phasage d'un projet.....	176
<b>II.4- Conclusion.....</b>	<b>179</b>
<b>III. LE PROJET DIT « CERTIFICATION QUALITE » D'UNE ENTREPRISE : CAS DE L'IRCEM.....</b>	<b>180</b>
<b>III.1- Introduction .....</b>	<b>180</b>
<b>III.2- La certification ISO 9001 .....</b>	<b>182</b>
III.2.1- Genèse du projet .....	183
III.2.2- Acteurs, méthodes, outils .....	184

III.2.2.1- Les acteurs du projet.....	185
III.2.2.2- Méthodologie .....	188
III.2.2.2.1- L'approche par processus.....	188
III.2.2.2.2- Identification des processus .....	191
III.2.2.2.3- Cartographie des processus .....	193
III.2.2.2.4- Pilotage des processus .....	196
III.2.2.3- Les outils .....	198
III.2.3- L'évaluation de la communication autour de ce projet .....	199
III.2.3.1- Chronologie de la communication projet.....	199
III.2.3.1.1- Avant le lancement du projet.....	200
III.2.3.1.2- 2003 « laissez couler » .....	200
III.2.3.1.3- 2004, année charnière .....	201
III.2.3.1.4- 2005, « mettre les bouchées doubles » .....	202
III.2.3.1.5- 2006, l'après certification.....	205
III.2.3.2- Premières observations.....	206
III.2.3.4- Observations des échanges au niveau d'un service.....	209
<b>III.3- Conclusion.....</b>	<b>211</b>
<b>IV. LE PROJET DIT « SYSTEME D'INFORMATIONS » D'ENTREPRISE.....</b>	<b>212</b>
<b>IV.1- Le système d'information Pi.com .....</b>	<b>212</b>
IV.1.1- Système d'information ou système de données ? .....	212
IV.1.1.1- La donnée .....	213
IV.1.1.2- Le signal.....	213
IV.1.1.3- L'information.....	213
IV.1.1.4- Le sens.....	216
IV.1.1.5- Le message.....	216
IV.1.1.6- Vers une définition du système d'informations .....	216
IV.1.2- Dimension humaine dans le « système » .....	223
IV.1.3- Cas de Pi.com comme projet de système d'information.....	223
IV.1.3.1- Contexte du projet.....	223
IV.1.3.2- Bref historique du projet.....	224
IV.1.3.3- Pi.com : projet informatique, système d'acteurs .....	227
IV.1.3.3.1- informaticiens-informaticiens .....	229
IV.1.3.3.2- informaticiens-utilisateurs .....	233
<b>IV.2- Conclusion .....</b>	<b>235</b>
<b>V. CONCLUSION .....</b>	<b>236</b>
<b>CHAPITRE 4: VERS UNE COOPERATION CREATIVE AXEE SUR LA COMMUNICATION ET LA CONFIANCE .....</b>	<b>238</b>
<b>I. INTRODUCTION.....</b>	<b>239</b>
<b>II. SYSTEME D'ACTEURS COMMUNICANTS .....</b>	<b>240</b>

<b>II.1- Éléments de théorie sur les groupes pour la compréhension de l'entreprise dans son activité de projet.....</b>	<b>240</b>
II.1.1- Nature des groupes .....	240
II.1.2- Fonction des groupes .....	241
II.1.3- Composition et structure.....	242
II.1.4- Les phases de développement d'un groupe.....	243
<b>II.2- Problèmes décisionnels, conflits, tensions .....</b>	<b>244</b>
<b>II.3- Éléments simples de la communication.....</b>	<b>244</b>
<b>III. COMMENT AMENER LES ACTEURS A COOPERER ? .....</b>	<b>246</b>
<b>III.1- Faites-moi confiance ! .....</b>	<b>246</b>
<b>III.2- Coopérez !.....</b>	<b>249</b>
III.2.1- Interaction et conditions de coopération.....	249
III.2.2- Projet et coopération.....	253
III.2.3- Présentation d'une méthode de coopération dans les projets : PAT-Miroir©.....	254
<b>III.3- Soyez créatifs !.....</b>	<b>259</b>
<b>III.4- Proposition : le modèle 4C.....</b>	<b>261</b>
III.4.1- Intégration humaine .....	262
III.4.2- Projet au quotidien et construction de la coopération.....	263
III.4.3- Phase 3 : évaluation .....	263
III.4.4- Vers un modèle général.....	265
<b>IV. APPLICATIONS ET LIMITES DU MODELE.....</b>	<b>267</b>
<b>IV.1- Application au projet de certification qualité.....</b>	<b>267</b>
IV.1.1- Rappel des principes du management de la qualité .....	267
IV.1.2- Projet de certification ISO.....	270
IV.1.2.1- De l'intégration au projet.....	270
IV.1.2.2- De la construction de la coopération.....	272
IV.1.2.3- De l'évaluation.....	273
<b>IV.2- les Limites .....</b>	<b>274</b>
<b>V. CONCLUSION .....</b>	<b>274</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>277</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>284</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>317</b>



# ***INTRODUCTION GENERALE***

La multiplicité des projets en entreprise est devenue la règle dans le management post-moderne. Pour assurer leurs activités, « satisfaire leurs clients » voire garantir leur pérennité, les organisations se lancent dans des stratégies managériales qui reposent presque exclusivement sur le projet. La démarche projet appliquée à l'entreprise, qui est une idée plutôt européenne, date des années 75-80. Elle connaît son apogée dans la décennie 80-90. La littérature managériale des années 80 a incité les entreprises à croiser les principes des sciences de gestion et des sciences humaines au travers du concept de projet. L'apport des études américaines porte essentiellement sur le concept de "leadership".

Devenu une activité naturelle de l'entreprise, le projet est lieu des stratégies et logiques d'acteurs, de rapport de pouvoir (Crozier et al, 1977), d'échange d'informations et enfin et surtout, un lieu où la communication est essentielle. Dans beaucoup de projets en entreprise ce point semble aller de soi. Or les observations montrent que les freins et blocages dans la majorité des projets proviennent de l'absence de communication qui en est faite autour de ceux-ci.

La prise en compte de la dimension humaine, avec comme point de départ cet aspect communicationnel du projet, est le fil conducteur de ce travail. Elle implique :

- de montrer la complexité des organisations et des entreprises ; celles-ci cherchent à dépasser les modèles tayloriens et bureaucratiques pour faire aux défis de la concurrence, pour répondre aux attentes de leurs clients ou pour obtenir un avantage compétitif ; et toutes ces stratégies passent le plus souvent par la mise en place de projet où la première ressource reste sans conteste, la ressource humaine ;

- de comprendre les « motivations » des salariés dans ces projets ; c'est une démarche complexe qui intègre à la fois leurs cultures, qui elle-même affecte leurs façons de travailler ensemble (D'Iribarne, 1998), leur identité (Sainsaulieu, 1985) sans compter d'autres dimensions oubliées de l'individu dans l'organisation (Chanlat et al, 1990) ;

Il en résulte pour ces salariés, que la démarche projet est aussi synonyme de changement : changement dans la façon de travailler (coopération, échange d'informations, nouvelles relations de travail), dans leur manière d'être (on leur demande d'avoir désormais la culture d'entreprise qui surplomberait la leur), de communiquer (avec des outils de plus en plus modernes) ; il leur est demandé d'aller vers la performance individuelle et collective (celle du groupe projet).

Mais cette stratégie managériale se rend compte qu'elle bute parfois sur le facteur humain « décidément rebelle à entrer dans les moules et codifications qu'on a construit pour son plus grand bien ». (Le Goff, 2000).

Ce travail de thèse porte sur deux projets de mise en œuvre de ces outils du management : projet de certification qualité ISO et projet système d'information.

Le premier, appelé aussi démarche qualité, n'est pas nouveau ni propre au discours managérial moderne. La qualité est aussi vieille que les sociétés humaines mais elle a pris un essor déterminant avec l'industrialisation au XVIIe siècle pour devenir de nos jours avec l'introduction des normes, un principe incontournable du management. En particulier lorsqu'il s'agit de relation avec les partenaires de l'entreprise.

L'introduction de la normalisation qualité a tout juste une vingtaine d'années. Les normes de la série ISO 9000 disposent des caractéristiques

fondamentales communes à toutes les normes. Ces caractéristiques sont reconnues de manière consensuelle tout aussi bien au sein des travaux en sciences de gestion, qu'en économie ou en sciences de l'information et de la communication.

Les normes sont des documents écrits accessibles à tous, elles ont une dimension et une vocation informationnelles : il s'agit d'accroître les informations codifiées et transférables. Contrairement aux dispositions d'ordre réglementaire, leur respect n'est pas obligatoire au sens législatif, mais volontaire. Pourtant, force est de constater que « se faire certifier ISO » est devenu un outil de communication externe pour les entreprises, un passage par lequel les entreprises s'estiment obligées pour exister.

Les enjeux organisationnels de la démarche qualité mettent en perspective deux fonctions dans l'entreprise : une fonction de communication externe (vers le client, les partenaires etc.) et une fonction de communication interne qui est très souvent reléguée au second plan par la maîtrise d'ouvrage. Les entreprises, sans doute guidées par retombées économiques de la qualité, ne mesurent pas au départ, les enjeux communicationnels qu'un tel projet implique

L'étude de cas que nous présentons dans cette thèse participe de la mise en évidence de ces difficultés de communication.

Le second projet est lié aux évolutions technologiques. Ce qu'on appelle système d'information est dans la plupart des cas des systèmes informatiques au service d'une stratégie managériale, pour une performance de l'entreprise.

Les mêmes difficultés observées dans le projet de certification ISO se retrouvent dans la mise en place du second projet : celui du système d'information. Il s'agit de difficultés pour construire une coopération :

- d'une part entre les informaticiens eux-mêmes ;



- et, d'autre part entre les informaticiens et les futurs utilisateurs du système.

Quel est alors le rapport entre ces deux projets ? Outre la vision managériale qui a conduit à les engager, c'est la dimension humaine, avec ses freins et ses résistances, qui a trop souvent fait défaut voire même négligée.

Nous défendons l'hypothèse que la compréhension des processus communicationnels humains est incontournable pour l'aboutissement de ces projets en entreprise. On se demande pourquoi la composante humaine se « rebelle-t-elle » lorsqu'on cherche à exploiter ces outils formels et formalisants ? (Projets bloqués, coûteux en ressources matérielles et surtout humaines). Leur utilisation est même souvent contre-productive.

Il en découle une réflexion autour de la prise en compte de la place de « l'humain » dans les développements des projets axés sur l'utilisation des outils qualité (ISO 9001) et les outils techniques (nouveau système d'information).

Cette hypothèse considère aussi la mise en place d'un environnement de communication-coopération, intégrant la confiance, comme susceptible de contribuer de façon significative à émuler la créativité de ces acteurs du projet.

Au service d'une telle optique, le présent travail se structure en cinq chapitres.

Le chapitre d'ouverture fait le récit de la thèse. Il est volontairement narratif. Cette thèse s'est déroulée pour une bonne moitié dans un contexte industriel. Nous avons donc choisi de montrer comment s'est effectuée la collaboration entreprise-université d'une part, et la coopération entre chercheur et salariés d'autre part. Cette partie présente

d'emblée, en dehors de toute analyse et d'une manière descriptive, le déroulement des projets auxquels nous avons pris part.

Le premier chapitre pose les fondements de la qualité. Concept millénaire, la qualité et ses référentiels sont devenus des outils de management moderne. Après avoir présenté les phases historiques de la qualité, nous donnons quelques définitions de celle-ci. Ces phases sont celles autour desquelles il y a un consensus entre les auteurs intéressés par la démarche qualité. Les normes ou référentiels qualité ainsi que leur processus d'élaboration en sont explicités.

Quel regard les organisations et leurs salariés ont-ils de la qualité ? Comment communique-t-on la qualité ? Ce sont des questionnements qui sont abordés dans le second chapitre. Celui-ci propose en première partie une contribution à la compréhension des théories des organisations. Leur complexité influence forcément les projets.

Les projets font justement l'objet du troisième chapitre. Celui-ci se structure en trois parties :

- la première partie pose les fondements du projet ; la notion de projet n'est pas seulement réservée aux sciences de gestion ; il fait l'objet d'étude en sciences humaines et sociales (Boutinet, 1992) ;; (Le Cardinal et al, 1997) ; (Gramaccia, 2001) ; (Bouzon, 2004).
- la seconde partie est l'étude de cas concret issue du terrain à savoir la certification ISO d'une activité de service appelée la Prévoyance ; cette partie consacre les observations des situations de communications à travers l'approche systémique (Mucchielli, 2004) ;
- la troisième partie de ce chapitre évoque le changement de système d'information de l'entreprise. Le changement ou

l'intégration des technologies nouvelles dans les organisations est une préoccupation des sciences de l'information et de la communication (Guyot, 2004) ; (Roux, 2004) ; (Jeanneret, 2005), et cette notion même de système d'information demande à être définie ; l'analyse des situations de communication porte sur les relations informaticiens-informaticiens et informaticiens-usagers.

Après la mise au jour de toutes ces observations et des freins autour des projets ainsi décrits, le chapitre quatre clôt la thèse par une proposition de modèle qui repose sur le processus « trilogique » : communication-coopération-confiance ; l'hypothèse retenue ici est que l'environnement projet reposant sur ce modèle peut favoriser la créativité des salariés au service du succès du projet



# ***CHAPITRE 0***

## ***HISTOIRE DE LA THESE OU LE RECIT D'UNE EXPERIENCE***

## AVANT PROPOS

Ce récit est une mise en perspective personnelle à l'issue d'une expérience en entreprise. Son objectif est de servir d'ancrage pragmatique et de fil conducteur pour l'élaboration de cette thèse.

Par souci de confidentialité et de respect de l'anonymat des individus, j'ai volontairement changé les prénoms à quelques exceptions près.

Les faits rapportés ne sont pas imaginaires ; ils traduisent une réalité d'entreprise qui ne met en cause ni les personnes ni un système. Ils permettent de comprendre les processus de communication

J'espère faire ressortir à travers ce *storytelling*, des problématiques au carrefour des thématiques: systèmes d'information, démarche qualité et communication des organisations et place de l'humain dans ces projets d'entreprise.

## I. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Cette expérience a eu lieu au sein du groupe IRCHEM dont voici une brève présentation.

Le Groupe IRCHEM : la protection sociale des emplois de la famille

L'IRCHEM est un Groupe professionnel qui a pour vocation de protéger efficacement les salariés de la famille, leurs employeurs et les retraités du secteur. Pour cela, il leur propose des solutions adaptées et les informe sur les avantages et dispositions qui leur sont dédiées.

Ce groupe est composé de 3 branches :

L'IRCHEM Retraite gère la retraite complémentaire des salariés employés au service des particuliers et des familles. Elle est sous la tutelle de la fédération AGIRC-ARRCO, organisme garant de l'équilibre des régimes de retraite complémentaire. C'est aussi la première Institution de Retraite Complémentaire ARRCO en nombre de comptes gérés (employés, salariés, retraités), soit 4,7 millions de comptes actifs en 2002.

L'IRCHEM Prévoyance, régie par le code de la Sécurité Sociale, propose des garanties de prévoyance collective. Elle garantit notamment le versement d'indemnités en cas d'arrêt de travail. L'Institution gère également la prévoyance obligatoire incapacité et invalidité des salariés du particulier employeur et des assistants maternels.

L'IRCHEM Mutuelle est régie quant à elle par le code de la mutualité. Elle propose des garanties individuelles spécialement étudiées pour les emplois de la famille (salariés, employeurs ou retraités). Elle propose ainsi des garanties frais médicaux, obsèques, hospitalisation de l'employeur,...

## **II. NAISSANCE D'UNE COLLABORATION UNIVERSITE-ENTREPRISE-CHERCHEUR**

### **II.1- PREMIERS CONTACTS**

Nous sommes le 10 décembre 2003. Celui que nous appelons Cal membre du laboratoire, avait auparavant établi des contacts avec une entreprise de protection sociale des employés de la famille. Y assistaient aussi deux doctorants, Sébastien du LSC et Rémy du LAMIH.

Après les présentations d'usage, Mr Pierre présente son entreprise. Le monde des emplois de la famille m'est complètement étranger. Jamais auparavant je n'ai été confronté à ce qu'est une assistante maternelle !

Pierre introduit le projet système d'information PI.com ; c'est un projet phare dont il est le directeur. Un autre projet en cours est celui de la démarche qualité en vue d'une certification ISO 9001. C'est surtout celui-ci qui allait m'occuper pour les 2 années à venir.

Chacun des doctorants que nous sommes présente ses travaux antérieurs (DEA notamment). Rémy l'informaticien va probablement s'occuper de la sécurité des systèmes à mettre en place. C'est paradoxalement un aspect très peu développé du projet PI.com . Sébastien va apporter une couche de proximité dans les usages du futur système à travers sa connaissance de la scénistique (Leleu-Merviel, 2005). Me concernant, la mise en place d'une approche qualité est dans le droit fil des travaux de DEA que j'ai menés sur les systèmes d'informations universitaires.

Le groupe semble donc se mettre en place: la direction de l'équipe est « naturellement » revenue à Cal qui assure l'interface entre les jeunes chercheurs et l'entreprise ; Cal est aussi un doctorant venant du monde de l'entreprise. La direction scientifique revient au Pr. S. Leleu-Merviel qui



encadre tout le monde sauf Rémy qui appartient au LAMIH.

Ainsi s'achève la toute première rencontre ; reste à formaliser et officialiser ces ententes de collaboration. Une autre rencontre est prévue pour le début 2004.

Sachant un peu le travail qui m'attendait, je décide de travailler sur la norme ISO. Pour cela je revisite l'ouvrage sur la conception en communication (Leleu-Merviel, 1997) où la qualité à travers la version 1994 de la norme est parfaitement décrite. La plupart des ouvrages qui font référence en la matière sont les œuvres de consultants ou de professionnels. La démarche qualité n'est pas aussi ancienne que cela dans le monde des entreprises et se faire certifier ISO, sans être une obligation, est devenu un gage de sérieux pour celles-ci.

## **II.2- CONTRACTUALISATION DES CONTACTS ET DEFINITION DES MISSIONS**

A la deuxième réunion, une autre candidature est venue s'ajouter au projet. Il s'agit de celle de Chris ; il est spécialisé dans la gestion documentaire et l'architecture de l'information. Les choses se précisent. Sébastien et Rémy entrent dans le projet en tant que chercheurs sous contrat CIFRE. Ils doivent constituer des dossiers ; Chris et moi ne remplissons pas les critères d'éligibilité (âge par exemple). Nous signerons par la suite un contrat de travail à durée déterminée (CDD).

Hélas Sébastien, qui avait vraiment le profil requis pour ce projet, ne s'engage finalement pas dans l'aventure. Ses exigences pour contractualiser cette collaboration n'ont pas été jugées recevables par Cal.

Nous sommes donc en janvier 2004. Chris, Rémy et moi sommes donc sur le pas de tir le mois suivant. Pierre a promis de faire le nécessaire pour que tout commence comme prévu.

Sans y être encore nous avons déjà quelques échos venant de Cal sur des réticences probables des syndicats sur cette venue de chercheurs. Il faut dire que le statut de Cal, proche de la direction et chargé de l'accompagner dans la conduite du changement inspire de la crispation voire de la crainte. J'ai aussi une certaine appréhension, car malgré divers stages lors de mon cursus universitaire, c'est la première fois que je rentre en entreprise en tant que salarié. Les périodes de grâce pour les jeunes recrues sont de plus en plus courtes et il faut donc très vite faire ses preuves. Sans compter d'une manière générale l'image que le monde des entreprises se fait souvent des universitaires (théoriciens, non expérimentés voire philosophes). Nous aurons l'occasion de le constater d'ailleurs au fil des mois...

### **III. PLONGEE DANS L'UNIVERS DE L'ENTREPRISE ET DE L'ADMINISTRATION**

#### ***III.1- LES PREMIERS JOURS...***

Encore une autre date significative, sinon la plus importante dans ce récit : le 02 février 2004. C'est le grand jour comme pour les écoliers ! Chris et moi avons rejoint Cal très tôt dans une commune du Valenciennois pour cheminer vers le siège à Roubaix où nous attend déjà Rémy.

Nous arrivons donc dans une entreprise de plus de 400 personnes sans passer par les ressources humaines qui sont généralement la porte d'entrée. Ce service ne semble pas être au courant de notre venue. Pas de contrat écrit ; nous sommes reçus par Pierre qui est responsable d'un « plateau » (peuplement d'informaticiens). La curiosité est totale lorsque nous franchissons le portail qui accède à ce plateau. Certaines personnes avaient bien sûr entendu parler de l'arrivée des chercheurs. Qui sont-ils ? Pour quoi faire ? Telles sont entre autres des interrogations qui se lisent

sur les visages des individus auxquels nous tendons les mains en esquissant un sourire de circonstance.

Ce plateau est sociologiquement composé de prestataires, des indépendants et quelques informaticiens salariés du groupe. Les prestataires sont des informaticiens d'une société de service informatique en contrat avec le groupe pour réaliser ses projets. Il en est de même pour les indépendants. Rémy va donc avoir affaire à eux directement. Chris doit quant à lui se lancer dans l'organisation documentaire générale et celle de la qualité.

Après avoir pris la température, au début hivernale, du plateau et reçu quelques consignes de sécurité, Pierre nous invite à une réunion d'explication au sujet du projet Pl.com qui est au cœur du système d'informations en chantier. Mais aussi de l'existant c'est-à-dire les différentes applications qui font fonctionner l'entreprise ; leur organisation logique (les différents espace disque et leur fonction).

Un autre éclairage nous est donné sur l'état d'avancement du projet de certification qualité ISO. Pierre est lui-même ce qu'on appelle un pilote de processus. L'approche de la norme ISO 9001 est une approche par processus et, en tant que chef de service, il a en charge de formaliser suivant la norme l'activité de son secteur.

Mais il ne peut nous parler que de ce qui le concerne directement sur le projet. Une responsable qualité existe, elle est le chef du projet Qualité dans son ensemble. Par chance, elle est sur le plateau dans un bureau à côté. Elle nous a vu arriver ; elle sait qu'on est là ! Pierre se propose donc de la solliciter pour qu'elle nous présente brièvement ce projet. Hélas, elle se déclare occupée ce jour-là et Pierre, qui n'a aucune influence hiérarchique sur elle, ne peut que s'excuser ; mais leur échange et les quelques confidences qu'il nous a faites en disent long sur le climat

général autour des projets.

La première journée s'achève ; bienvenue ! Nous sommes sous la responsabilité administrative de Pierre puisque rattachés au service des Etudes Informatiques de la branche prévoyance. On reprend la route avec Cal qui est revenu nous chercher. Nous n'avons pas eu de contact avec le service des ressources humaines, qui pourtant savait très bien que nous étions dans les locaux.

### **III.2- PRESENTATION DU PROJET DE CERTIFICATION QUALITE**

Une nouvelle semaine commence. Après moultes hésitations, la réunion avec Anita, la responsable qualité devrait, avoir lieu. Elle s'y refuse malgré le ton conciliant de Pierre. La situation est tendue ; Cal est allé s'en plaindre auprès du Directeur-Général adjoint (DGa) initiateur de projet et sans doute notre seul allié. Anita et Pierre sont convoqués dans le bureau en présence de Cal. Furieuse, Anita se résout à nous présenter son projet en fin de matinée ; nous sommes le 09 février 2004. Après quelques échanges sans animosité, nous lui indiquons que nous sommes des universitaires de Valenciennes et que nous allons prendre part au projet. Elle avait fait l'IUT de Valenciennes 20 ans plus tôt. Anita est arrivée en 1997 dans le groupe et travaillait alors à la direction de l'organisation. Elle a vu évoluer l'entreprise en général et le système d'information en particulier.

Ce projet dont elle a la charge a débuté fin novembre 2001. Son objectif principal est de faire certifier la prévoyance sur un périmètre précis

qui est celui des accords conventionnels des employés de maison<sup>1</sup> .

En septembre 2002, après une première présentation, la direction a jugé le projet très descriptif ; loin de l'esprit recherché car le travail a consisté à décrire les procédures de travail.

Le groupe a fait dès le départ le choix de se faire accompagner par un cabinet spécialisé, reconnu par ses pairs. Il s'agit du cabinet Karbe à travers Mme Mercier qui est la consultante du projet. Malgré ses nombreuses années d'expérience dans le même type de projets, celui-ci lui semble particulier dans sa longévité. La qualité, ce n'est que du bon sens m'a-t elle dit le premier jour. J'espérais que ce soit la chose la mieux partagée.

A l'issue de cet exposé, un rapide travail de connaissance métier me semble obligatoire pour comprendre le projet et une nouvelle terminologie reste à maîtriser.

La démarche qualité ISO est basée sur ce qu'on appelle les processus<sup>2</sup> . Chacun des processus est piloté par une personne, en l'occurrence le chef de service dans le cadre de ce projet. Les réunions sur la qualité consistent à travailler avec les pilotes sur leur processus.

---

<sup>1</sup> Le travail à domicile, chez soi (assistante maternelle) ou chez un particulier est régi par un convention collective nationale (CCN) à la différence d'un contrat de travail entre une personne et une entreprise qui relève du droit du travail. Chaque catégorie de travailleurs possède sa CCN (jardiniers, femme de ménage, assistants maternels etc.).

<sup>2</sup> Développé dans le chapitre 2 et 3.

### **III.3- INTEGRATION ADMINISTRATIVE**

A mesure que j'intègre le projet se pose le problème de l'intégration administrative parce que nous sommes jusqu'ici sans contrat de travail signé en bonne et due forme. Je n'imaginai pas le parcours administratif qui m'attendait pour valider ce contrat. Il revient à tout étranger de solliciter une autorisation de travail avant d'exercer un emploi quel qu'il soit. C'est ce que je fis auprès de la DDTE (direction du travail). Celle-ci dut envoyer un courrier au groupe pour rappeler les conditions d'emploi des étudiants étrangers (hors UE). Cet échange de courrier ne fit que renforcer la méfiance des services de ressources humaines qui n'étaient pas associés au départ à ce recrutement. Grâce à un dossier explicatif, nous avons pu convaincre la DDTE qui a délivré finalement cette autorisation.

Pendant ce temps les réunions sur le projet s'enchaînent. N'ayant pas eu encore la confiance de la responsable qualité, il lui arrive d'oublier de m'informer ou de m'inviter aux réunions. Je m'attelle à travailler sur la documentation qu'elle a bien voulu me remettre sur les différents processus.

Le réunion la plus déterminante au début est celle du comité de pilotage (COPI) sur ce projet. C'est l'occasion pour moi de rencontrer l'ensemble des pilotes qui sont aussi des chefs de service. Je suis présenté officiellement par le DGa comme doctorant faisant sa thèse en partie dans l'entreprise. Cette présentation est utile, voire déterminante dans ma future collaboration avec les pilotes. Nous sommes le 20 février 2004.

## IV. LA CERTIFICATION QUALITE ISO 9001 AU QUOTIDIEN

Trois semaines se sont donc écoulées et j'essaye tant bien que mal de comprendre le fonctionnement de cette organisation. Il faut que je joue très vite un rôle identifié dans le projet, sinon je risque d'apparaître comme un simple assistant participant généreusement aux réunions.

L'objectif de ces trois mois de contrat est de créer une phase d'immersion dans l'entreprise et dans les projets. La direction n'attend pas un résultat en particulier. Cependant, pour moi, il était crucial de prouver le bien fondé de ma présence

C'est avec cet état d'esprit que je propose de m'occuper d'un processus que j'avais jugé fondamental : la gestion des réclamations clients. Il m'intéressait à plus d'un titre : l'écoute clients (ou usager d'un produit ou d'un service) ne m'est pas étrangère. J'avais réalisé un travail (toute proportion gardée) similaire sur les usagers du système d'information universitaire appliqué au cas de la recherche. Ensuite, cela me permet de comprendre les prestations envers les clients du groupe et leur cycle de réalisation ; enfin c'est la base même de la norme ISO 9001 : la satisfaction client. Ce processus fait partie de la « couche » supérieure de la cartographie qui compose le management des autres processus. Il est stratégique et sensible et était piloté par intermittence par l'assistante du DGa ; lequel, très occupé, m'a autorisé à commencer la formalisation des processus dont il avait la charge.

D'autre part, l'intégration sur le plateau commence à prendre forme. Les rapports sont plus chaleureux qu'au début et les salariés ne sont plus indifférents.

Pierre qui n'est pas un fervent défenseur de ce projet, va trouver ici une excellente occasion de nous associer, voire nous léguer son processus. C'est ainsi que je me retrouve là aussi à formaliser les activités

du service de Pierre, les Etudes Informatiques. Ma formation d'informaticien me permet de comprendre l'organisation du service. Pierre est plutôt absorbé par le nouveau système d'information PI.com. La « certif » comme il l'appelle est le plus petit de ses défis. Ses rapports avec la responsable qualité, rappelons-le, sont des plus difficiles. Il nous avait entretenu là-dessus dès le début et nous attendions de voir.

Sur le plateau, aucune personne parmi celles qui sont salariées du groupe ne semble s'intéresser vraiment à ce projet. Je propose donc de faire une sous-équipe qualité au sein du service qui aurait en charge ce travail de la certification ISO 9001 ; lequel pourrait se poursuivre à long terme par la certification informatique comme le modèle maturité des logiciels (CMM). La bonne volonté n'étant pas au rendez-vous, je continue alors avec Chris à modéliser le processus informatique.

Pour comprendre l'activité qui fait partie du périmètre de la certification, il faut s'adresser non pas à Pierre, mais à Limia qui est une externe s'occupant de la planification interne. Ces activités du plateau s'organisent principalement autour de trois axes :

- le développement informatique en particulier pour le nouveau système d'information ;
- la maintenance des applications existantes qu'on appelle TMA (Tierce maintenance applicative) ;
- le support ou aide aux utilisateurs de ces applications.

Comprendre l'organisation, s'intégrer, telle était la mission pour les premières semaines. Et après un mois d'activité, nous envisageons de



faire le point sous forme de COPI entre les responsables scientifiques des doctorants et les chefs de services. C'était l'occasion d'exposer la vision stratégique du groupe à travers l'interlocution client<sup>3</sup>.

Les réunions de certification se succèdent. Elles sont quotidiennes voire biquotidiennes si les pilotes sont disponibles. Le plus souvent, ils ne semblent pas l'être, il faut aller vers eux.

Ces réunions consistent à faire le point avec eux, vérifier la cohérence de leur processus et fixer des échéances à court terme.

L'échéance justement pour cette certification a été fixée à la fin de l'année 2004. Cette fois ce sera la bonne, pense-t-on et nous sommes déjà à mi-parcours.

Pour la première fois, je suis en présence de la responsable qualité et du DGa pour une réunion sur le processus Management, la politique qualité, le manuel qualité. Les échanges courtois sont un peu difficiles. En repartant, Anita semble me prendre à témoin pour le peu d'implication, dit-elle, de cette direction pour le projet.

Je tente de prendre des initiatives sur le projet. Pierre n'ayant vraiment rien rédigé de sérieux jusqu'ici, je fais les premiers logigrammes de son activité. Je m'adresse à quelques personnes susceptibles de m'expliquer le fonctionnement, en l'occurrence Milia pour l'organisation et Arnaud pour la TMA. A ma grande surprise ils sont disposés à me renseigner sur l'activité du plateau en général.

---

<sup>3</sup> Cf. chapitre 3. Section 3

C'est ainsi que je m'approprie officieusement la gestion du processus sur les études informatiques de Pierre qui consent à organiser des réunions pour nous expliquer la mission de son service.

Parallèlement, je me mets à modéliser le circuit des réclamations des clients. Je travaille sur les préconisations en la matière<sup>4</sup>. Les réclamations restent un point très sensible dans toute organisation qui a des clients ou usagers. Elle est révélatrice souvent d'un dysfonctionnement interne et il arrive souvent que les salariés ne l'acceptent pas.

Deux mois après mon intégration, je me mets à travailler sur les clients du groupe. Comment gérer les réclamations va m'occuper longtemps. Il s'agit d'abord de faire une typologie par service des réclamations connues: dans une démarche de certification, l'enregistrement de toute réclamation étant obligatoire, je me proposais donc d'écrire un cahier de charge pour automatiser cet enregistrement. C'est une première étape vers le traitement de la réclamation.

L'équipe qualité se met en place, elle se compose d'Anita, de Luc (qui est auditeur interne) et moi et nous sommes déjà à la fin avril, trois mois se sont donc déjà écoulés.

D'autres défis administratifs m'attendent.

Cette fois-ci, le service des ressources humaines « ne se laissera pas faire » et il compte bien gérer le dossier de prolongation de nos contrats. Concernant Chris, il n'y a pas d'obstacles, la durée maximale

---

<sup>4</sup> La prise en compte des réclamations client, leur traçabilité (enregistrement par exemple,) est une exigence forte de la version 2000 de la norme ISO 9001.

d'un CDD étant de 18 mois, son contrat est prolongé.

Rémy décide d'arrêter la collaboration avec le groupe. Il devait constituer un dossier CIFRE mais avait eu des divergences avec son responsable de thèse Mr Vidal. Il voulait déjà écrire une lettre explicative au DGa en fin avril. C'est donc la deuxième surprise après le désistement de Sébastien au tout début.

Pour mon cas, le service des RH avait fin avril « soldé les comptes » comme on dit en gestion du personnel. Tant que je n'apportais pas les autorisations nécessaires, il fallait interrompre le contrat pendant une durée au moins égale au tiers du temps passé (c'est la règle de la carence pour un CDD).

Ceci pose un véritable défi à poursuivre la recherche car le travail au sein du groupe a déjà pris un certain élan qu'il serait dommage de stopper !

Pendant ce mois de mai 2004, où je ne suis plus censé travailler pour le groupe, se met en place une cellule de Recherche & Développement à Valenciennes. Elle doit s'installer dans les locaux des ateliers numériques<sup>5</sup>.

Le premier noyau de cette cellule se compose de Chris, Cal et moi. Je me suis occupé de l'aménagement des bureaux. Le matériel devrait être ramené du siège et le service de la production informatique fait les premières installations informatique et téléphonique.

---

<sup>5</sup> Il s'agit d'un organisme de la chambre de commerce du valenciennois, qui pépinière des jeunes entreprises orientées vers les nouvelles technologies.

Je profite alors de cette période de carence pour renouer avec la recherche bibliographique, car le rythme de travail en entreprise commençait à m'éloigner du milieu universitaire. Ce sont les premiers symptômes !

Je rédigeais une documentation de synthèse sur la méthode d'écoute client (la CEM) et ce que j'ai pu saisir dans la stratégie du groupe concernant l'interlocution Client.

Mes nouveaux collègues de l'équipe qualité semblent s'inquiéter de mon absence et espèrent mon retour au plus vite. Ce qui est apparemment bon signe !

## **V. LA SECONDE VIE DANS L'ENTREPRISE**

Les échanges de courrier reprennent entre le service juridique des ressources humaines et la direction du travail qui exige désormais une attestation de la direction de thèse. Là encore rebelote : courrier explicatif pour montrer qu'il s'agit bien d'un travail de chercheur et non d'un salariat maquillé. Promesse de la DDTE de délivrer une autorisation d'un an sous réserve de conditions régulières de séjour en France. Le contrat peut donc être établi au 1<sup>er</sup> juin ; il s'en est fallu de peu !

Le premier juin donc, je recommence pour une période d'une année qui devrait permettre d'avancer dans le projet et dans la thèse. Je reviens alors en force sur les activités que j'avais laissées fin avril, à savoir la gestion de la réclamation client. Nous sommes en juin, plus que 6 mois avant l'échéance retenue de fin d'année. A mesure que l'été approche, nous prenons conscience que cet objectif paraît difficilement atteignable. Plusieurs pilotes vont commencer à partir en vacances. Les mois de juillet et août sont traditionnellement calmes en entreprise.

## **V.1- À LA RECHERCHE D'UNE VRAIE PLACE DANS LE PROJET**

Avant les vacances, nous faisons aussi quelques dernières réunions avec la consultante. Je profite de l'occasion pour remettre à l'ordre du jour les réclamations clients et recueillir son avis. Les premiers logigrammes que j'ai réalisés semblent lui convenir.

La porte d'entrée des réclamations est le plus souvent la plateforme téléphonique (en plus des réclamations qui arrivent par courrier). Les appels, sans toutefois être tous liés aux réclamations, sont très nombreux et à l'époque on estime à 1750 ceux qui sont perdus par semaine. Ceci est considérable et paraît inadmissible aux yeux de la direction.

Les réclamations qui arrivent par téléphone font l'objet d'un enregistrement sur « papier jaune » et sont transmises au service concerné. Cela demande de la part des personnes chargées de recevoir les appels, une bonne connaissance des services et métiers pour pouvoir aiguiller la demande ou la réclamation.

A la fin du mois de juin, une dernière réunion a lieu avec les pilotes en présence de la consultante pour faire le point avant les vacances. Les pilotes doivent déterminer ce qu'on appelle les indicateurs de leurs processus. Cette phase est importante car elle permet d'évaluer le processus. Les indicateurs ainsi décrits, définis et mis en œuvre mesureront l'activité dont ils ont la charge.

Je profite de ces dernières réunions pour m'intéresser à un autre processus complémentaire à celui des réclamations client, qui est « l'Écoute clients ». Qui sont les clients du groupe ? Y a-t-il une méthodologie d'écoute clients ? Comment évalue-t-on leur satisfaction ? Ce sont des interrogations qui vont me permettre non seulement de me positionner sur la partie Client mais aussi de comprendre tous les

éléments liés au métier de la prévoyance.

Avant que Pierre ne parte en vacances, nous convenons d'une réunion début juillet pour valider le travail que Chris et moi avons fait sur son processus. Il s'agit déjà de voir la cohérence de la description que nous avons faite en regard de la réalité de l'activité. Le processus de Pierre est certainement celui qui est le plus en retard ; ce qui suscite nombre de critiques du reste de l'équipe qualité à son égard pour son peu d'enthousiasme à travailler la qualité. Nous doutons même qu'il puisse valider notre travail non pas par manque de compétences mais par rapport à son détachement face à ce projet.

L'intégration se poursuit et je n'hésite plus à aller directement rencontrer les personnes susceptibles de m'informer sur un sujet lié au projet. C'est ainsi que je pus rencontrer la personne chargée des études marketing. L'objectif est de comprendre comment son service organise l'écoute client et quelle méthodologie est utilisée. Quand il s'agit de mener une enquête de satisfaction client par exemple, son service fait appel à une entreprise extérieure pour l'administration et le dépouillement du questionnaire. Le service se charge de préparer le questionnaire, et je pense que je peux apporter des outils d'écoute client comme la conception à l'étude de marché (la CEM) ou toute autre méthode quantitative.

La cellule R&D délocalisée à Valenciennes se mettait aussi progressivement en place. A la rentrée prochaine, nous pensons accueillir Franck de l'université du sud. Nous avons échangé lors d'un entretien informel et sa candidature est intéressante. Il nous a été présenté par Sylvie qui a préféré l'orienter vers la Cellule. Si tout se passe bien, il se joint à nous à l'automne.

Pendant ce temps, les relations avec les ressources humaines s'améliorent progressivement. Ils m'ont indiqué que je n'avais pas droit aux congés payés pour cet été puisque je venais de commencer un contrat. Ce qui n'est pas une surprise.

## **V.2- LES PREMIERS PAS DE LA CELLULE R&D**

Nous sommes désormais reliés au réseau du siège. C'est Chris qui occupe le plus souvent les bureaux, étant donné que je suis plusieurs fois par semaine au siège de Roubaix pour le projet qualité. Je partage donc mon temps entre le siège de Roubaix, la cellule R&D à Valenciennes et théoriquement mon laboratoire de rattachement. La question d'une véritable organisation se fera sentir plus tard mais déjà la gestion du temps de travail et celui effectif de la recherche commence à devenir un défi !

Les dispositions implicites du contrat étaient un travail de 70% du temps pour le groupe, les 30% restants étant consacrés à la recherche universitaire. Ces dispositions vont elles aussi constituer une source d'incompréhension avec le service des ressources humaines. Dans le groupe, la tradition est de « badger » sa présence et cette flexibilité inhabituelle déroute le pointage horaire des RH. Loin d'être anodin, ce problème nous a occupé tout l'été et nous espérons en finir à la rentrée avec une solution basée sur la confiance, comme c'est le cas avec les agences du groupe situées dans certaines grandes villes.

La décision d'installer la cellule R&D loin du siège relève d'une stratégie : il s'agit d'avoir un cadre de réflexion autonome en dehors du quotidien de l'entreprise. Le défi est de ne pas se couper de la réalité de l'entreprise, mieux, de « s'intégrer » à la structure.

L'été est arrivé. Une grande partie du personnel est parti pour les grandes vacances. Chris et moi profitons de cette période d'accalmie pour continuer notre travail documentaire et de va et vient entre la cellule et le siège.

Avant de partir en vacances, Cal, en tant que responsable de la cellule R&D, nous avait demandé de lui faire un plan d'action individuel sur ce qu'on envisageait de notre travail pour la rentrée. C'était l'occasion de faire un bilan statistique sur mes trois activités : recherche, support qualité, mise en place de la cellule R&D.

### **V.3- IL FAUT SAUVER LE PROJET DE CERTIFICATION !**

La rentrée pensait-on serait assez riche; elle signifierait le début effectif du fonctionnement de la cellule avec l'arrivée annoncée de Franck mais aussi de quelqu'un qui pourrait remplacer Rémy dans l'aspect sécurité des systèmes. On chuchote l'arrivée probable en été d'un super directeur pour l'automne qui coifferait le service qualité, de l'audit et du contrôle interne. L'organigramme devrait être aussi mis à jour. L'été passe néanmoins tout doucement sans événement particulier.

Au début du mois de septembre les réunions qualité reprennent. On vient de se rendre compte, après plusieurs mois, voire plusieurs années de mise en œuvre des projets, qu'un lien doit être fait entre eux pour une plus grande efficacité. C'est ainsi que j'ai eu le plaisir d'expliquer le projet qualité à la responsable de la planification et organisation rattachée à la direction.

Les premiers jours de la rentrée ne sont d'ailleurs pas très favorables à la qualité. Les pilotes sont absorbés par la gestion du « quotidien » dont ils se sont absentés l'été. Nous craignons une démobilisation car ils considèrent toujours la démarche qualité comme



étant un travail supplémentaire, voire une corvée.

## **VI. LES PROJETS ET LES HOMMES...**

### **VI.1- QUELQUES PROBLEMES DE COMMUNICATION DANS LES PROJETS**

Un des problèmes liés à ce projet qualité est sans nul doute celui de la communication. Les collaborateurs des chefs de services ne semblent pas être au courant de la démarche qualité alors qu'elle les concerne au premier chef, par exemple lorsqu'il s'agira de mettre en œuvre les indicateurs du processus. Les pilotes eux-mêmes ne communiquent pas mieux entre eux.

Partant de constat, je propose à Cal de « communiquer mieux sur la qualité » à travers un concept que j'appelle les mardis de la qualité en espérant que cela puisse être agréé par la direction. Même si après soumission par Cal l'idée a eu un écho favorable, elle reste au stade de bonnes idées jamais passées au stade de la réalisation effective.

Je continue à travailler sur le processus de Pierre et celui de l'écoute client. La consultante est aussi de retour sur le projet, je demande donc à Pierre de bien vouloir assister à la réunion pour exposer le travail fait sur son processus et prendre en compte les remarques éventuelles. Ce n'est pas tâche facile car il y a un tel détachement sur ce projet (et des frictions entre certains membres de l'équipe qualité et Pierre) qu'on ne pouvait s'attendre à une réunion constructive.

La discussion sur les indicateurs tourne au dialogue de sourds : Pierre était convaincu que les statistiques périodiques fournies par Milia suffisaient et peuvent être considérées comme des indicateurs. Ce n'est pas l'avis de l'équipe qualité.

Je poursuis ma recherche sur l'écoute client en demandant à Anita si elle s'est déjà intéressée aux différentes études marketing sur la population concernée par les prestations du groupe (employés de maison). J'avais rencontré seul et de façon informelle la chargée d'études Amandine pour avoir une idée précise des méthodes d'enquête qu'elle utilisait. Son travail était particulièrement intéressant et elle a une connaissance assez pointue du public. Je propose donc à Anita de la revoir dans le cadre de la certification. En une demi-douzaine d'années de « cohabitation », elles ne se sont jamais rencontrées ! C'est donc l'occasion pour Anita de constater le travail important que fait le service marketing, mais surtout de faire un ancrage par rapport à l'écoute client dans le projet qualité.

Le mois de septembre s'est éloigné lentement et on constate à l'évidence que l'examen de certification ne sera pas avant l'année 2005. Peut-être que l'arrivée désormais certaine du super directeur pourrait booster le projet.

A la cellule R&D qui reste encore officieuse, Cal nous annonce l'arrivée en visiteur du DRH et de son adjointe. Cela fait partie de la « communication autour de cette cellule ». Il faut distiller lentement les informations sur la création de cette unité. C'est un événement non négligeable de voir le staff des ressources humaines sur « notre territoire ». Le paradoxe est que, dans le cadre du projet qualité j'ai croisé très souvent en réunion le staff des RH, étant donné que je travaille uniquement avec les pilotes des processus. Rappelons que ces pilotes sont les chefs services des services ou départements.

A la mi-octobre ils viennent donc nous rendre visite. J'ai préparé un petit argumentaire où je souhaite notamment leur montrer comment, à partir des réclamations client, le service des ressources humaines peut avoir une indication sur le travail du personnel, et sans que cela ne soit un

outil de flicage ! Mais la discussion très cordiale se limite à des questions générales de logistique. Le plus impressionnant : sans doute parce qu'ils ne sont plus dans leur environnement habituel de travail, ils ont exprimé çà et là leurs états d'âme. Nous comprenons Chris et moi, qu'il faut s'attendre dans les semaines à venir à quelques changements.

## **VI.2- LA QUALITE A UN CHEF !**

Je reprends le travail de la certification. Cette fois ça y est ! Monsieur Couderc est arrivé. Il va diriger l'ensemble des services de contrôle de gestion et la qualité. Son premier jour, je suis sur le campus universitaire ; à la fin du mois d'octobre, nous décidons d'une réunion générale pour faire le point en présence de la consultante. Cette réunion est importante parce qu'il faut véritablement sortir un macro planning qui permettra d'avoir un programme structuré sur cette démarche de certification avec les différentes étapes à venir, une sorte de plan d'action. En plus de cette visibilité bénéfique pour tous, elle permet à la direction d'évoquer le projet Qualité lors de la prochaine convention appelée aussi journée du personnel en novembre 2004. Monsieur Couderc, la cinquantaine largement passée, est pressé de passer à la vitesse supérieure tout en cherchant à comprendre la démarche. Il a quelques petits décalages par rapport à la connaissance de la version 2000 de la norme ISO 9000. Dès cette première réunion, il veut avoir mon avis sur certaines questions en débat. Je comprends aussi qu'il est allé voir mon dossier aux RH, me rappelant même en plaisantant les diplômes universitaires que je possédais après la réunion ! Sa présence semble ravir Anita car elle trouve là un interlocuteur qui va l'écouter et servir d'interface avec la direction. Il faut dire que Mr Couderc, qui est en période d'essai comme tout salarié, dépend du directeur général. Le projet qualité est l'œuvre du directeur général adjoint et cette précision aura son importance dans les relations entre les trois personnes. Au bout d'une

deuxième journée de travail, nous avons sorti un véritable plan d'action qui nous mènera au mois de mai 2005 vers un audit interne après une revue de processus en janvier et une formation des auditeurs internes.

### **VI.3- RENFORCEMENT DE LA CELLULE R&D**

Début novembre la cellule R&D est au grand complet. Même s'ils n'ont pas encore signé de contrat, Franck et Olivier sont désormais à la cellule, plus précisément Olivier est sur place car Franck travaillera depuis Montpellier. Là aussi nous décidons d'une organisation de travail qui allie la recherche universitaire de chacun et le projet qui est le point de départ de cette unité : la création d'un portail de services à la famille. Il est prévu deux jours de semaine pour chacun. Les trois autres jours seront consacrés à une phase d'immersion pour les 2 nouveaux et à la poursuite des projets dans lesquels nous sommes engagés depuis le début pour les autres comme la qualité pour ce qui me concerne.

Cette fois-ci le service de ressources humaines a étudié les candidatures de Franck et Olivier, émis son avis (consultatif !) mais la décision est revenue au DGa et à Cal. C'est l'adjointe du DRH qui les a reçu. Le DRH lui-même semble avoir disparu depuis son passage sur Valenciennes. Nous savons de façon officieuse qu'il a de grandes divergences de vue avec le DG qui est son supérieur hiérarchique. Les autres salariés ne vont pas tarder à remarquer l'absence du DRH.

### **VI.4- LA GRAND-MESSE DU PERSONNEL**

C'est le grand jour de la convention qui réunit tous les salariés du groupe dans un même espace. Cette grand messe consiste à présenter les résultats du groupe, sa stratégie future, les nouveaux salariés en particulier les supérieurs hiérarchiques comme Mr Couderc ou Mr Anca qui est chargé de manager toute l'informatique du groupe. Il est le

supérieur hiérarchique de Pierre, nous sommes théoriquement sous sa responsabilité. Couderc et lui sont solidaires parce qu'ils traversent la même « épreuve », celle de l'intégration ! Les débats sur l'organisation du travail ou le vieillissement de la population sont très enrichissants. Concernant l'organisation, nous apprenons d'un des intervenants que les cellules de recherche et développement sont en général mal vues par les autres services de l'entreprise ; on parle même de « repas et déplacement » pour R&D ! Cela peut nous rassurer alors.

Pour finir la direction répond aux questions ouvertes des salariés, dont certains s'étonnent de l'absence du DRH le jour de la journée du personnel ! Le DG tente de noyer le poisson. Nous comprenons qu'il va falloir en recruter un autre.

La convention est surtout l'occasion pour le DGa de parler du recrutement des chercheurs pour accompagner l'entreprise dans ses mutations, ce qui est un point positif pour nous.

## **VI.5- RETOUR A LA REALITE DES PROJETS**

A la mi-décembre, nous n'avons plus de nouvelles de Couderc. Il semble qu'après sa période d'essai, la direction n'ait pas souhaité le confirmer à son poste. Il faut dire qu'il n'avait pas beaucoup de sympathisants dans les autres services qu'il coiffait en parallèle avec la Qualité ; il avait aussi visiblement choisi « le camp » du DG , ce qui ne put que compliquer sa position face au DGa. Il a donc été vivement remercié au bout de ses trois mois d'essai, ce qui fut une déception pour Anita qui voyait en lui une occasion de faire avancer ce projet.

Pendant ce temps, les pilotes de processus sont retournés à leurs occupations quotidiennes. Les réunions ne manquent pas et nous en programmons une dernière avant Noël pour d'une part :

- présenter le programme général arrêté à l'époque de Couderc ;
- estimer avec les pilotes les charges du travail restant en fonction de leur niveau d'avancement ;
- donner des exemples de relation entre les processus pour leur montrer qu'ils communiquent bien ;
- donner un exemple d'indicateur.

Avec ces éléments, nous pensons que l'année 2005 sera celle de la certification ISO 9001 pour l'activité de la prévoyance du groupe. D'ailleurs, le DGa nous avait affirmé que c'est un objectif « non négociable » ! Pendant cette réunion, Anita met un peu plus de pression sur les pilotes en leur indiquant que nous jouons le « match de la dernière chance ».

Le cas de Pierre m'inquiétait tout de même car il s'est entièrement reposé sur Chris et moi et toutes les réunions effectuées avec l'équipe qualité n'ont pas semblé l'affecter.

La fin de l'année 2004 est surtout marquée par une importante signature : la convention collective nationale (CCN) sur les assistants maternels. Elle concerne le groupe au premier chef puisqu'il s'agit d'un public qu'il gère et qui est en pleine expansion. Son impact est considérable pour les années à venir sur l'activité de la prévoyance.

## **VII. 2005, L'ANNEE DECISIVE**

Mon année 2005 commence au niveau de la cellule R&D. Maintenant que son organisation se précise, mon rôle dans le projet de portail de services à la famille sera d'étudier le public. J'ai déjà commencé

à avoir une certaine connaissance des différents publics du groupe à travers le projet qualité. Dans la méthodologie projet<sup>6</sup> que nous envisageons d'adopter, l'utilisateur sera au centre du développement d'applications, contrairement à ce qui se fait généralement en informatique. Chris et moi avons donc choisi le public des assistantes maternelles pour diverses raisons :

- ils sont les plus nombreux et sont en pleine expansion ;
- une nouvelle convention vient d'être signée qui valorise ce travail ;
- des études marketing ont été faites par le passé sur ce public par le groupe ;
- ils ont des réseaux sociaux et sont donc plus facilement accessibles dans le cadre des études ou d'expérimentation.

Je reprends toutes les études faites par Amandine depuis 1999 sur le public des assistantes maternelles. J'ai aussi fait des réunions avec certains membres de l'équipe d'Amandine qui sont souvent sur le terrain ; ils organisent des soirées sur la protection sociale pour les assistantes dans leurs relais.

Une étude préalable sur les équipements, les usages, d'une manière générale l'accès aux nouvelles technologies de ce public nous a semblé nécessaire.

---

<sup>6</sup> Vu le taux d'échec élevé dans les projets informatiques (cf. chapitre 3 section 3), il semble logique d'associer les futurs usagers dès le début de la conception des outils.

Nous écrivons alors un véritable plan d'action « assistante maternelle ». En fonction des informations que j'ai collectées au cours des différents benchmarking, j'ai élaboré un questionnaire qui nous renseignera sur les besoins et attentes de ce public ainsi que sur le type de média qu'il utilise le plus pour communiquer.

Je me suis attelé à finir le questionnaire en espérant le soumettre lors du premier grand comité de pilotage de l'année 2005, qui va véritablement jeter les bases de cette unité R&D. Cette réunion revêt un caractère spécial puisqu'elle regroupe les encadrants scientifique des doctorants, les deux principaux responsables informatiques Pierre et son chef Anca. La direction espère que l'issue de ce comité légitimera davantage la Cellule.

Après la présentation il y a un réel soulagement parce que la direction a estimé que la stratégie et la méthodologie que nous utilisions étaient les bonnes. Reste à finaliser le planning d'action. Le choix du public des assistantes maternelles pour notre questionnaire est validé. Il faut maintenant déployer la stratégie.

A mesure que le projet du portail prend de l'importance, il me devient de plus en plus difficile de le mener à bien en parallèle avec celui de la certification ISO qui se déroule à Roubaix, 65 km plus loin. Je suis confronté à trois activités : Certification, R&D, Recherche universitaire.

Les autres membres de l'équipe qualité ne tardent pas à émettre des critiques sur mes tendances à travailler sur un projet dont ils ne savent pas très bien de quoi il s'agit. Il faut dire que l'existence de cette cellule et son activité n'est pas connue de tout le monde dans le groupe. Cette « semi clandestinité » nous met mal à l'aise parce que nous lisons dans le regard de nos interlocuteurs la curiosité de savoir ce qu'on fait réellement dans le groupe.



J'ai finalement décidé que ce premier trimestre de l'année, il fallait que je participe plus activement au projet de l'unité R&D, car des résultats tangibles doivent permettre de convaincre de son utilité.

Les jalons que j'ai posés sur le processus de réclamation clients, celui de l'écoute client et enfin celui de Pierre sur les études informatiques me permettent de prendre du recul pendant quelques semaines et de me consacrer aux études sur les assistantes maternelles.

## **VIII. LE PROJET DU PORTAIL DE SERVICE A LA FAMILLE**

### ***VIII.1- NOTRE DEMARCHE PROJET***

Le projet de portail de service à la famille est donc devenu le projet fondateur de la cellule. De l'avis de Cal, pour que cette cellule ait sa propre identité, il faut qu'à courte échéance nous puissions produire une application informatique du niveau d'un portail. Tout le monde semble nous attendre : le service informatique de Pierre qui voit en nous des concurrents, les ressources humaines qui ne maîtrisent pas encore nos planning d'activités et la direction elle-même qui attend des résultats tangibles.

Nous décidons dès le départ de privilégier l'analyse en travaillant sur l'environnement informatique interne notamment les travaux du service de Pierre, mais aussi les acteurs externes qui sont les institutions partenaires du groupe comme les URSSAF, la CAF ou la FEPEM. Ce projet, loin d'être isolé, s'inscrit dans la volonté du groupe de prendre le train de l'administration électronique.

Nous choisissons donc de nous intéresser à la déclaration des revenus 2005. Le portail Internet de l'administration fiscale peut nous donner des pistes car les services des impôts sont la vitrine de

l'administration électronique, dit-on. En plus, ce portail est un service qui concerne tous les contribuables, tous publics.

Après avoir visité et même disséqué le site, nous décidons de mener toutes les phases de déclarations de revenus en tant que contribuables et en vue d'un retour d'expérience. L'avenir nous donnera raison pour ce choix.

Nous nous consacrons aussi à un travail d'analyse du site de la FEPEM. Cal nous a annoncé que le portail que nous aurions à mettre en place sera aussi celui du particulier employeur. Aucune stratégie à leurs yeux ne pourra réussir sans l'implication de la puissante fédération du particulier employeur (FEPEM). Il nous faudra donc élargir le champ de notre cible vers les particuliers employeurs.

Qui sont-ils ? Tout le monde peut être particulier employeur. Il suffit de faire travailler quelqu'un à son domicile. C'est donc plus pour des raisons de stratégie politique qu'un tel projet ne peut se réaliser sans impliquer ce groupe. La stratégie consiste à vendre l'existence d'une unité de recherche et développement. C'est suffisamment rare dans le monde des institutions de services à la personne. Notre feuille de route est de plus en plus claire.

D'un point de vue organisationnel, nous envisageons déjà d'agrandir l'équipe par le recrutement de stagiaires en informatique en avril prochain. Chris est désormais le chef de projet. Olivier et Franck vont se charger du développement des applications après les analyses en cours.

## **VIII.2- LE QUOTIDIEN DANS L'UNITE R&D**

La connaissance du public cible, l'étude des besoins des futurs utilisateurs ainsi que la mise en place d'une démarche qualité au sein

même de la cellule me sont dévolues.

Je me présente une fois par semaine au siège pour ne pas m'éloigner du projet de certification. Anita ne comprend pas que je sois souvent absent. Dans le projet du portail, mes collègues pensent aussi que je n'ai rien à faire à la qualité. La direction générale, pour ne rien arranger, m'a demandé de m'occuper d'un certain nombre de processus de management : la revue de direction et l'amélioration continue ; ce sont des processus qui arrivent largement après les autres, mais il s'agit de commencer à les formaliser.

A la fin du mois de février, Chris et moi faisons le point pour finaliser le questionnaire. Nous avons pensé, comme convenu lors du comité de pilotage, de l'administrer aux assistantes maternelles du Valenciennois en public test. Notre préoccupation principale est de bien dissocier notre démarche de la partie marketing qui est réservée au service d'Amandine. L'objectif pour nous est d'avoir des utilisateurs types pour concevoir un système informatique.

Nous envisageons donc de mettre en place un laboratoire test utilisateurs. Pour y arriver nous introduisons le concept de persona<sup>7</sup>. Ce sont des archétypes qui vont nous permettre d'orienter la conception du portail.

---

<sup>7</sup> Les personnages sont des archétypes d'utilisateurs qui permettent d'orienter la conception. C'est en fonction de ces derniers que les choix de conception seront faits. Les personnages ne sont pas inventés, mais définis à partir d'enquêtes auprès d'utilisateurs réels, d'entrevues et de données statistiques. Il s'agit donc de créer, à partir de données concrètes, des personnages fictifs qui représentent la cible du produit ou service.

En attendant la mise en œuvre nous avons créons notre propre portail pour la gestion documentaire et la gestion du planning. C'est un outil de travail collaboratif basé sur des logiciels libres. En tant que chercheurs nous pensons que le libre a sa place dans l'entreprise, même si pour le groupe a misé sur le tout Microsoft.

Parallèlement, je continue à travailler sur le site des impôts sur la déclaration des revenus 2005. Il y a sur ce site de grandes fonctionnalités susceptibles de nous intéresser: la fonction de calcul, la télédéclaration, et surtout la partie personnalisation. Dans l'aspect technique ce sont surtout les différents bugs que le site a connus qui nous donnent des pistes de réflexion. Comment un site qui est censé être la vitrine de l'administration électronique peut-il être « victime de son succès » ?

C'est surtout l'expérience utilisateur de portail de l'administration qui nous intéresse le plus.

Nous avons donc pour ce faire effectué toute la procédure de déclaration des revenus en ligne. Puis, nous demandons aux personnes de notre entourage qui ont déclaré en ligne de nous faire un retour de leur expérience. Toutes ces expériences vont s'avérer édifiantes.

## **IX. CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS DANS LE PROJET DE CERTIFICATION**

Les nouvelles du projet de certification ISO ne sont pas très rassurantes. Les pilotes ont visiblement ralenti le rythme de leur engagement sur le projet, ce qui exaspère Anita. La consultante Mme Mercier commence aussi à exprimer ouvertement ses états d'âmes sur le côté « chronophage » de ce projet. Elle souhaite avoir une discussion franche avec la direction. Si on veut atteindre l'échéance de la fin d'année 2005, il faut respecter le planning qui avait été établi avant Noël !

Malheureusement le retard se fait sentir. Et pourtant l'obtention la certification ISO devient de plus en plus incontournable pour le groupe. En effet des nouveaux développements dans la législation vont venir renforcer le secteur des services à la personne : le plan Borloo<sup>8</sup> sur les services à domicile va donner plus de protection sociale aux assistantes maternelles par exemple. C'est un public important pour le groupe et il est en pleine croissance. Dès la publication du dossier de presse, j'ai commencé à travailler sur ce plan parce qu'il implique des cibles que Chris et moi avons choisies pour le projet de portail de service à la famille. C'est tout naturellement que nous avons assisté à la réunion organisée par la direction, regroupant l'ensemble des responsables des services du groupe et leurs adjoints immédiats. Le but est d'expliquer les implications de ce plan et les opportunités qu'il offre pour le groupe. Ce type de communication venant de la direction est une première. Généralement le reproche le plus fréquent de la part des salariés est justement le peu de communication sur les projets et même sur la stratégie.

Cette stratégie, justement, Anita ne la comprend plus ; elle est sans nouvelles du directeur général pour qui elle avait beaucoup de sympathie. Depuis son absence pour maladie, il se fait rare et les rumeurs vont bon train puisqu'il n'y a aucune communication. Nous apprenons quelques semaines plus tard que le conseil d'administration a décidé de « se séparer de Mr Lesnes le DG du groupe ». En quelques semaines il y a eu donc des départs importants, et ce n'est visiblement pas fini. Une nouvelle organisation est d'ailleurs prévue pour le début du mois de juin car le

---

<sup>8</sup> Concernant le secteur des services à la personne, ce plan vise aussi à alléger les cotisations patronales pour les particuliers employeurs et la simplification des procédures administratives. Il installe aussi le cheque emploi service universel (CESU) pour faciliter les rémunérations des employés.

conseil d'administration (CA) a confié provisoirement les rênes du groupe au DGa.

Grâce à l'aide d'un stagiaire nous sommes arrivés à un outil automatique de gestion des réclamations des clients. Il ne semble pas satisfaisant mais possède l'avantage de permettre l'enregistrement de celles-ci, ce qui est une exigence de la norme.

C'est dans cette atmosphère de stagnation du projet de certification qu'Anita m'annonce sa volonté de quitter le groupe ; elle démissionne et son préavis commence en cette mi-avril. Les conflits larvés qu'elle a avec le DGa ont eu raison de sa volonté de continuer le projet. Pour moi, c'est un coup de théâtre même si j'avais pressenti que ces tensions finiraient forcément mal.

La période de préavis d'Anita est écourtée à fin avril au lieu de mi-juillet. La DRH adjointe lui a signifié le souhait de la direction de ne plus la voir revenir au siège avec effet immédiat ! C'est un nouveau coup dur pour le projet parce qu'elle comptait effectuer un « transfert de compétences » pendant sa période de préavis. Elle y avait travaillé depuis la genèse du projet. Seul Luc pourrait être à un niveau d'information sur le projet qui lui permettrait de reprendre le flambeau. Il a toujours été dans une position d'outsider : on pensait même qu'il serait promu à la place de Mr Couderc après sa période d'essai peu concluante.

L'équipe qualité est réorganisée. Luc est désormais le responsable du projet et Mr Zel qui s'occupait du service courrier et achat, vient renforcer le groupe projet.

Nous sommes vers la fin du mois d'avril 2005.

## X. TENTATIVE DE « RETOUR » VERS LA THESE

Dans un mois mon contrat aussi va s'achever et il est temps de faire un bilan du travail de support projet qualité, celui de la cellule R&D et enfin le plus important celui de la recherche. Déjà à la fin du mois de mars j'avais exprimé mes vives inquiétudes à Cal sur l'état d'avancement de ma thèse ; j'envisageais donc de profiter de la fin de mon contrat pour faire une pause qui me permettrait d'avancer sur la partie théorique de la recherche. Cette idée ne l'enthousiasmait guère bien au contraire. Il était impensable pour lui comme pour mes collègues de la qualité que je puisse m'arrêter en si bon chemin des projets, sans compter l'image du chercheur qui se défile que j'aurais pu donner !

Un comité de pilotage est prévu pour la mi-mai ; comme celui de janvier il permet de faire le point, une année pratiquement après l'installation de l'unité Recherche & Développement. Cette unité tourne désormais à plein régime. Après les deux stagiaires, la dernière recrue est Gégé qui va s'occuper de la charte graphique des applications. Gégé est à temps partiel et ses compétences assez pointues en infographie et web design vont nous être très utiles. Nous n'avons pas beaucoup de nouvelles de Franck de l'université du sud qui à mes yeux est dans la situation inverse à la mienne. Sans doute plus favorable à la recherche.

Un comité de pilotage a lieu. Il est moins solennel que le premier, mais permet de faire le point sur ce projet de portail. L'explication de notre méthode d'analyse et la présentation de toutes premières fonctionnalités du portail ont convaincu le DGa même si Pierre et Landu son collègue de la production informatique ont l'air quelque peu sceptiques. La méthodologie des persona et notre analyse (encore incomplète) de l'administration fiscale les ont particulièrement intéressés. Je profite en début de séance, lors des présentations pour exprimer, à langage couvert mes préoccupations sur l'avancement de la thèse.

Dès lors je rentre dans la phase la plus délicate de mon séjour en entreprise. La dernière quinzaine de mai va être particulièrement stressante. J'ai la certitude que continuer ainsi me porterait forcément préjudice dans un avenir proche. Le service des ressources humaines attend de savoir si je dois continuer auquel cas un autre CDD n'est plus possible. Il faut une période de carence comme indiqué plus haut. Cal qui est responsable de la Cellule est convaincu du contraire ; il faut transformer ce contrat en CDI comme le prévoit aussi la réglementation et on en parle plus ! Nos deux visions divergent, voire s'affrontent. Il est impensable pour beaucoup de refuser un contrat à durée indéterminée, qui plus est pour un étudiant étranger. Concernant le CDI justement le service juridique prend renseignements auprès de la DDTE. Au lieu de clarifier la situation, les informations de la DDTE rajoutent encore de l'incertitude. De l'avis de la fonctionnaire, je « dois cesser toute activité dans le groupe, demander un changement de statut , attendre l'autorisation de travailler et si elle s'avère négative alors il faut regagner mon pays d'origine ». Cette lecture rigide de la réglementation est évidemment loin de mon cas particulier, mais elle devient une source d'inquiétude dans mon dossier auprès des RH. Pierre qui est mon responsable administratif est régulièrement relancé par ses collègues du service du personnel ; il me relance à son tour. La communication est suffisamment brouillée par l'empressement des RH à solder les comptes, le peu d'enthousiasme de Pierre de me voir revenir et l'incompréhension de Cal. Mon seul réconfort est l'appui de ma directrice de thèse pour qui il est tout à fait normal que je fasse un break afin d'avancer sur ma thèse.

Je continue néanmoins de travailler intensément avec Chris sur les persona et l'analyse du site des impôts, en particulier parce qu'en ces derniers jours de télédéclaration, les contribuables sont confrontés à d'énormes difficultés techniques que la communication gouvernementale semble minimiser. Nous avons eu raison de nous y intéresser dès janvier



2005.

L'expérience utilisateur a été dans beaucoup de cas négative. Il nous reste à formaliser toutes ces analyses qui viendront nourrir une des étapes du projet. Elle nous a permis de mettre sur pied une équipe appelée expérience utilisateur (UX) au sein de la cellule composée de Chris, Gégé et moi.

Mai s'achève. J'ai fini par jeter l'éponge et renoncer à mon idée de faire une pause. J'ai l'intime conviction que c'est la plus mauvaise des solutions et qu'elle montrera ses limites à court terme.

## **XI. LA TROISIEME VIE A L'ENTREPRISE.**

Au début du mois de juin commence une nouvelle vie en entreprise. J'ai signé finalement un contrat à durée théoriquement indéterminée et la direction du travail a consenti à m'autoriser à travailler avec les autorisations alignées à la durée de l'année universitaire.

### ***XI.1- LE TOURNANT POUR LE PROJET QUALITE***

Je décide de prendre une journée pour organiser véritablement mon retour à la recherche ; une à deux journées seront consacrées au projet de portail et les autres à la qualité. Luc a changé de stratégie. Pour mieux motiver les troupes il oblige les pilotes avec la bénédiction de la direction, à changer d'environnement de travail. Une annexe du groupe est devenue désormais le laboratoire de la certification Qualité tous les vendredis. Tous les pilotes ou leurs représentants sont tenus de venir travailler sur leur processus, et rien que cela. Malgré quelques mécontentements, la stratégie s'avère payante : les pilotes de processus qui sont en même temps chefs de service sont le plus souvent absorbés par ce qu'ils appellent « leur quotidien » ; les faire sortir de ce quotidien leur permet

une plus grande implication dans le projet de certification qui est à six mois de son échéance. On avait au départ pensé à un séminaire de trois jours dans un monastère !

Le mois de juin doit être plus intensif parce qu'il annonce les vacances d'été et comme tous les ans juillet et août sont peu propices à la production. Avec Mme Mercier, Luc et Zel, nous planifions à nouveau les 36 dernières semaines du projet. Pour auditer les différents processus, il faut commencer par former les auditeurs en interne. Cette formation se déroulera sous forme théorique et pratique. Il faut également les former sur le système qualité du groupe. Nous prévoyons un audit à blanc à la mi-novembre et l'examen avant Noël.

La nouvelle organisation va désormais être mise en place. Une grande réunion où la cellule R&D est conviée a lieu. Un nouvel organigramme avec des grandes directions opérationnelles est présenté. La cellule R&D ne figure évidemment pas dans cette organisation. Un recentrage se fait autour du DGa avec quelques fidèles « lieutenants » et aussi le départ d'un certain nombre.

A la mi-juin, cela fait 1100 jours que le projet qualité a véritablement démarré ; c'est exceptionnellement long. Il reste encore un trimestre de travail pour arriver à l'échéance. La cohérence des projets fait partie des objectifs de cette nouvelle organisation ; et pour faire le pont avec ces autres projets, nous intégrons deux personnes à titre consultatif parce qu'elles travaillent sur le management des risques, problématique similaire à la nôtre.

Le projet de certification reste cependant la priorité. Les bénéfices qui seront tirés en cas d'obtention du certificat sont très importants : les accords de prévoyance sont renouvelés tous les 5 ans. On peut bien imaginer que ces accords n'aillent pas systématiquement au groupe. En

cas de certification ISO, c'est un avantage décisif. La direction s'est donc engagée à faire un suivi rapproché ; tous les pilotes doivent dégager du temps à raison d'une demi-journée par semaine dans leur planning. Des comptes rendus hebdomadaires des avancées doivent être faits et présentés.

Dans la foulée, on vient aussi de se rendre compte qu'on doit améliorer la communication sur la qualité. Il était plus que temps !

## **XI.2- LE ROLE DETERMINANT DES PILOTES**

Cette communication interne repose sur les pilotes de processus. Certains n'ont jamais communiqué au sein de leurs services, non par confidentialité, mais parce qu'ils faisaient un distinguo entre ce projet et leur activité quotidienne.

La gestion documentaire est la clé de la démarche Qualité ISO 9001. Un processus du même nom fait partie du découpage. Pour ce faire, le groupe s'est doté d'un outil de gestion documentaire, Prisma. L'intégration d'une documentation relative à une activité dans l'outil, relève d'une procédure que tous les pilotes sont tenus de maîtriser. La documentation est donc le talon d'Achille de la certification. Tout doit être écrit, documenté et actualisé ; « la plume peut faire plus de dégâts que le fer à souder » dit-on dans la démarche qualité.

Cela suppose donc pour les pilotes de maîtriser l'outil pour pouvoir y mettre leur documentation ; pour l'équipe qualité de valider les documents par rapport à leur format et non leur contenu ; et pour l'ensemble des salariés d'utiliser désormais les documents qui sont dans l'outil et uniquement ceux-là.

Un travail de formation du personnel nous attend avant l'audit à blanc.

Une ultime réunion avant l'été a lieu entre la direction, l'équipe qualité et les pilotes disponibles : il s'agit de prendre (encore) des engagements. Nous rappelons aux pilotes leurs rôles dans cette phrase du projet :

- définir les indicateurs ;
- documenter leurs processus, utiliser l'outil Prisma ;
- mettre en œuvre ce processus ;
- le faire vivre, l'animer ;
- et surtout identifier les pistes d'amélioration en cas de dysfonctionnement.

Après cette réunion, je me recentre sur la réclamation client et surtout je travaille sur l'outil documentaire. Ma présence est épisodique ; c'est donc plus adéquat de faire le travail à distance sur l'outil. Il faut faire des mises à jour des listes de documents et des personnes habilitées à émettre ces documents. C'est un travail fastidieux mais qui a le grand avantage de permettre la maîtrise de cette base documentaire. Cette maîtrise sera utile lors des prochaines formations du personnel.

## **XII. LE PORTAIL PREND FORME DANS L'ANALYSE**

En début d'été, je reviens durablement sur le projet de portail de service à la famille. Ce retour me sera par la suite reproché par l'équipe qualité qui s'en est plainte au niveau de la direction ; c'est presque interprété comme un abandon. Et pourtant on est à la veille de l'été et le travail des pilotes commence à porter ses fruits. Je redeviens donc plus disponible pour la cellule en général et l'équipe UX en particulier. Notre objectif est de sortir un document finalisé sur le public cible (persona,

questionnaire assistantes maternelles), l'analyse concurrentielle sur le site des impôts sachant que la campagne 2005 est achevée. L'ensemble des documents constitue la première partie de la recherche sur l'utilisateur (User Research). Nous décidons aussi qu'un projet de cette envergure ne peut être conduit sans y introduire et présenter la notion de risque. Il faut donc établir un tableau synthétique des risques éventuels et leur degré pour mieux les gérer en cas de survenue. Cela donne aussi la crédibilité à notre méthodologie projet par rapport aux différents interlocuteurs ; enfin la notion de risque fait partie de la démarche qualité.

### **XII.1- L'UNITE R&D ET SES « CRISES D'ADOLESCENCE »**

L'organisation de l'unité R&D et la gestion de projet font l'objet de plusieurs réunions de sensibilisation organisées par Chris. Il n'est pas très satisfait de l'implication de chacun et reste perplexe sur l'absence de Cal qui est normalement le directeur de projet. Il faut dire que cette unité a un côté atypique ; aucun de membres n'est présent à temps plein : Olivier, Franck et moi sommes en thèse avec théoriquement 2 jours à l'université par semaine ; Chris est à 70% et Gégé à 50%. Seuls les stagiaires sont à 100% !

Chris souhaite écrire une charte de projet qui engage chacun.

Les premières démotivations ne tardent pas à poindre à l'horizon. Début juillet nous recevons Franck pour faire le point sur le projet. La communication n'est pas satisfaisante. Il n'a aucune idée de l'avancement du projet et l'équipe de Valenciennes ne tarde pas à exprimer ses états d'âme. Nous étions convenus au début du projet de travailler à distance. Pour une cellule R&D, cette disposition aurait pu nous convenir parce que la recherche se fait de plus en plus en réseau.

Nous n'avons hélas pas su mettre en place un système de communication humaine efficace, malgré le dispositif technique mis au point par Olivier.

Au delà de la divergence de vue, c'est la cohésion de l'équipe qui semble faire défaut : d'une part le groupe de Valenciennes qui estimait, à juste titre, travailler sur plusieurs projets et sous pression parfois ; d'autre part Franck et Cal qui se sentent probablement incompris parce qu'ils n'avaient pas informé le reste de l'équipe de la stratégie de communication à l'externe qu'ils ont mise au point : se servir de l'université du sud pour montrer aux partenaires du groupe la collaboration avec des universités et laboratoires et non des moindres !

Cal a d'ailleurs promis de travailler sur la « personnalité » des acteurs du projet à la rentrée de septembre.

C'est sur cette nécessité de bien définir le rôle de chacun que nous décidions de faire la pause estivale.

## ***XII.2- DERNIERE RENTREE***

La fin du mois d'août marque le retour des grandes vacances. La première réunion nous permet de faire le point sur le travail fait. Nous devons nous engager dans une nouvelle organisation : après un rappel sur le fonctionnement de la cellule, Chris cette fois décide de mettre chacun face à ses responsabilités. Chacun a un rôle dans le groupe composé des 4 équipes :

- équipe business normalement composée de Cal et Chris où ponctuellement le DGa apporte la vision ;
- équipe Expérience Utilisateur (User expérience, UX) composée de Gégé, Chris et moi ;

- équipe Support projet : nous appelons Support les activités ou projet autre que le portail de service à la famille (PSF) auxquels nous prenons part, en particulier la démarche qualité ISO ou Pl.com
- équipe technique et développements informatiques composée de Franck, Olivier et les stagiaires. Ils sont chargés de mettre en œuvre la plate-forme de développement et s'occuper du matériel informatique.

Pour une question d'efficacité, on envisage le travail par paire et la mise en place d'un véritable journal d'activités.

Après plusieurs mois d'analyse fonctionnelle, nous privilégions l'architecture technique. Olivier et son équipe de développement sont attendus pour nous faire des propositions lors de revue de projet.

En attendant, le sujet qui nous occupe le plus en ce début du mois de septembre est la préparation de la future convention du 22 septembre. Elle sera placée sous le signe de la diversité. Nous pensons apporter une contribution de la cellule sur cette thématique<sup>9</sup>.

La pression monte à mesure qu'approche cette convention. Celle-ci est précédée du conseil d'administration du groupe. Ceux qui ont le pouvoir de décision vont donc venir voir la cellule puisque ce conseil a lieu dans nos locaux. C'est une stratégie pour « vendre » la cellule, on peut même affirmer que c'est notre avenir d'unité R&D qui se joue. Cette unité n'a pas en effet beaucoup de sympathisants et son utilité même est

---

<sup>9</sup> A l'unité R&D nous avons une diversité de profils entre sciences humaines et sociales et informatique fondamentale.

régulièrement en débat entre la direction et certains membres du CA. Une présentation de nos travaux doit clore ce conseil et il nous est recommandé pour les préparatifs d'éviter d'avoir « un discours » de chercheurs vu la composition sociologique du CA. Nous avons donc sélectionné un certain nombre de points à présenter aux membres du conseil d'administration : l'organisation de la cellule pour qu'il sachent de quoi il s'agit, la méthodologie projet, notre étude sur les impôts et les persona et un discours de Franck sur l'administration électronique.

Toute cette présentation est précédée par celle de Pierre sur Pl.com dans son aspect financier. Nous observons pendant ce temps les faits et gestes de nos hôtes susceptibles de nous être favorables. Il était essentiel de bien montrer la cohérence de notre projet sur le portail de services à la famille avec le projet Pl.com de Pierre.

Dans l'ensemble, le conseil et la présentation se passent bien. Les membres les plus importants ont visiblement bien compris notre démarche et l'utilité de cette unité de R&D. C'est donc un acquis considérable pour le financement de nos travaux. D'autres challenges restent à venir !

La convention annuelle a lieu le lendemain. C'est comme toujours un moment de convivialité et le groupe s'est engagé dans le changement en signant une charte de la diversité. Les résultats financiers sont aussi en progression même si le groupe est à but non lucratif.

### **XIII. LA DERNIERE LIGNE DROITE**

Cette fin du mois de septembre marque un tournant dans ma collaboration avec le groupe. Mon souhait et ma volonté de me recentrer sur ma thèse sont bien plus forts et cette fois je souhaite me désengager durablement. La démarche qualité est sur la bonne voie ; je suis d'ailleurs revenu après la période estivale sur le projet et une mission spécifique :



l'administration de la base documentaire et la formation du personnel à l'utilisation de cet outil.

C'est dans cette atmosphère de fin de mission que j'obtiens un demi-poste d'ATER à l'institut universitaire de technologie. Cette opportunité me permettra sans doute de me concentrer sur ma thèse.

Encore une fois ma décision va susciter une grande incompréhension. Mais cette fois je suis décidé à « revenir » définitivement à la recherche. Seuls mes collègues de l'unité R&D comprennent et respectent ma décision. Après quelques insomnies j'ai donc annoncé mon départ qui coïnciderait avec la fin de la démarche qualité.

En octobre et novembre, je continue néanmoins à m'investir sur le projet de certification et celui de l'unité R&D.

Après avoir finalisé la mise à jour des procédures documentaires et les listes d'utilisateurs, j'entreprends pendant tout le mois de novembre la formation du personnel sur cet outil.

C'est certainement la partie la plus concrète pour moi du projet. Il s'agit dans une première phase de former tous les collaborateurs de la branche Prévoyance qui est le périmètre de certification ; puis nous avons étendu à l'ensemble du personnel du groupe disponible pendant cette période et qui n'avait jamais eu de formation. Grâce au service informatique, chaque employé doté d'un ordinateur peut accéder à la base documentaire.

Au final, j'ai été amené à former plus de 200 personnes environ soit la moitié du personnel toutes catégories confondues. Cette période m'a permis de mesurer le niveau d'information du personnel sur le projet de certification. Dans l'ensemble, ils étaient intéressés et même demandeurs.

Cette implication était aussi une préparation à la deuxième phase de la démarche qualité qui doit concerner la branche Retraite en 2007 ou 2008 probablement.

La cellule continue son projet et à la fin décembre nous recevons dans nos locaux la très « redoutée » présidente de la fédération nationale du particulier employeur (FEPEM). Encore une fois il s'agit de convaincre de l'utilité de notre cellule pour le monde des services à la personne.

Même si cette réunion est positive dans l'ensemble, son organisation et son déroulement ont ébranlé les membres de la cellule et m'ont définitivement convaincu du bien fondé de mon choix de repositionnement sur la recherche.

## **EPILOGUE**

Vers la fin du mois janvier 2006, nous passons l'examen de certification ISO 9001 v.2000 avec un auditeur mandaté par l'association française d'assurance qualité (AFAQ), organisme certificateur. Il n'y a pas de non-conformités, pas même de remarques significatives, nous sommes donc reçus en février 2006 !

L'IRCEM prévoyance est désormais certifiée pour 3 années (durée d'un certificat) sur les accords obligatoires. C'est la fin (ou le début !) d'une aventure de plusieurs années.

Cette nouvelle excellente pour le groupe, pour la direction, donne un atout de taille dans un environnement concurrentiel.

Il va falloir maintenant communiquer sur cette réussite à défaut d'avoir communiqué sur le projet lui-même.

En ce qui me concerne, je quitte le groupe sur un résultat positif. La coopération « intellectuelle » avec mes anciens collègues de l'unité R&D continue cependant.



# ***CHAPITRE 1***

## ***FONDEMENTS HISTORIQUES ET REFERENTIELS DE LA QUALITE***

## I. INTRODUCTION

La qualité est devenue de nos jours une préoccupation permanente aussi bien des usagers que de ceux qui sont censés la produire (entreprises, salariés, fournisseurs etc.). Elle a longtemps concerné l'industrie avant de d'être déployée dans les autres secteurs de l'économie. Seul son aspect technique (statistique, mathématique) faisait l'objet de recherche. Aujourd'hui avec l'introduction des normes qualité, elle est au centre des études en sciences sociales, en management.

Pour mieux appréhender les dimensions sociales et humaines de la qualité, ce chapitre présente d'une part les fondements de la qualité à travers une brève histoire de la qualité ; d'autre part explique le contenu des référentiels qualité qui servent de nos jours de normes pour les entreprises dans leurs relations avec les clients.

Le respect des normes pour asseoir la qualité est souvent complété d'un processus de certification. La certification la plus connue est celle appelé ISO 9001 qui sera aussi présentée dans ce chapitre.

## II. BREVE HISTOIRE DE LA QUALITE

### II.1- INTRODUCTION

L'histoire de la qualité ne saurait être brève évidemment. Chaque auteur tente de la situer le plus loin dans le temps. Si au 18<sup>ème</sup> siècle avant Jésus Christ on parlait de code d'Hammourabi roi de Babylone<sup>1</sup> (Cherfi, 2002), une approche plus « contemporaine » cite en exemple la réflexion de Colbert nommé surintendant du roi par LOUIS XVI : « si nos fabriques imposent à force de soin, la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France et leur argent afflueront dans les caisses du royaume » (Lerat-Pytlak, 2003) ; (Mignot, 2000). Bien avant Colbert, les Gaulois étaient réputés dans toute l'Europe pour « la qualité de leur production viticole attestée sur les marquages apposés sur les tessons de bouteille ». On peut ainsi remonter aux temps des pharaons où un corps d'inspecteurs vérifiait les différentes étapes de la construction des pyramides.

La qualité est donc une préoccupation ancienne, bien avant la révolution industrielle.

Le début du 20<sup>ème</sup> siècle est placé comme étant le point de départ ou d'émergence de notions nouvelles de la qualité. Elles deviennent plus formalisées contrairement aux siècles précédents.

---

<sup>1</sup> Le roi de Babylone Hammourabi (1792-1750 avant J.-C.) fit graver un code de 300 articles dans une stèle haute de 2,5 mètres, faite d'un énorme bloc de basalte ; il semble que l'article 233 introduit la notion de maîtrise de la qualité en production : « si un maçon a construit une maison pour quelqu'un mais n'a pas exécuté son travail suivant les normes et si un mur est penché, ce maçon, à ses frais, renforcera le mur ».

De nos jours, quatre étapes sont donc généralement admises pour évoquer les différentes conceptions de la qualité ; ces étapes sont décrites aussi par la plupart des auteurs ayant travaillé sur le concept de la qualité (Garvin, 1988) :

- L'inspection de la qualité
- Le contrôle de la qualité
- L'assurance de la qualité
- La qualité totale

Avant d'arriver à ces phases historiques de la qualité, il nous semble utile de définir le concept de la qualité. De quoi s'agit-il ?

## **II.2- DEFINITIONS DE LA QUALITE**

Lorsqu'on demande la définition de la qualité à ceux qui sont chargés de la promouvoir (qualiticien, chef d'entreprise etc....), ils l'associent toujours à la satisfaction des besoins du client ; c'est l'opinion du client (Feigenbaum, 1983). Les exigences et espérances de clients des sont considérées essentielles (Crosby, 1986) ; (Juran, 1988). Le petit Robert nous la présente comme un concept polysémique : d'une part elle est « la manière d'être plus ou moins caractéristique d'une chose » ; c'est-à-dire que c'est la caractéristique qui contribue à lui conférer son identité (Kolb, 2002) et d'autre part il réfère la qualité à ce qui « rend une chose ou une personne bonne ou meilleure » ; il s'agit là d'un jugement sur la valeur. La qualité serait alors une notion relative et subjective. Déjà Aristote (384-322 avant JC) distinguait les *qualités premières* et les *qualités secondes*. Pour lui, les qualités premières des choses ont un caractère quantifiable et donc objectif ; les qualités secondes apparaissent comme subjectives parce qu'elles dépendent de l'individu, de sa perception, de son appréciation selon ses valeurs par exemple.



La construction de la qualité peut se faire selon Kolb suivant cinq cas de la vie courante :

<b>Les différentes démarches d'obtention de la qualité</b>
1. Une seule et même personne conçoit, réalise et apprécie. Elle sait ce qu'elle veut et elle a la capacité de le réaliser et elle est satisfaite de son œuvre. Il n'y alors aucun problème.
2. La même personne réalise ce qu'elle a conçu, mais elle n'est pas satisfaite du résultat obtenu. La réalisation n'est pas défectueuse, mais, du fait de la difficulté à prévoir le résultat, celui-ci ne lui apporte pas la satisfaction qu'elle avait escomptée.
3. La personne imagine correctement ce qui la satisferait, mais, faute de moyens suffisants (matériels ou habileté personnelle), ce à quoi elle aboutit est différent de ce qu'elle avait projeté.
4. Elle décide de s'adresser à une seconde personne pour la satisfaction de son besoin. Aux sources de dysfonctionnement recensées en 1. et 2. s'ajoutent alors celles dues à la transmission du projet de la première à la seconde.
5. L'initiative de la conception peut enfin être le fait, non de la personne finalement utilisatrice, consommatrice ou bénéficiaire, mais de celle qui réalise le produit, le service ou l'acte en question. La chose préexistante, est alors choisie par son acquéreur ou imposée par celui-ci. Les sources d'insatisfaction sont alors principalement de trois ordres : le besoin est mal estimé ou a évolué entre temps ; la chose appropriée n'existe pas ; il est impossible de tester son adéquation dans l'immédiat

ou dans la durée.

**Tab1. 1** *Les cinq cas de la construction de la qualité selon F. Kolb*

La définition que donne le qualiticien est une définition normalisée de la qualité. L'association française de normalisation définit la qualité comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire les exigences » ; ces exigences intrinsèques peuvent être celles d'une activité, d'un processus, d'un organisme (Cherfi, 2002) et les besoins à satisfaire qui se définissent comme une « nécessité ou un désir exprimé par l'utilisateur » peuvent être explicites ou implicites (Leleu-Merviel, 1997). Selon Kolb « la qualité d'une transaction entre deux individus résulte d'abord de la définition de ce qui est attendu, ensuite de la bonne réalisation de l'objet de cette attente. La situation se complique du fait de l'évolution des attentes et de celle des conditions de l'offre ».

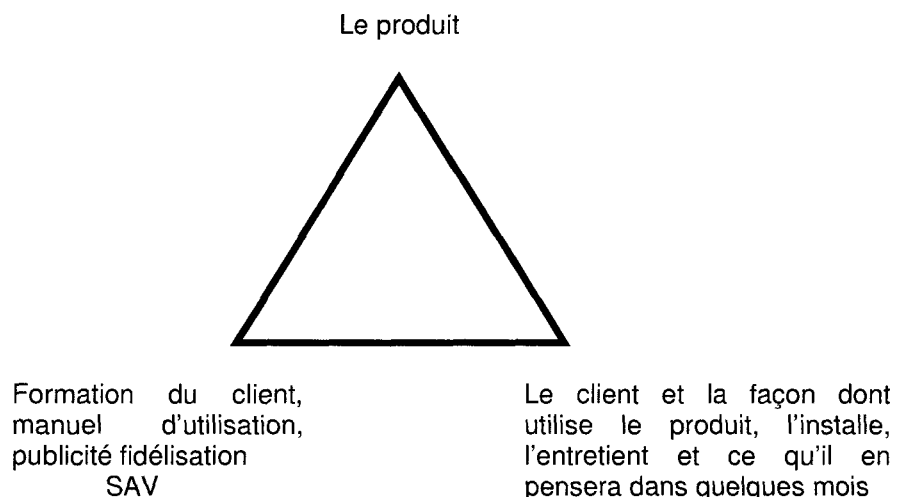
La difficulté est donc de traduire les besoins futurs de l'utilisateur en caractéristiques mesurables, afin que le produit puisse être mis au point et donner satisfaction pour un prix acceptable (Shewhart, 1931) ; ces besoins changent entre temps.

Selon E. Deming (Deming, 2002), la qualité ne peut se définir que dans les termes de celui qui la fait. Qui est juge de la qualité ? Pour cela il donne une série d'exemples qui nous semble être un questionnement sur la représentation de la qualité que se font les acteurs qu'elle implique : « dans l'esprit de l'ouvrier ou de l'employé de bureau, produire de la bonne qualité c'est pouvoir être fier de son travail. La mauvaise qualité pour lui signifie des mauvaises affaires et peut être la perte de son emploi ; pour le chef d'entreprise ou responsable d'usine la qualité signifie la réalisation de la production demandée et le respect des spécifications ». La qualité d'un produit a des nombreuses échelles de références et un même produit peut être apprécié pour une raison et pas du tout pour une autre.

L'exemple de la chaussure que donne Deming peut paraître réducteur mais on peut se demander qu'est-ce qu'une chaussure de qualité ?

Une chaussure de qualité ne se représente pas de la même manière chez l'homme et la femme. Qu'est-ce qui fera apprécier une chaussure de qualité chez l'homme ? La durée de la chaussure ? Le confort (difficile à mesurer) ? Sa résistance à l'humidité ? Son prix ? La femme recherchera peut-être les défauts de la chaussure (la non qualité) : un clou dans la semelle, le talon qui casse, les taches...

Pour Deming, dans la définition de la qualité le consommateur est la partie la plus importante de la chaîne de production, d'où la nécessité d'étudier ces besoins évoqués plus haut et de les comprendre par une étude de marché. En définitive il soutient que la description de la qualité serait insuffisante si on se limitait au produit seul et ses essais en laboratoire. Elle se mesure suivant un triangle d'interaction entre le produit, l'utilisateur et l'usage qu'il fait, la vie du produit.



**Figure1. 1** Le triangle d'interactions selon E. Deming

Mais la qualité s'arrête-t-elle au produit ? D'après Leleu-Merviel, « le produit désigne le résultat concret ou abstrait d'une production humaine », nous admettons avec elle, donc, que le service est aussi une forme de

produit de type tertiaire. La définition du Grand Larousse encyclopédique laisse imaginer une multiplicité de services possible : « le service est le produit de l'activité de l'homme, destiné à la satisfaction d'un besoin mais qui se présente sous l'aspect d'un bien immatériel ».

Aujourd'hui, le terme qualité est utilisé un peu partout, on parle de qualité de produit, de service, de processus, des relations humaines (Cherfi, 2002).

L'ensemble des organismes de normalisation<sup>2</sup> considèrent la qualité comme uniquement la satisfaction des besoins du client. Cette vision pose la question de la qualité comme l'apanage des seuls échanges marchands sans doute parce que la société est dominée de plus en plus par l'économie. Cependant nous admettons avec Kolb que la qualité se retrouve aussi bien dans les échanges entre les individus, que dans le domaine associatif ou celui des services administratifs de l'Etat et des collectivités locales.

L'amélioration continue qui est indissociable de la notion de la qualité est une conséquence de ces besoins ou exigences. La qualité autrefois centrée sur le produit (service) ou le respect de la conformité ne suffit plus ; elle doit aussi être organisationnelle de nos jours : il revient à l'entreprise d'apporter la preuve de la qualité non seulement sur le produit ou service, mais aussi de l'efficacité de son système (processus, procédures, moyens...). On parle alors d'assurance qualité. La notion de TQM (Total Quality Management) se veut une synthèse des définitions de la qualité : « c'est une stratégie globale par laquelle une entreprise, avec l'ensemble de ses partenaires, met tout en œuvre pour satisfaire ses

---

2 ISO qui est l'organisme international de standardisation ou l'AFNOR pour la France. Ces organismes seront évoqués dans la partie consacrée à la normalisation.

clients en qualité, coûts et délais. Elle y parvient grâce à la maîtrise des processus et des produits et à l'implication de ses dirigeants et de son personnel » (Halais, 2002). Il s'agit donc d'un management total de la qualité. Il est néanmoins important d'indiquer ici que ce concept est victime d'une erreur de traduction, contrairement à une idée largement répandue dans la littérature de la qualité, ce n'est pas celle-ci qui est « totale » mais son management !

Toujours selon Halais, le management de la qualité a engendré d'autres définitions de celle-ci à travers notamment :

l'objectif qualité : cet objectif concerne une caractéristique dont le lien avec les besoins et attentes client peut être clairement démontré,

la méthode qualité comme par exemple un audit qualité,

l'audit qualité qui permet la détection et la correction des défaillances du système ainsi que la mise en place d'un plan d'amélioration,

le système qualité lui-même qui se décrit à 3 niveaux : niveau des opérationnels, niveau des pilotes de processus, et niveau de la fonction qualité elle-même,

enfin, l'action de manager qui fait appeler à la roue de Deming (PDCA) : définir les objectifs et conduire des actions permettant de les réaliser.

La définition qualitiennne de la qualité est la plus prédominante ; elle est liée à l'évolution et la formalisation de ce concept qui sont largement tributaires des visions managériales américaines du 20ème siècle ainsi que des apports japonais dans la deuxième moitié de ce siècle. Un tableau de définitions (Tab 1.1) résume cette vision centrée (presque) exclusivement sur le client, ses attentes et exigences, aux Etats-Unis.

	Auteur	Date	Définition
La qualité comme conformité aux exigences	Gronroos	1990	La qualité, c'est tenir l'engagement de service.
	Sinha et Wilborn	1983	Le niveau de qualité évalue le niveau relatif d'atteinte de spécifications.
	Bemowski	1992	Produit ou service sans déficiences.
	Norme BS 4478	1979	Niveau de qualité : indication générique, souvent quantitative, indiquant le degré de conformité ou de non-conformité par rapport à un état idéal.
La qualité comme dépassement des attentes des clients	Gitlow	1989	On peut parler de qualité lorsque les clients ou les utilisateurs croient qu'un produit ou un service dépasse leurs besoins et attentes.
	Spenser	1994	La qualité, c'est ravir le client
La qualité comme conformité aux attentes des clients	Spenser	1994	La qualité, c'est ravir le client
	Buzzle et Gale	1987	Quand un client déclare qu'un produit ou service est de qualité, c'est qu'il l'est !

La qualité comme supériorité face à la concurrence	Johnson	1991	Si le produit et les services d'une entreprise supportent la comparaison avec ceux des concurrents, ou avec ceux que cette entreprise a commercialisés par le passé, c'est qu'ils sont de bonne qualité.
	Mizuno	1988	Les caractéristiques d'un produit de qualité sont : son prix acceptable, la longévité, la sécurité, la facilité d'emploi, la facilité à produire et une commercialisation aisée.
	Pasaruman	1985	La qualité de service se mesure à : la fiabilité, la réactivité, la compétence, la courtoisie, la communication, la crédibilité, la sécurité, la connaissance du client, le tout étant évaluable.
	Olshavski	1985	La qualité perçue fait référence à une évaluation globale de la perfection ou celle de l'excellence d'une marque ou d'un produit.
Autres définitions	Feigenbaum	1983	La qualité est la somme des caractéristiques de conception, de production et de maintenance à travers lesquelles il a été conçu.
	Mizuno	1988	Un produit est (ou n'est pas) de qualité selon qu'il remplit (ou non) les fonctions pour lesquelles il a

			été conçu.
	Taguchi	1986	La qualité, c'est la perte qu'un produit cause à la société lorsqu'il est exporté.

**Tab1. 2** Quelques définitions de la qualité aux USA entre 1979 (travaux de P.B Crosby) et 1994 (première version de la norme ISO)

Quatre étapes sont généralement admises dans l'histoire de la qualité. Elles remontent au début du vingtième siècle. Comme indiqué plus haut, ce point de départ ne remet pas en cause l'existence millénaire du concept à travers les civilisations ; un consensus semble cependant se dégager auprès des auteurs pour considérer que l'inspection de la qualité en constitue le début.

### II.2.1- L'inspection de la qualité

Le début du 20<sup>ème</sup> siècle est marqué par les théories de Taylor sur le travail et son organisation. Celui-ci, ouvrier dans une entreprise américaine au début du siècle, a été le fondateur d'une organisation du travail qui se voulait moderne et scientifique. On lui prête la phrase : « the right man in the right place ». Cette simplification a abouti au travail à la chaîne où l'homme est devenu un robot ; les pièces ainsi fabriquées, posaient la problématique de la qualité de la production en série. Comment mieux maîtriser le dimensionnement de ces pièces fabriquées en très grand nombre ? Cette période a été les prémises de ce qui va devenir un demi-siècle plus tard les organismes de normalisation : en France le Laboratoire National d'Essais créé en 1901 permettait au public



d'avoir des indications aussi précises que possibles sur les appareils mécaniques , physiques et les produits chimiques.

Le contexte historique de l'inspection qualité était celui de la première guerre mondiale. D'après Weill<sup>3</sup> « cette qualité présente la particularité d'être isolée du client. Elle se mesure dans les ateliers par référence aux normes élaborées par le bureau d'études et s'exprime en terme de productivité... Dans ce système fondé sur une logique scientifique la voix du client n'a pas sa place parce qu'il n'existe pas véritablement d'objectif de production de masse qui imposerait une réflexion de ce type et, probablement, parce que la qualité finale du produit ne fait aucun doute pour les ingénieurs dès lors que les principes de Taylor sont respectés ».

La gestion de l'entreprise se veut déterministe et rationnelle. C'est l'époque du « scientific management » ; en France on appellera ce concept l'organisation scientifique du travail (OST). Louis Lechatelier dont le rôle a été prépondérant dans la diffusion de l'OST note que « *l'industrie a pour objet essentiel d'obtenir des produits de qualité donnée au prix de revient minimum. Or, la qualité et le prix de revient sont des fonctions déterminées des conditions de la fabrication. Ces grandeurs sont donc reliées les unes aux autres par des lois, et elles tombent ainsi sous le coup de la science... Pour conduire une fabrication scientifiquement, il faut déterminer les facteurs dont dépend le résultat cherché ; mesurer toutes les grandeurs en jeu de façon à en déterminer les lois, puis conduire toute la fabrication en réglant par des mesures incessantes chaque condition à sa valeur reconnue la plus avantageuse. Il résulte de cette règle que toute fabrication scientifique doit être standardisée. Pour*

---

3 Michel Weill, Le management de la qualité, La découverte 2001, p.14

*obtenir un même produit, les conditions de la fabrication doivent être rigoureusement déterminées et toujours les mêmes. Souvent, dans les usines, on entend dire que, pour telle ou telle fabrication, différents procédés donnent des résultats équivalents. Le plus souvent, c'est inexact, mais si c'est vrai, cela tient à ce que l'on n'a pas réalisé les conditions optima ».*

Le principe de l'OST se décline en une trilogie : observation, standardisation et inspection (Leyrat-Pytlak, 2003) :

- la décomposition du système productif en tâche aussi petite que possible est l'objectif de cette observation des ouvriers ; il s'agit de déterminer la cohérence par rapport à la production ;
- à partir de ces observations, il faut standardiser pour une meilleure solution qui assure l'efficacité de la production. Les comportements et l'organisation doivent s'ajuster ;
- l'inspection va consister en une vérification de ce travail effectué par rapport aux standards établis précédemment.

La question de mesure par rapport aux standards scientifiques est donc essentielle pour les théories de l'OST car au début du 20<sup>ème</sup> siècle, seul ce qui est mesurable est scientifique.

Le tableau ci-après (Tab 1.2) résume cette étape de l'inspection qualité (Weill, 2001) ; (Hermel, 1989) ; (Garvin, 1988).

Objet	Détection des défauts
Démarrage	Début du XXe siècle
Concepts clés	Rendement et division du travail

Focalisation	Conformité du produit
Sens de la démarche	Réaction
Méthodes et techniques dominantes	Supervision. Calibres et mesures
Acteurs directs	Départements, inspection (contremaîtres)
Pôles du service qualité	Inspection, tri et quantification
Pionniers (auteurs et entreprises)	Taylor, Singer, McCormick
Approche	Inspection du produit

**Tab1. 3** Les étapes de l'inspection qualité (Garvin, 1988 ; Hermel, 1989 ; Weill, 2001).

## II.2.2- Le contrôle de la qualité

Tout comme le TQM<sup>4</sup> de nos jours, le contrôle qualité a fait l'objet dans les années 30, d'une mauvaise interprétation du terme anglais « control ». Il s'agit de maîtriser et non contrôler au sens de la vérification. Il semble que cette traduction erronée ait été la cause des premiers échecs de sa mise en place en France. Mais cette appellation reste la plus usitée.

---

4 Total Quality Management que l'on traduit souvent (abusivement) par management de la qualité totale.

Les théories de Taylor se verront remises en causes car leur mise en œuvre entraîne des coûts très élevés alors qu'elles sont censées les réduire lors de la production : plus la production est grande plus le nombre de pièces défectueuses lors de la fabrication était élevé et plus l'inspection devenait onéreuse. Selon Christian de Marquette cité par Leyrat-Pytlak (Leyrat-Pytlak, 2001 : p.24), le passage de l'inspection au contrôle statistique correspond à un « un changement de paradigme praxéologique c'est-à-dire une analyse raisonnée, une pratique, une façon de procéder, une méthode et une manière de percevoir et de concevoir une action efficace ».

Le contrôle de la qualité est historiquement un contrôle statistique. C'est-à-dire qu'il signifie non pas l'application des méthodes statistiques à n'importe quel aspect de l'activité industrielle mais bien l'utilisation des lois de la statistique dans le contrôle de la Qualité dans l'industrie<sup>5</sup>.

Dans les années 20, des chercheurs et ingénieurs qui deviendront plus tard des « gourous » de la qualité<sup>6</sup> ont théorisé et mis en pratique le modèle probabiliste de la maîtrise de la qualité de production. Le premier d'entre eux est W. A. Shewhart qui a travaillé au sein de la Western Electric du groupe américain Bell Telephone. Shewhart est un ingénieur statisticien dont le rôle était d'améliorer la productivité et la qualité. C'est ainsi qu'il perfectionnera sa théorie de la carte de contrôle<sup>7</sup> ; cette théorie repose alors sur deux notions nouvelles :

---

5 RAMBACH, Place du contrôle statistique dans l'industrie, in Revue de statistique appliquée tome 1, n°1, 1953, p.27

6 H.F Dodge, H.G. Romig, G. Edwards, J. Juran.

7 Les cartes de contrôle sont un outil graphique de visualisation du processus de fabrication dans le temps et de mise en évidence de sa stabilité.

- le niveau de qualité acceptable (NQA), correspond à un pourcentage de produit défectueux, ce niveau est déterminé sur l'appréciation coût/bénéfice ;
- les limites du contrôle correspondent aux limites que les caractéristiques des échantillons prélevés ne devront pas dépasser pour garantir statistiquement que l'ensemble de la production reste au sein des tolérances du produit.

Shewhart est présenté comme le père de la qualité moderne à travers ses travaux sur la maîtrise statistique de la qualité qui était une rupture par rapport à la logique taylorienne.

Dans la théorie de Shewhart sur le contrôle qualité, la notion de NQA laisse cependant des interrogations : qui définit ce qui est acceptable ? Il s'agit bien pour l'industrie à l'époque de minimiser les coûts d'inspection. Il a fallu attendre l'assurance qualité pour voir le client jouer ce rôle (Leyrat-Pytlak, 2003).

La seconde guerre mondiale a joué un rôle important dans le développement de la qualité. L'armée américaine met à contribution l'équipe de Shewhart. Ce groupe de chercheurs va mener des réflexions desquelles naîtront les premières normes du contrôle statistique de la qualité.

### **II.2.3- L'assurance de la qualité**

Après la seconde guerre mondiale, le développement de la qualité va se focaliser progressivement sur le client. A la production de masse va succéder la consommation de masse. Les entreprises vont devoir évaluer la qualité soit par elles mêmes soit par le client.

Les grands théoriciens de la qualité du milieu du 20<sup>ème</sup> siècle tels que Juran, Feigenbaum ou Deming commencent à préciser la place du client dans le concept qualité. Juran évoque déjà la « marketplace

quality » qu'il définit comme « l'aptitude d'un produit spécifique à satisfaire les souhaits d'un client spécifique ». Le dernier concept qu'il introduit appréhende « la manière avec laquelle un produit sert avec succès les objectifs de l'utilisateur ».

Malgré ces premières avancées sur le client, c'est seulement les chercheurs en marketing, qui vont développer des méthodes d'évaluation des désirs et préférences des consommateurs (Cardozo, 1965). Le « customer focus » correspond pour les firmes à la focalisation vers le client. Il existerait un client roi qui représenterait la moyenne des clients réels. Ce client devrait avoir la relation de confiance avec les firmes ; cette confiance par la fiabilité du produit qui lui est proposé.

La fiabilité est la « probabilité que le produit a de fonctionner sans défaillance pendant la période donnée, dans des conditions précises ».

En assurant la qualité, l'entreprise a évidemment des objectifs économiques qui sont ceux de réduction de coût, de rentabilité et de satisfaction (donc fidélisation) du client dans un environnement concurrentiel.

Cette recherche de la satisfaction du client conduit donc l'assurance qualité. Celle-ci se définit comme « la mise en œuvre d'un ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise<sup>8</sup> ».

Pour assurer cette qualité les entreprises vont passer du produit au processus organisationnel : l'attention va être centrée sur le processus de production lui-même et non pas seulement sur le produit. Ce recentrage passe par 3 étapes :

---

<sup>8</sup> ISO 8402 version 1994 et ISO 9000 version 2000.

- identification ;
- définition ;
- mise en œuvre ;

La prévention, la fiabilité et l'amélioration continue du système sont donc censées donner confiance au client de l'entreprise et donner l'assurance d'un produit de qualité.

Encore une fois c'est la seconde guerre mondiale qui va apporter une autre impulsion au mouvement qualité : la normalisation. Cette normalisation a pour origine le secteur de l'industrie militaire aux USA. En effet le concept de fiabilité du produit (en l'occurrence l'armement) s'impose encore plus dans ce type de production. Dès la fin des années 50 le ministère américain de la défense impose à ses fournisseurs des normes et standards : le MIL-Q-9858<sup>9</sup>. Cette norme s'est ensuite imposée en Europe par l'intermédiaire de l'OTAN notamment pour la fabrication de l'armement interallié. C'est justement à cette époque que l'association française de normalisation a mis en place sa marque NF (norme française). Cette association existait bien avant la guerre.

L'organisation internationale de standardisation ISO est aussi créée en 1947.

La normalisation a eu pour conséquence la certification ; cette certification des produits est liée à un élément-clé apparu dans la stratégie des entreprises : le consommateur. D'après Galland, « c'est un événement d'importance capitale dans l'évolution de la normalisation et ses instances ». La norme est devenue une arme de conquête de marché

---

<sup>9</sup> Norme d'assurance qualité publiée par l'armée américaine en 1959.

(Cochoy, 2000).

## II.2.4- La qualité totale

La qualité totale est présentée dans la littérature tantôt comme une suite de l'assurance qualité, tantôt comme un mouvement parallèle à celui inspiré des japonais dans les années 1950.

La genèse et le développement de la qualité totale se situent dans les circonstances de l'après-guerre. La reconstruction d'un pays ravagé comme le Japon a poussé ce dernier à regrouper ses industriels et scientifiques autour de plusieurs groupes de travail appelés la JUSE<sup>10</sup>.

Le Japon, défait, est désormais sous la domination américaine par la présence militaire de celle-ci. Cette présence comportait aussi des civils dont les ingénieurs de Bell, un des pionniers de la qualité. L'influence américaine est sans conteste décisive dans le développement du concept de la qualité au Japon. Edward Deming a pour le compte de la JUSE réalisé plusieurs conférences devant le patronat japonais et cède même ses droits à celle-ci pour créer le prix qualité portant son nom<sup>11</sup> et qui récompense les brillantes réalisations des entreprises dans le domaine de la qualité.

Ce fut au tour de Joseph Juran en 1954 de faire des conférences pour la JUSE auprès des dirigeants japonais beaucoup plus réceptifs au discours de la qualité que les américains.

---

10 Union of Japanese Scientists and Engineers.

11 Le prix Deming récompense une société ou l'une des divisions reconnue pour ses bons résultats dans la mise en oeuvre du C.W.Q.C. (Compay Wide Qualité Control) fondé sur des méthodes statistiques, il était réservé initialement aux sociétés japonaises, mais compte tenue de l'intérêt suscité à l'étranger par ce prix, les règles de candidature ont été revues en 1984 pour permettre aux entreprises étrangères d'y participer C'est (toute proportion gardée) le « Nobel » de la Qualité.



Enfin Feigenbaum en 1955 se rendit à son tour au Japon. Son livre<sup>12</sup> pose les fondements de ce qui deviendra aujourd'hui le système de gestion de la qualité (Kolb, 2002).

### **II.3- CONCLUSION**

Cette première partie expose la question de la définition de la qualité et de ses origines historiques. Même si plusieurs auteurs s'y sont penchés (Dragomir & Halais, 1995) ; (Cherfi, 2001), cette « petite histoire de la qualité » semblera toujours insatisfaisante. Les différentes périodisations de la qualité, qu'elles remontent avant notre ère ou qu'elle débute au début du 20<sup>ème</sup> siècle n'ont de sens que par rapport aux dynamiques sociales ou économiques qu'elles engendrent. Les périodes que nous avons indiquées plus haut et qui commencent au début du siècle décrivent la même histoire que celle du système productif : la période tayloriste et post-tayloriste de la production mécanisée et standardisée (1900), la période fordiste de production et consommation de masse (1940) et la période post-industrielle qui inaugure l'avènement des services (1970). Mais selon Meyer (Meyer, 1998 p : 19) « ces périodisations posent toujours le même problème quelle que soit la prudence de leurs auteurs : il est toujours possible de discuter leurs précisions et les contenus exacts des périodes en utilisant les arguments même des auteurs... ». Mais la question des frontières temporelles de la qualité est probablement secondaire par rapport à la définition même de la qualité.

---

12 Armand V. Feigenbaum Total quality control. La première édition de cet ouvrage a été publiée en 1951

### **III. LA DEMARCHE QUALITE ET SA NORMALISATION**

#### **III.1- INTRODUCTION**

Une abondante littérature sur la qualité est de nos jours consacrée à la certification et la normalisation en général. La normalisation est définie comme un processus d'élaboration des documents de référence appelés normes. La certification est l'attestation de conformité à cette norme. La norme la plus connue est la série des normes ISO. La norme ISO 9001 depuis sa création par l'organisation internationale de la standardisation, connaît un engouement exceptionnel auprès des entreprises. Cette section se propose de présenter les processus de normalisation en mettant l'accent sur la certification qualité et souligne aussi les différences de terminologie liées : standardisation, certification, normalisation, accréditation.

#### **III.2- APERÇU GENERAL SUR LE PROCESSUS DE NORMALISATION**

Pour mieux comprendre la normalisation relative à la qualité, il est important de s'arrêter sur les normes en général. Qu'est ce qu'une norme ? Ce terme regroupe évidemment plusieurs domaines et l'objectif ici n'est pas de les survoler ; cependant on parle couramment de « normes sociales » pour indiquer des règles de conduite dans une société ou un groupe social, notamment des manières d'agir qui peuvent être formelles, (écrites : lois, différents codes et règlements) ou informelles (mœurs, les habitudes, les coutumes) ; des normes juridiques ; des normes techniques etc.

Il s'agit donc d'établir des règles du jeu, des règles de références connues normalement de toutes les parties prenantes. Selon Bezenech, la norme comme convention contribue à structurer les interdépendances technologiques et industrielles sur la base des procédures multiples et spécifiques. Prise comme dispositif cognitif collectif, elle réduit l'incertitude

et favorise la coordination des procédures. La normalisation est un processus d'élaboration des normes. La qualité n'a donc pas échappé à la normalisation ; c'est un concept qui lui est indissociable. Avant de devenir internationale, la normalisation est l'apanage des organismes nationaux. En France par exemple, il s'agit de l'association française de normalisation, l'AFNOR, qui est l'organisme officiel de normalisation. A la fin de la guerre les Etats se sont regroupés autour d'une organisation internationale de normalisation connue sous le nom de l'ISO (International Standardization Organization). Cette organisation internationale, dont le siège est à Genève, a été créée en 1947 et regroupe les principaux organismes de normalisation du monde : elle représentait 158 pays fin 2006, dont 103 membres du comité<sup>13</sup> (MC), 46 membres correspondants<sup>14</sup> et 9 membres abonnés<sup>15</sup>. Dans le système ISO, « les normes ISO sont élaborées par des délégations nationales d'experts du monde économique, des gouvernements et d'autres organisations pertinentes. Ils sont choisis par les membres de l'ISO - les instituts nationaux de normalisation participant aux comités techniques concernés - et il est exigé d'eux qu'ils présentent une position reflétant un consensus national fondé sur les vues des parties prenantes dans leur pays <sup>16</sup>». L'institutionnalisation de la normalisation internationale a commencé en réalité en 1906 dans le domaine électrotechnique avec la création de la

---

<sup>13</sup> Les *comités membres* : ils participent et exercent leur droit de vote au sein des *comités chargés de l'élaboration d'orientations politiques*, ainsi qu'au sein des *comités techniques* (TC) qui conçoivent les normes.

<sup>14</sup> Les *membres correspondants*, organismes qui n'ont pas encore entièrement développé leur activité nationale en matière de normalisation, et qui ne participent pas aux travaux d'élaboration des politiques et des normes. Ils sont cependant pleinement informés de leur déroulement.

<sup>15</sup> Les *membres abonnés*, organisations nationales issues de pays à très faible économie, qui paient une cotisation réduite leur permettant de rester informés des résultats des travaux de l'ISO .

<sup>16</sup> Source : Organisation Internationale de Normalisation (ISO), Genève 2005

Commission électrotechnique internationale (CEI). Les premières diffusions de normes internationales dans d'autres domaines (principalement ingénierie mécanique) sont réalisées par la Fédération internationale des associations nationales de normalisation (ISA), créée en 1926. La seconde guerre mondiale a porté un coup d'arrêt aux activités de cette association ; et à la suite d'une réunion tenue à Londres en 1946, les délégués de 25 pays décident alors de créer une nouvelle organisation internationale « dont l'objet - à l'époque - serait de faciliter la coordination et l'unification internationale des normes industrielles ». Cette nouvelle organisation prend le nom d'ISO (en français, Organisation internationale de normalisation) et entre officiellement en fonction le 23 février 1947. L'ISO fonctionne sur des principes directeurs qui sont le volontariat (participation volontaire de tous les protagonistes du marché), l'intégration globale (à l'échelle industrielle) et le consensus (prise en compte du point de vue de tous les intéressés).

Enfin une nouvelle approche de normalisation est la norme européenne CEN (comité européen de normalisation) qui regroupe les organismes nationaux les plus représentatifs des pays européens. Dans cette thèse, nous nous limitons à la normalisation ISO. L'organisme en charge de cette normalisation la définit comme étant « une activité propre à établir, face à des problèmes réels ou potentiels, des dispositions destinées à un usage commun et répété, visant à l'obtention d'un degré d'optimalité dans un contexte donné ». Même écrite par l'ISO, la définition de la normalisation ne semble pas très évidente ; la littérature sur ce sujet nous donne quelques pistes de définitions : « la normalisation est un processus de production de documents de références, c'est-à-dire des normes » d'après Grenard cité par Leyrat-Pytlak. Il est donc important

d'avoir une définition assez précise de la norme. La plupart des auteurs<sup>17</sup> insistent en résumé beaucoup plus sur les caractéristiques d'une norme à savoir : *un document écrit et accessible au public* d'une part et *une règle de jeu évolutive des signes directeurs ou spécifications techniques*, d'autre part. Cette dernière caractéristique de la norme la distingue d'ailleurs *du standard*. La norme doit être approuvée par un organisme qualifié sur le plan national (AFNOR par exemple), régional (CEN) ou international (ISO) ; en outre son respect doit rester volontaire et non obligatoire<sup>18</sup>. Dans le cadre de la Communauté Européenne, les directives législatives introduisent une relation particulière entre réglementation et normalisation : alors que la libre circulation des produits nécessite le respect de règlements (dits exigences essentielles) et que les produits répondant aux normes européennes sont présumés conformes à ces règlements, les normes européennes gardent leur caractère non obligatoire. Ceci signifie qu'un producteur peut ne pas fabriquer conformément aux normes, mais que, dans ce cas, il doit apporter la preuve de la conformité de ses produits aux exigences essentielles.

Il existe aujourd'hui plus de 16000 normes internationales et documents normatifs dans tous les domaines<sup>19</sup>. Pour mieux se retrouver dans cet univers, on peut les classer de 2 manières :

Une première proposée par D. Bezenech (Bezenech, 1996 : p.35-40) les regroupe sous forme de 3 fonctions :

---

<sup>17</sup> P.Creyssel, 1991; A. Grenard, 1996; H. Penan, 2000.

<sup>18</sup> Le respect d'une norme n'est pas obligatoire et cette caractéristique permet de distinguer la norme de la réglementation. Cependant dans la pratique, les Etats rendent certaines normes obligatoires lorsqu'elles sont liées à la santé, sécurité, l'hygiène , l'environnement par exemple.

<sup>19</sup> Source : ISO.org.

- *les normes de référence* qui sont des normes de définition, de métrologie ou de tests. Elles ont pour objet l'harmonisation et la codification, et permettent l'organisation interne de l'ensemble des possibilités techniques ;
- *les normes de compatibilité*, qui organisent les interdépendances technologiques en spécifiant les caractéristiques et les propriétés des systèmes, produits et composants. On parle d'interchangeabilité, de substituabilité, de complémentarité et/ou interfonctionnement ;
- *les normes de qualité*, qui sont l'objet de ce travail, spécifient des seuils ou des dispositions permettant de garantir des niveaux de qualité, de performance, de sécurité, et font parfois l'objet de certifications par tierce partie.

Une seconde typologie les classe par domaines d'application. C'est sur cette base que fonctionnent les différents organismes de normalisation. On y distingue cinq catégories :

- les normes fondamentales, appelées également « normes de base », concernent la terminologie, la métrologie ; donnent des définitions précises et univoques ; décrivent les unités et symboles universels ;
- les normes relatives aux méthodes d'analyses et d'essais et aux méthodes d'échantillonnage ;
- les normes relatives aux spécifications des produits fixent les caractéristiques et performances des produits/systèmes et traitent notamment de leur aptitude à l'emploi, de leur interchangeabilité, de leur niveau de sécurité ;
- les normes de service décrivent des dispositions précises relatives à des activités généralement d'ordre logistique ou

administratif (par exemple les normes relatives aux conditions de livraison des produits ou celles concernant la documentation accompagnant les produits) ;

- les normes d'organisation décrivent les fonctions internes de l'organisation et traitent de dispositions organisationnelles et/ou managériales (par exemple normes relatives à l'assurance de la qualité, à la maintenance ou à l'informatisation).

La classification internationale de l'ISO répartit les normes en fonction de leurs secteurs d'activité ; ceux-ci sont répertoriés au nombre de 9 :

- généralités, infrastructures et sciences ;
  - santé, sécurité et environnement ;
  - technologies industrielles ;
  - électronique, technologies de l'information et télécommunications ;
  - transport et distribution des biens ;
  - agriculture et technologies agroalimentaires ;
  - technologies des matériaux ;
- Construction ;
- Technologies spéciales.

Nous nous intéressons spécifiquement aux normes qualité qui sont classées dans la première catégorie *Généralités, infrastructures et sciences*.

### **III.3- LA NORMALISATION QUALITE**

La normalisation qualité au sein de l'ISO relève du comité technique TC176. Il a été créé en 1979. Cette normalisation est rendue nécessaire par la difficulté à mettre en œuvre véritablement l'assurance qualité évoquée dans la section 1. En effet, si le principe de cette assurance qualité est simple, sa mise en œuvre est lourde et difficile. « Il revient à chaque client de procéder à un audit de ses fournisseurs pour s'assurer que des procédures ont été mises en place et qu'elle lui procurent une garantie suffisante du respect du cahier des charges » (Weill, 2001). Ce sont donc des opérations lourdes et coûteuses auxquelles ne peut d'ailleurs être associé un simple client (cas des ménages par exemple). Il fallait donc introduire au sein du système une tierce partie indépendante dont le jugement fondé sur des normes internationalement reconnues pourra être rendu public et vaudra reconnaissance générale. Le comité TC176 va donc s'attaquer dès 1979 à élaborer des normes sur le management et l'assurance qualité. Ces normes avaient pour objectifs de diminuer les coûts des relations entre clients et fournisseurs et surtout de faciliter les échanges internationaux. Les spécifications techniques du produit ou service ne suffisent pas à donner confiance au client, il faut construire d'autres spécifications dites de *système qualité* qui précisent l'organisation minimum pour fonder cette confiance (Quenisset, 2001). En 1987, après sept années de travail, la première version de la série de normes ISO va voir le jour. C'est l'ISO 9000 qui est la norme ISO la plus connue. Elle est accompagnée de la norme ISO 8402 (qui précise le vocabulaire utilisé dans ISO 9000). Au départ elles sont orientées vers le



contrôle et sont d'inspiration militaire<sup>20</sup>. Elles ne sont pas conçues pour une certification par une tierce partie. La reconnaissance mondiale de ces normes ISO fut très rapide. Aujourd'hui ces familles de normes ISO 9000 doivent leur réputation mondiale du fait de leur caractère ou appellation des "normes génériques de système de management". Le terme "générique" signifie que les mêmes normes peuvent être appliquées à tout organisme, grand ou petit, quel que soit son produit, y compris s'il s'agit d'un service, dans tout secteur d'activité, et que l'organisme soit une entreprise commerciale, une administration publique ou un département gouvernemental !

A partir de 1994, les normes ISO datant de 1987 vont connaître une première révision ; si les premières normes stipulaient la prévention des non-conformités<sup>21</sup> à tous les stades de l'organisation, la nouvelle série stipule quant à elle « la satisfaction des clients par la prévention des non-conformité ». Ce recentrage sur le client s'exprime à travers le domaine d'application de la norme où il est précisé que « les exigences spécifiées visent en premier lieu la satisfaction du client ». D'après C. Quenisset, « l'évolution philosophique était significative puisqu'il s'agissait d'abandonner l'assurance qualité issue des méthodes militaires appliquées aux entreprises pour évoluer vers une approche d'anticipation des problèmes et prévention des risques » (op.cit). Cependant cette révision a introduit une subdivision de la norme principale en sous-normes à savoir ISO 9001, 9002, 9003, 9004 (qui a aussi des sous normes

---

20 L'histoire de la normalisation qualité est largement influencée par l'armée. La première version de la norme ISO 9000 fut inspirée des référentiels militaires américains et des normes militaires provenant du service de la surveillance Industrielle de l'armement (SIAR) : Règlements sur l'Assurance de la Qualité RAQ1, RAQ2, RAQ3 publiés en janvier 1980.

21 Une non-conformité se définit comme la non satisfaction d'une exigence. Et l'exigence elle-même est « besoin ou attente qui peut être formulé, habituellement implicite ou imposé ».

associées). Cette complexification a favorisé la création de concepts sectoriels alors que les relations entre clients et fournisseurs devraient être convergentes et même communes, quel que soit le secteur d'activité. Les limites de la norme ont été observées auprès des entreprises de services et de collectivités qui avaient des difficultés à interpréter et mettre en œuvre les dispositions contenues. Ces situations étaient en contradiction avec le caractère « générique » explicité dans l'introduction de la norme. La dernière révision de la norme ISO 9000 est intervenue en 2000. Elle a été beaucoup plus profonde, sur le fond et sur la forme. Cette troisième élaboration des normes de la série 9000 s'est appuyée sur les résultats d'une vaste enquête réalisée auprès des utilisateurs et des clients<sup>22</sup>. C'est une version plus explicitement axée sur la satisfaction des clients que la précédente. Il doit y avoir une détermination des besoins et des attentes des clients, une politique qualité, des objectifs et des indicateurs qualité ; l'ensemble doit être mesuré avec comme but final la satisfaction des clients et une amélioration constante en fonction des insuffisances constatées. En outre, le système qualité devient le système de management de la qualité, ce qui souligne l'implication forte demandée au management de l'organisme.

Cette version a placé explicitement la notion de processus au cœur de la démarche qualité ; une approche processus<sup>23</sup> modifie les pratiques sociales dans l'entreprise en introduisant un fonctionnement transversal et

---

22 Le comité TC176 a conduit une enquête en 1997 auprès de 1600 entreprises à travers le monde. Selon Weill deux conclusions s'imposaient : d'une part la nécessité de mieux répondre aux réalités du marché et par conséquent une orientation qui favorise la référence plus à un système qualité qu'à des procédures et d'autre part la mise en place des normes d'utilisation aussi aisée que possible pour permettre de s'adapter aux exigences du client et améliorer ainsi le système qualité.

23 La norme elle-même définit le processus comme un « un système d'activité qui utilise des ressources pour transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie. » L'approche processus est un des huit principes de management de la qualité qui font les fondements de la nouvelle norme.

en remettant en cause partiellement le système hiérarchique, l'organisation fonctionnelle, les référentiels de qualifications et de métiers et les systèmes d'évaluation (Domenc&Marquié, 1999).

### **III.4- LE CONTENU DES NORMES**

#### **III.4.1- Processus d'élaboration**

Le texte de la norme internationale ISO 9001 : 2000 a été élaboré par le comité technique ISO/TC 176. La transposition en norme européenne a été faite par le comité européen de normalisation (CEN). Elle est identifiée comme norme française sous l'intitulé NF EN ISO 9001 et a pris effet le 20 décembre 2000.

Les exigences spécifiées par la norme peuvent être utilisées par un organisme pour mettre en place, en interne, un système de management de la qualité, sans certification. Cette norme peut également servir de référentiel à la certification.

Entre les versions 1994 et 2000, plusieurs avant projets ont été élaborés et publiés. Les premiers projets ont été édités avec les indices « CD1 » et « CD2 » (CD1 : Committee Draft one, premier avant projet) et toujours préparés par le comité technique 176 de l'ISO. Il a permis de rédiger ensuite, en 1999, le projet de norme internationale ISO/DIS 9000 : 1999. Ce dernier a servi de base au projet définitif ISO/FDIS 9000 diffusé au troisième trimestre 2000, avant la publication de la norme internationale le 20 décembre 2000 (DIS : Draft International Standard, projet de norme internationale ; FDIS : Final Draft International Standard, projet final de norme internationale). C'est à partir de cette date seulement que la norme ISO 9001 a pu être utilisée.

Du 20 décembre 2000 au 20 décembre 2003, il y a eu une période de chevauchement entre les versions 1994 (9001, 9002 et 9003) et la version 2000. Cela signifie que les entreprises ont eu le choix du

référentiel de certification sur une période de deux ans en principe, à valider par leur organisme de certification. En fin 2003, les certifications sur la base des normes 9001, 9002 et 9003 de 1994 n'ont plus de validité. Elles ont été remplacées, pour les entreprises concernées, par la certification selon le référentiel ISO 9001 : 2000. Ce remplacement ne sera pas une simple formalité et nécessitera pour la plupart une modification de leur système qualité.

### **III.4.2- Les avancées**

#### ***III.4.2.1- De l'assurance au management de la qualité***

Les normes de 1994 s'intitulaient « systèmes qualité, modèle pour l'assurance de la qualité... » ; celle de 2000 est dénommée « système de management de la qualité ». On passe de l'assurance de la qualité à son management. Quels sont les impacts de cette modification sémantique ?

Retournons aux définitions pour ces deux notions. L'assurance de la qualité est l'ensemble des techniques et des procédures formalisées permettant de mieux maîtriser le circuit d'une activité, conduisant à la fabrication d'un produit ou d'un service. L'assurance de la qualité vise à donner confiance aux clients, fournisseurs et partenaires de l'organisme. Cette définition complète est celle donnée par la norme ISO/DIS 9000 : 1999. On retiendra que l'assurance de la qualité permet de maîtriser une fabrication pour donner confiance aux clients. Le management de la qualité, quant à lui, est un système de management conçu pour améliorer de façon permanente les performances, tout en répondant aux exigences des clients et en assurant la satisfaction du personnel, des fournisseurs et des partenaires. Cette définition montre clairement que les notions d'amélioration permanente et de satisfaction des exigences du client, sont de la responsabilité du management. Le côté « procédure » de fabrication, qui peut paraître figé, est abandonné pour une vision de plus haut, avec plus de latitude pour évoluer ; ce qui compte aujourd'hui, c'est de rechercher les moyens de satisfaire le client et pas seulement d'avoir un

produit conforme. D'ailleurs, la norme le spécifie dans son article 8.2.1, satisfaction du client : « l'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées ».

### **III.4.2.2- L'approche par processus**

La version 2000 de la norme ISO 9000 définit l'approche processus par :

- l'identification méthodique des processus de l'organisme et de leurs interactions ;
- le management des processus (définition des objectifs, pilotage, analyse et amélioration).

L'identification des processus permettra à l'organisme de savoir comment il contribue à la satisfaction des clients : « l'approche processus implique donc une vision transversale de l'organisme structurée selon une série de processus et orientée clients ». Cette approche permet de mieux comprendre les mécanismes entre les processus, d'identifier et de maîtriser leurs points de contacts, leurs interfaces. Ainsi, l'organisme n'est pas une série de processus juxtaposés mais un ensemble de processus reliés entre eux qui permettent à tout le personnel de l'organisme de partager le même objectif et de travailler dans le même sens.

Cette maîtrise des interfaces est, avec l'identification des processus, un autre des points clés développés notamment dans la norme aux articles suivants :

- 4.1.a : exigences générales du système de management de la qualité : « ... l'organisme doit identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur

application dans tout l'organisme... » ;

- 4.1.b : exigences générales du système de management de la qualité : « ... l'organisme doit déterminer la séquence et l'interaction de (ses) processus.... »

- 4.2.2.c : manuel qualité : « l'organisme doit établir et tenir à jour un manuel qualité qui comprend.... une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité ».

Par cette approche, la norme de 2000 s'attache moins à l'écriture des procédés internes de fabrication qu'au contrôle de la satisfaction du client. Cela ne veut pas dire du tout qu'elle néglige l'interne ; au contraire, elle redonne l'autorité et la responsabilité (définie par les fiches de fonctions) au personnel chargé d'exécuter les tâches ; il revient à la direction d'affecter ces tâches au personnel qui en a la compétence. Les processus de réalisation du produit sont placés au cœur du système de management de la qualité (article 7.1 de la norme). Ainsi, le champ de la certification devient l'ensemble des processus directement liés à la conformité du produit fourni aux exigences du client. Cette identification et cette description des processus et des interfaces conduisent presque naturellement à une représentation schématique des processus de l'organisme et à leur agencement entre eux (interfaces). Cette identification-description (cartographie des processus) est souvent plus facile à appréhender lorsqu'elle est représentée sous forme de schématique.

### **III.4.3- Changements introduits dans la norme ISO 9001**

#### **III.4.3.1- Sur la forme**

La révision avait comme objectifs :

- de prendre en compte les retours d'expériences acquises et de dix ans de certification ;
- de vérifier que la satisfaction des utilisateurs ou clients est prise en considération ;
- de rendre cohérentes les démarches d'assurance qualité ou de management de la qualité ;
- d'assurer la compatibilité ou la complémentarité avec les autres normes du système de management et de maintenir le lien entre les processus de l'entreprise et son système qualité (normes de management qualité et de l'environnement) ;
- de décrire les systèmes de management de la qualité en termes de processus plutôt qu'en exigences analytiques telles qu'on les trouve dans les versions 1987 et 1994 ;
- de renforcer l'accent mis sur les processus d'amélioration continue ;
- de se concentrer sur la fourniture de produits ou de services conformes aux exigences du client ;
- d'introduire des exigences relatives à la satisfaction du client.

### **III.4.3.2- Sur le fond**

Dans la version 1994, la famille ISO comportait une vingtaine de normes qui pouvaient prêter à confusion. Elles ont été regroupées en quatre normes principales :

- ISO 9000 : 2000, systèmes de management de la qualité, principes essentiels et vocabulaire ;

- ISO 9001 : 2000, systèmes de management de la qualité, exigences ;
- ISO 9004 : 2000, systèmes de management de la qualité, lignes directrices pour l'amélioration des performances.

La quatrième norme de cette nouvelle famille fournira des lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et de l'environnement : elle porte la référence 19011.

### **III.4.3.3- Schéma comparatif entre les éditions 1994 et 2000**

La brève description de la nouvelle norme faite ci-dessus, ainsi que la présentation des limites de l'ancienne constituent un comparatif. Le schéma ci-dessous présente le passage dans la forme de la vingtaine de normes à quatre normes principales. Les ajouts et modifications des définitions n'apparaissent pas sur le schéma. On note qu'une vingtaine de définitions ont été supprimées et une trentaine rajoutées dans cette nouvelle version. D'après l'AFNOR (p.536), les termes ont été supprimés soit parce qu'ils ne sont plus utilisés (exemple *modèle pour l'assurance de la qualité* ou *sous-contractant*), soit considérés comme secondaires et ne nécessitant pas une définition différente de celle des dictionnaires (exemple *entité, acheteur*), soit qu'ils sont définis dans un document normatif plus approprié (exemple *sécurité*), soit qu'il ne nécessite pas de définition parce que faisant l'objet des dispositions particulières (exemple *traitement des non-conformités*).



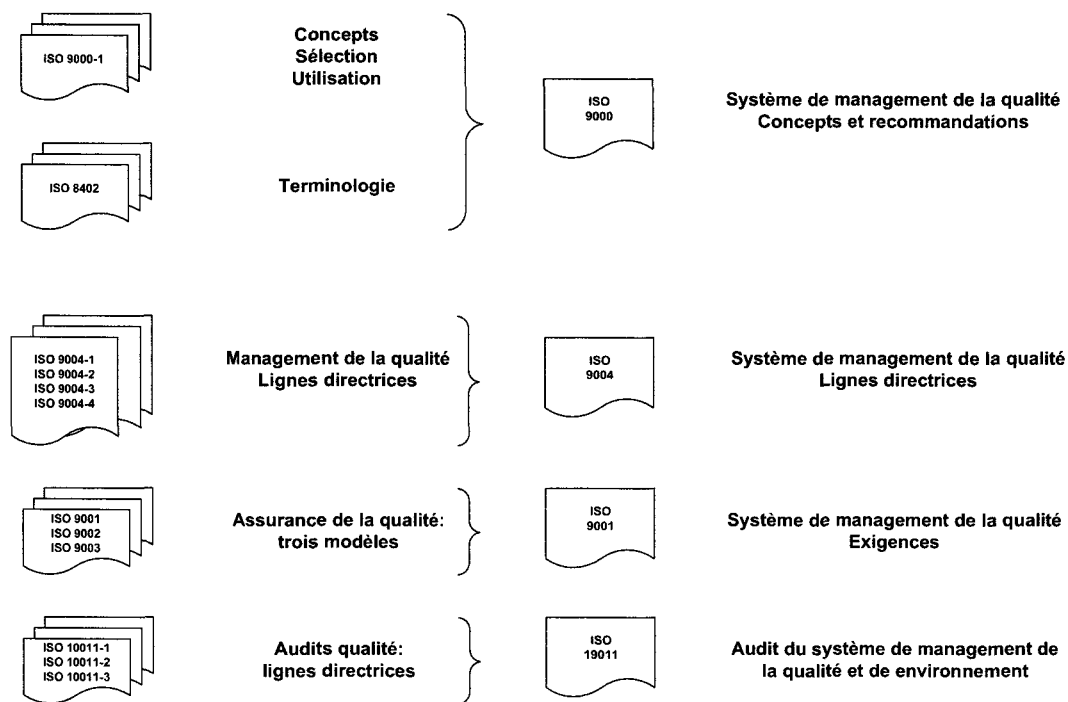


Figure 1. 2 ISO 9000 de la version 1994 à la version 2000.

### III.5- LA CERTIFICATION ISO 9001

La certification en général, se définit comme « le prolongement de la normalisation ou une composante de celle-ci. C'est une procédure de vérification de la conformité d'un produit, d'un service, à certaines caractéristiques prédéfinies » (Meyer, 1998 : p.140). Il s'agit là de la certification de produit ou service. En général, la certification d'un produit se traduit par l'apposition d'une marque (exemple NF pour *certifié norme française*). La France a légiféré dans ce domaine dès 1978 avec la loi Scrivener<sup>24</sup> révisée en 1994 (Weill, 2001) ce qui fait d'elle un pays pionnier

<sup>24</sup> Dans cette loi, la certification de produit ou service est « l'activité par laquelle l'organisme, distinct du fabricant, de l'importateur du vendeur ou du prestataire de service atteste à la demande de celui-ci à des fins commerciales, qu'un produit ou service est conforme à des caractéristiques décrites dans un référentiel et faisant l'objet de contrôle ».

en matière de certification des services. Il existe aussi la certification de l'entreprise elle-même qui a pour objet de vérifier par un organisme compétent que le système de management de la qualité mis en place dans une entreprise pour encadrer le processus de fabrication d'un produit ou service est conforme à la série de normes ISO. Dans le cadre de ce travail de thèse, il s'agit de la certification ISO 9001. Dans la certification ISO 9001, il s'agit de vérifier que l'entreprise se conforme bien à un certain nombre d'exigences consignées dans le recueil des normes. Il ne s'agit donc pas de certifier la conformité du produit à des spécifications, mais la façon dont le produit est réalisé (le processus de production). On peut dire donc avec A. Grenard (Grenard, 1996) qu'à la différence des autres normes ISO, les normes de la série ISO 9000 sont *de normes organisationnelles* ou des normes d'entreprise. Le respect d'une norme comme indiqué plus haut, est une démarche volontaire ; mais lorsqu'une entreprise s'engage dans un processus de certification, cette démarche implique des contraintes pour arriver au résultat qui est le certificat. Elle doit donc définir une politique qualité, gérer une documentation du système qualité et celles des procédures des processus concernés par la certification, entre autres. Lors de la certification, la vérification porte sur cet écrit, la connaissance de celui-ci par le personnel concerné et sur la capacité de ce personnel à le mettre en pratique (Kolb, 2002 p : 138). C'est dire donc que le personnel doit tout d'abord être informé du projet lors de son lancement. Dans de rares cas, l'objectif est d'assurer uniquement des services de qualité aux clients ; en réalité la démarche de certification dans les entreprises est souvent d'obtenir le label. Ceci soulève la question des réelles motivations des entrepreneurs<sup>25</sup> lorsqu'ils

---

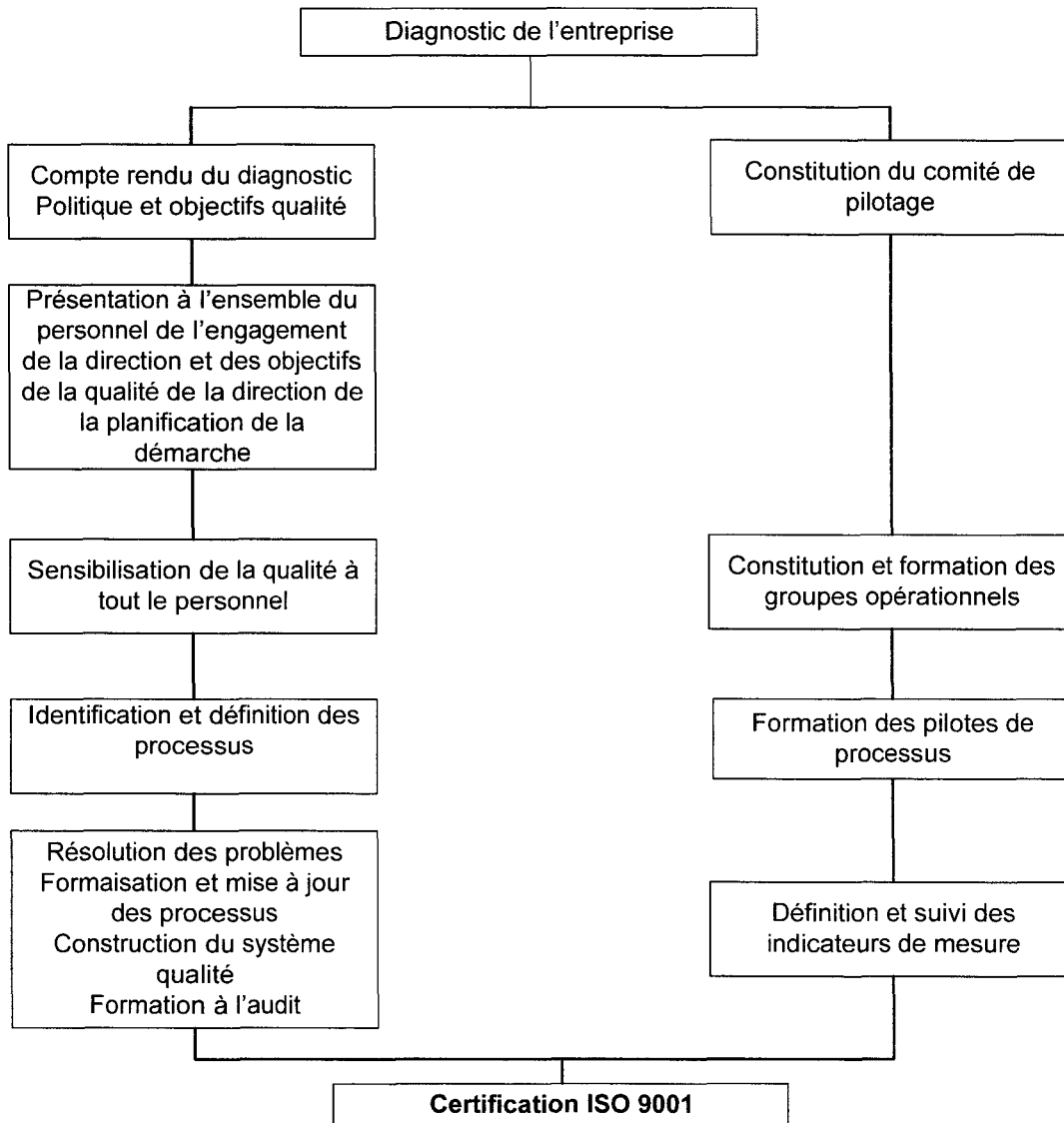
<sup>25</sup> Selon Weill (2001, p.40), lorsqu'on sait que le coût moyen d'un tel projet pour une PME se situe entre 60.000 et 120.000 euros selon la taille de l'entreprise et la durée de dix-huit mois, on peut de se demander si c'est uniquement pour la satisfaction du client que des tels projets sont lancés.

lancent une démarche de certification ISO 9001. D'un point de vue organisationnel, la certification demande la mise place d'une structure dédiée avec un responsable qualité qui en théorie est rarement rattaché à la direction générale. Il arrive aussi souvent que ce projet soit accompagné par un intervenant externe, un consultant qualité. La formation est aussi une étape importante dans le processus de certification ; elle doit normalement être généralisée au personnel et ne pas s'arrêter aux responsables d'entités concernés que l'on appelle aussi des pilotes de processus. Mais lorsqu'il s'agit d'obtenir uniquement le label, là aussi les entreprises préfèrent s'en tenir aux pilotes voire au seul responsable qualité. La préparation proprement dite de la certification consiste pour l'entreprise à un manuel qualité et aussi à mettre à jour ses procédures tout en vérifiant qu'elles sont conformes aux exigences de la norme ISO 9000. Le chemin de la préparation de la certification révèle une nouvelle formes de collaboration entre les acteurs impliqués, en l'occurrence les pilotes de processus qu'on appelle aussi les opérationnels : en théorie la démarche de certification doit prendre une forme participative, c'est-à-dire que ces opérationnels doivent pouvoir expliquer les uns aux autres ce qu'ils font et comment ils le font. Selon Mispelblom (Mispelblom, 1999, p : 112) « les normes ISO se résument souvent au slogan *écrivez ce vous faites et faites ce que vous avez écrit* ; elles proposent aux salariés un idéal d'honnêteté, qui passe par la rédaction des procédures écrites détaillées, où pour chaque tâche sont notées pas à pas les opérations effectuées ». Les procédures ainsi élaborées sont normalement la description complète de l'activité à certifier dans l'entreprise. L'entreprise doit alors vérifier si ces procédures sont effectivement mises en œuvre et respectées avant de se lancer dans l'examen de certification. Cette phase, les entreprises la font à travers les audits à blanc, aidées dans la plupart des cas du ou des consultants qualité.

La démarche de certification est un bon préalable à une meilleure maîtrise des processus et à la résorption des dysfonctionnements dus au

non respect justement de ces procédures. La certification cristallise cependant les critiques qui sont adressées aux démarches qualité car elle est considérée comme l'unique but. La certification est donc pour l'entreprise une reconnaissance, à travers un référentiel de normes, de la qualité du service ou du produit qu'elle destine à ses clients. Il ne faut cependant pas la confondre avec l'accréditation. La certification est faite par les organisme certificateurs comme l'AFAQ, le BVQI en France ; l'accréditation se rapporte à la reconnaissance formelle par un organisme spécialisé - un organisme d'accréditation - de la compétence d'un organisme de certification à effectuer la certification selon ISO 9001:2000 ou ISO 14001:2004 dans des secteurs économiques spécifiés. En termes simples, l'accréditation est en quelque sorte la certification de l'organisme de certification. Il se peut que le marché accorde plus de crédibilité aux "certificats accrédités", c'est-à-dire aux certificats délivrés par des organismes de certification accrédités (ISO, 2006). Dans certains secteurs l'accréditation est même obligatoire. Par exemple l'accréditation en santé est obligatoire dans un délai de 5 ans alors que la certification n'est pas obligatoire (Quenisset, 2002 : p.64).

En conclusion, on peut schématiser les différentes étapes de la démarche qualité qui a pour objectif la certification à travers la figure ci-après :



**Figure 1. 3** Les phases de la démarche de certification d'après (Quenisset, 2001)

### III.6- CONCLUSION

Le but de cette section était de présenter le processus de normalisation de la qualité. Après avoir évoqué brièvement le passage de la norme de sa version 1994 axée sur l'assurance qualité à la version 2000 axée sur le processus, nous expliquons comment en théorie les entreprises initient la démarche et leur motivations ces normes qui rappellent le ne sont pas obligatoires. Elle est volontairement descriptive pour mieux comprendre les fondements de la certification car c'est un

projet d'entreprise qui implique des changements organisationnels et dans lequel les concernés sont peu cités : les salariés.

Ainsi selon Leroy<sup>26</sup> (Leroy, 1993) « il faut bien le reconnaître, ce ne sont pas les aspects sociaux qui prédominent dans la démarche de certification mais des motivations purement économiques ; la préoccupation sociale, en dehors de l'aspect formation n'est guère prise en compte dans la procédure »..

#### **IV. CONCLUSION**

L'histoire de la qualité est nécessairement liée aux changements socio-économiques observés pendant les périodes que nous avons évoquées. Au-delà de la définition « gestionnaire » ou normalisée de la qualité que donnent les auteurs cités plus haut, ce sont les dimensions sociales et la façon dont les organisations appréhendent la qualité qui doivent être mises en avant.

Définir la qualité c'est aussi faire émerger les aspects communicationnels et informationnels qu'elle renferme. Ce sont ces aspects socio-communicationnels de la qualité que nous étudierons dans le chapitre suivant.

---

<sup>26</sup> C. Leroy, le Monde des Initiatives, 13 juin 1993.



# ***CHAPITRE 2***

## ***LA DEMARCHE QUALITE DANS L'ORGANISATION***



## I. INTRODUCTION

La démarche qualité, longtemps demeurée l'apanage des sciences de gestion est depuis plus d'une dizaine d'années la préoccupation des chercheurs en sciences sociales. Elle renferme des enjeux organisationnels et disciplinaires (Cochoy et al, 1999). Selon Gomez (Gomez, 1996), la qualité qui n'était au départ qu'un mode de gestion est de plus en plus un mode de gouvernement d'entreprise<sup>1</sup>, un dispositif organisationnel à prendre en compte. L'histoire de la qualité l'inscrit dans un mouvement progressif qui va de la technicité vers le social : ce qui était appliqué aux produits et services (les normes) va désormais être applicable à ceux qui les produisent et leurs organisations ou leurs manières de produire. (Hatchuel et Weill, 1992)<sup>2</sup> indiquent que la qualité est un conglomérat « formé à partir de trois éléments de nature différente mais en interaction : un substrat technique, une philosophie gestionnaire et un vision simplifiée des relations organisationnelles ».

La vision longtemps statistique de la qualité que nous avons évoquée au chapitre 1 exprime ce substrat technique : la qualité a longtemps été une affaire d'ingénieurs et de méthodes statistiques appliquées à la production. Mais cette technicité n'a pas été suffisante d'où la nécessité d'y ajouter une composante gestionnaire incarnée par

---

<sup>1</sup> Cette expression a pris de l'ampleur ces dernières années. Elle est étudiée par une nouvelle théorie de l'organisation appelée « théorie de l'agence » ; elle désigne le contrôle des dirigeants par les actionnaires notamment avec les scandales financiers connus ces dernières années. La théorie de l'agence s'intéresse aux mécanismes des décisions des dirigeants et à leurs relations avec les partenaires (actionnaires, banquiers, clients...).

<sup>2</sup> Cité par Mispelblom p : 8 d'après Hatchuel et Weil *L'expert et le système*, Economica, Paris 1992.

Deming<sup>3</sup>. Les cercles qualités sont les éléments d'une direction participative (Mispelblom, 1999). On peut estimer que ce sont là les premières formes organisées de la communication dans la démarche qualité. La composante organisationnelle afférente à la qualité est la « transparence de l'organisation et la circulation fluide des informations » (ibid. p.9) avec la traçabilité de celle-ci.

Mais on ne peut évoquer la communication des organisations sans s'arrêter sur les organisations elles-mêmes et les théories autour d'elles. On se propose donc dans la première partie de ce chapitre de comprendre modestement le puzzle des théories des organisations. Il s'agit en effet d'un puzzle parce que les organisations sont classées tantôt suivant des typologies (Mintzberg, 1991), suivant des écoles (école des relation humaines par exemple), suivant des approches (approche communicationnelle d'Alex Mucchielli), approche par les disciplines (sociologie, psychologies, sciences cognitives, sciences de l'ingénieur) etc.

---

<sup>3</sup> Selon Deming « les entreprises ne peuvent pas espérer profiter de l'intelligence créatrice et des efforts de productivité de leurs salariés si elle ne rompent pas d'abord avec de vieilles habitudes qui consistent à traiter les équipes de travail comme des composantes du système des coûts plutôt que comme des ressources clés et des opportunités d'investissements rentables ».

## II. THEORIES AUTOUR DES ORGANISATIONS

### II.1- L'ORGANISATION

A l'image de la qualité, on peut aussi remonter très loin dans les temps pour situer l'organisation de l'activité humaine. Déjà Platon, dans la République, estimait que « l'on plus et mieux et plus aisément, lorsque chacun ne fait qu'une chose, celle à laquelle il est propre » (Pot, 2005). L'histoire récente montre aussi l'importance de l'organisation dans les grands travaux comme ceux menés par l'ingénieur du roi Vauban (1633-1707) ou la mise en place de l'obélisque du Vatican de plusieurs centaines de tonnes en 1586 (ibid. p : 215), pour ne citer que ces deux exemples.

D'une manière générale, on distingue les organisations suivant trois périodes : organisations pré-tayloriennes ou prébureaucratiques, tayloriennes ou bureaucratiques, et post-tayloriennes ou post-bureaucratiques

Mais dans le même esprit que la qualité et au regard de la littérature sur ce sujet, nous plaçons le développement des théories de l'organisation au début du XXe siècle. En effet cette période est marquée par les travaux de l'américain F. Taylor (1856-1915) et du français H. Fayol (1841-1925). Taylor est connu pour son organisation scientifique du travail évoquée dans le chapitre 1 et qui se base sur la division du travail. Pour Taylor qui a publié ses idées dans 2 ouvrages *Shop management* et *Principles of scientific management*, gagner en productivité signifie en résumé utiliser de façon maximale les outils de production, supprimer les gestes inutiles des ouvriers et assurer une préparation minutieuse du travail ainsi que son suivi. Mais l'histoire a montré que cette organisation du travail a connu ses limites. Quant à Fayol, sa doctrine est bien exprimée à travers le titre de l'exposé de ses réflexions : *Administration industrielle et générale, prévoyance, organisation, commandement*,

*coordination, contrôle.* Henry Fayol apporte une double réponse aux questions de ses contemporains : il donne une théorie du commandement et des chefs ; il propose des solutions pour gérer des organisations complexes et échapper à leurs effets pervers. Mais les critiques sur sa théorie s'expriment par rapport à la rigidité et à l'aspect contraignant de son approche au regard de la place qu'il donne à la hiérarchie.

Dans l'étude des organisations, on fait toujours référence aux expériences<sup>4</sup> menées par Elton Mayo (1880-1949) réalisées peu avant la grande crise de 1929 et qui se sont déroulées dans les usines de la Western Electric à Chicago, chez les ouvrières principalement. L'intérêt de ces expériences vient du fait qu'elles démontrent que les avantages matériels n'étaient pas les seules motivations au travail mais que des critères comme la reconnaissance du travail, la qualité des relations avec la hiérarchie, étaient tout aussi importants. Elles marquent une rupture avec le taylorisme. Mais la vision de l'organisation en ce début du XXe siècle n'était pas seulement taylorienne ou fayolienne, elle était aussi sociologique avec Max Weber pour qui l'intérêt porte sur les fondements de l'autorité et du pouvoir dans les organisations (Pot, 2005) et il s'interroge sur les raisons pour lesquelles les organisations en particulier bureaucratiques, se sont développées (Bagla, 2003). Weber qui est contemporain de Taylor pense que l'organisation bureaucratique est la seule forme de domination légale que l'homme moderne est prêt à accepter (ibid. p.26) ; quant à Taylor, la question de la justification de son organisation du travail ne se pose pas pour lui, puisqu'elle est censée être

---

4 Ces expériences sont connues sous le nom de l'expérience de Hawthorne du nom de l'usine ; elles se sont déroulées entre 1927 et 1929. L'équipe Mayo en conclut que l'estime de soi, la cohésion étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail. C'est la rupture avec les hypothèses de Taylor qui étaient basées sur l'intérêt individuel. C'est aussi la naissance de l'école des relations humaines.

« scientifique ».

Les expériences de Chicago ont ouvert la voie à des nombreux chercheurs de diverses disciplines intéressés par le fonctionnement des organisations. Au début les travaux ont porté en grande partie sur la motivation avec Kurt Lewin inventeur de la « dynamique de groupe » ou de la méthodologie « recherche-action », Maslow et sa pyramide<sup>5</sup> des besoins ou Chris Argyris dont les travaux ont porté sur les relations des individus avec leurs organisations ainsi que la conduite du changement. On ne peut cantonner l'organisation dans un seul champ de recherche disciplinaire. Elle est fondamentalement pluridisciplinaire. On peut d'une part évoquer une approche « managériale » des organisations et d'autre part une approche sociologique. Le regard managérial des organisations exprime l'influence socio-économique à laquelle elles sont soumises. Diverses théories propres à la gestion ont été développées : théorie de la firme avec James March, théories de la décision avec Herbert Simon, théories des coûts de la transaction d'Olivier Williamson, etc.

Les sociologues émettent des réserves sur cette approche parce qu'elle se base sur « la rationalité et la prévisibilité dans une espace clos et limité ». C'est une approche qualifiée de normative. Leur analyse organisationnelle est centrée sur les hommes et leurs actions. Herbert Simon qui avait une démarche pluridisciplinaire a étudié l'organisation administrative et la prise de décision ; pour lui, « pour comprendre en quoi le comportement de l'individu s'intègre dans le comportement de l'organisation, il est nécessaire d'étudier la relation qui existe entre la

---

<sup>5</sup> Abraham Maslow (1908-1970) classe les besoins des individus suivant une pyramide de cinq niveaux qui va des besoins physiologiques nécessaires à la survie humaine (boire, manger etc...) aux besoins d'accomplissement de soi comme besoins les plus élevés à satisfaire. Ce modèle a été critiqué pour sa linéarité et même sa légitimité.

motivation personnelle de l'individu et les objectifs que poursuit l'organisation ».

L'organisation taylorienne ou bureaucratique se fonde sur les respect des règles censées garantir l'efficacité au travail et réduire les incertitudes. Les sociologues estiment plutôt que ces règles résulteraient des interactions humaines et qu'elles sont difficiles à respecter. C'est pourquoi ils proposent une distinction entre une organisation *formelle* et une organisation *informelle*. Dans l'organisation *formelle*, on retrouve l'organisation officielle avec des buts et des intentions précis pour orienter les interactions entre ses membres. Dans l'organisation *informelle* se développent les pratiques imprévues et les déviations ; ces déviations ou contournement des règles profitent le plus souvent à l'entreprise selon Bagla. Crozier et Friedberg qui ne voient pas l'utilité de cette distinction, estiment dans *l'acteur et le système* que, si l'action des acteurs s'inscrit dans un contexte concret, celle-ci est sans cesse remise en cause par leurs pressions et leurs stratégies.

Les approches sociologiques se sont développées dans les années 70. Outre Crozier et Friedberg, on peut faire référence aux travaux d'auteurs comme R. Sainsaulieu avec la *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Après avoir exploré la dynamique des modèles de l'histoire industrielle et post-industrielle des organisations cet auteur examine les relations individu-organisation avec la notion de culture, d'identité et la régulation sociale de l'entreprise. L'approche sociologique ne saurait se résumer à ces quelques auteurs que nous avons cités. D'autres auteurs (Boltanski, Salais, Callon, Latour) ont contribué à développer ces théories ; Anthony Giddens (Giddens, 1987), estime que les structure sociales ont un caractère ambigu parce qu'elles sont à la fois contraignantes pour l'acteur mais aussi elles lui permettent d'exister. Les organisations sont aussi vues sous l'angle économique (Drucker, 1993) ou dans une approche constructiviste (Bouchikhi, 1990).

La littérature autour des théories de l'organisation est immense du fait même de l'objet d'étude qu'est l'organisation. Dans *l'analyse des organisations : une anthologie sociologique*, Séguin et Chanlat (Seguin et al, 1986) résument l'organisation sous 2 visions :

- une vision fonctionnaliste de l'organisation ; les fonctionnalistes considèrent celle-ci comme « un système en équilibre à l'intérieur duquel règne l'ordre, l'harmonie et le consensus ». Les composantes principales seraient les buts, la technologie et les structures ; les composantes secondaires seraient la division du travail, le pouvoir et la culture ;
- une vision critique de l'organisation restée longtemps marginale ; elle s'appuie sur des travaux issus du marxisme ou de la pensée wébérienne. Pour elle, les composantes importantes qui fondent une organisation seraient, à l'inverse des fonctionnalistes, la division du travail, le pouvoir et l'idéologie. Les composantes secondaires se résument aux objectifs, aux structures (formelles ou informelles), à la technologie et la culture.

Les auteurs, qui résument la première vision comme une « sociologie de l'ordre » et la seconde comme une « sociologie du désordre et du conflit », estiment cependant qu'on ne peut isoler l'une et l'autre car la réalité organisationnelle d'aujourd'hui exige que l'ordre et le désordre soient interreliés ; la complexité, l'incertitude, le paradoxe ou l'ambiguïté sont des notions qui font partie du phénomène organisationnel.

### **II.1.1- Théorie des organisations selon Henry Mintzberg**

Henry Mintzberg (Mintzberg, 1989) propose pour comprendre la structure d'une organisation, un diagramme composé de six éléments constitutifs. Pour lui, une organisation se définit « comme une action

collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune » (ibid. p.12) ; même s'il admet une multiplicité de leurs modes de fonctionnement, il classe les organisations en six configurations de base.

Les six composantes<sup>6</sup> fondamentales de l'organisation :

- à la base de sa structure, Mintzberg propose ce qu'il appelle le *centre opérationnel* qui regroupe les employés ou salariés qui produisent les biens et services de base de l'organisation ;
- le *sommet stratégique* est composé des dirigeants de l'organisation appelés aujourd'hui managers ; ils ont une vision globale du système ;
- la *ligne hiérarchique* est une ligne d'autorité qui relie le stratégique et l'opérationnel ; elle se compose des cadres moyens ou intermédiaires qui assurent la transmission et le contrôle des directives ;
- la *technostructure* est composée d'analystes n'entrant pas dans la ligne hiérarchique. Ils font appel à des méthodes pour concevoir et maintenir la structure ; ils n'exercent pas d'influence directe sur les opérationnels ;
- le *personnel de support logistique* assure les services annexes comme les relations publiques, le service postal ou les services juridiques ;

---

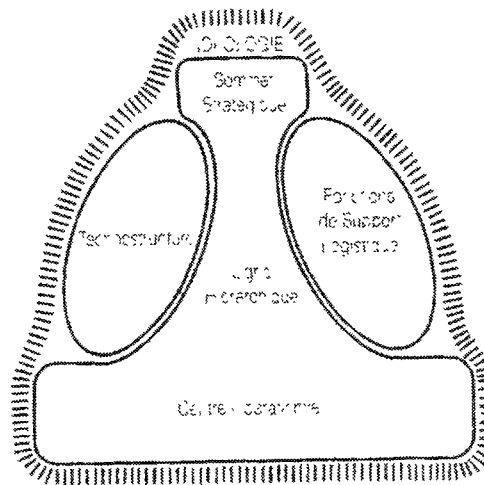
<sup>6</sup> La configuration originelle de Mintzberg publiée dans Management Science en mars 1980 p 322-241 était une structure en 5 composantes (Structure in 5's : A synthesis of the research in organization design) ; l'auteur a ajouté la sixième partie « invisible » mais présente dans toute organisation selon lui : l'idéologie ou la culture.



- *l'idéologie* est entendue comme culture de l'organisation, c'est-à-dire l'ensemble de ses croyances et traditions qui la distinguent d'une autre et qui imprègnent toute la structure ;

L'ensemble de ces personnes, selon Mintzberg peuvent être considérées dans une organisation comme des « *détenteurs d'influence qui forment tous ensemble une coalition interne* ».

Le diagramme<sup>7</sup> de Mintzberg présente les éléments constitutifs de la manière suivante :



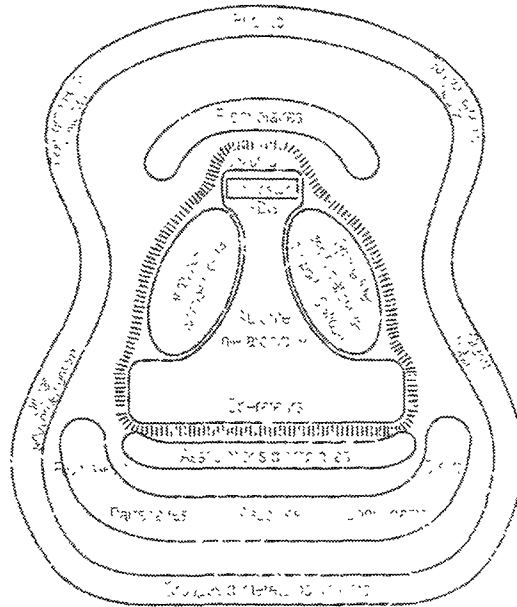
**Figure 2. 1** Les six parties de bases de l'organisation d'après (Mintzberg, 1989 : p.186).

Mais la structure de l'organisation ainsi présentée ne peut se concevoir que si on prend en compte les personnes externes qui exercent une influence susceptible d'affecter les décisions à l'intérieur de celle-ci.

---

<sup>7</sup> Ce « logo » que Mintzberg appelle diagramme est sa représentation personnelle de l'organisation. L'auteur estime que « les organisations ne sont pas structures linéaires, mais les mots d'un livre ne peuvent suivre une autre voie. C'est pourquoi il peut être utile de faire référence à ces diagrammes aussi souvent que possible ». L'auteur reconnaît que cette forme, bien qu'elle ne représente que l'organisation en son sens, est susceptible de faire l'objet d'interprétations diverses.

L'organisation et ses acteurs internes interagissent avec les acteurs de l'environnement externe. Pour cette raison, Mintzberg propose une représentation de l'organisation et de son environnement :



**Figure 2. 2** les détenteurs d'influence interne et externe dans le cadre de l'organisation d'après (Mintzberg, 1989 : p.187).

Dans sa quête de modélisation de la complexité d'une organisation, Mintzberg ajoute à cette structure six autres éléments appelés mécanismes de coordination qui sont les « *les moyens fondamentaux par lesquels les organisations peuvent coordonner leur travail* » (idem p.188). Ces six mécanismes sont : *l'ajustement mutuel* (communication formelle), *la supervision directe* (ordre de supérieur à subordonnés), *la standardisation des procédés de travail* (la technostructure élabore ces standards qui sont appliqués par les opérateurs), *la standardisation des résultats* (par exemple spécifications des dimensions d'un produit), *la standardisation des qualifications* (formation spécifique aux exécutants), *la standardisation des normes* (les normes dictent le travail et chaque opérateur doit s'y référer).

Mintzberg ajoute des paramètres de conception dans son approche organisationnelle ; nous ne détaillons pas ces paramètres mais nous admettons avec lui que « l'essence de la conception organisationnelle se trouve dans une série de paramètres qui détermine la division du travail et la réalisation de la coordination. Certains de ces paramètres concernent la conception des poste, d'autres la conception de la superstructure (le réseau des sous unités qui se reflète dans l'organigramme), d'autres la conception des liens latéraux pour étoffer cette structure, et enfin un dernier groupe qui concerne la conception du système de prise de décision de l'organisation ». Ces paramètres sont influencés par des critères comme l'âge, la taille, le système technique, l'environnement et son pouvoir et réciproquement.

Enfin même s'il existe une immensité des organisations, selon Mintzberg on peut établir une typologie de celles-ci.

Le tableau ci-après donne une vision plus synthétique de classification typologique.

Organisation	Structure	Contexte	Stratégie	Atouts/freins
Entrepreneuriale	Simple, informelle supervision directe	Environnement simple et dynamique, leadership charismatique	De type visionnaire, malléable aux positions du leader	Flexibilité et adaptabilité, fragilité car reposant sur un seul individu  Enthousiasme et motivation des salariés
Mécaniste	Bureaucratie centralisée, formalisation logistique importante	Environnement simple et stable, organisation de grande taille et âgée, contrôle	Planification longues périodes de stabilité interrompues par des révolutions stratégiques	Efficacité, cohérence mais difficultés de coordination, problèmes

	pour réduire l'incertitude	interne		d'adaptation
Divisionnalisée	Divisions fondées sur le marché, autonomes parfois à configurations mécanistes	Marchés diversifiés	Stratégies par le siège	Répartitions du risque, proximité avec le marché, mais problème du coût de l'innovation
Professionnelle	Dépendant de la formation de standards de qualifications	Complexe système technique simple organisation mécaniste	Stratégie d'ensemble stable mais en réalité constamment changeante	Problèmes de coordination, difficulté à évoluer
Innovatrice	Adhocratie fluide, ajustement mutuel, structure matricielle	Complexe et dynamique	A base d'apprentissage Emergente	Combine plus de démocratie avec moins de bureaucratie
Missionnaire	Riche système de valeurs	Taille restreinte des unités		Partage de valeurs, identification

**Tab 2. 1** Typologie des organisations selon Mintzberg

Ainsi Henry Mintzberg développe donc sa théorie en présentant l'organisation d'abord comme une structure dont le fonctionnement est dépendant de son environnement interne et externe. L'organisation à travers ses différentes configurations (tableau ci-dessus) est le lieu de multiples interactions qui imposent pour la compréhension une approche

systemique.

## II.1.2- L'organisation et le système

A travers la littérature très abondante sur les théories des organisations, différentes métaphores ont été élaborées pour désigner l'organisation. Les précurseurs de la théorie classique évoquée plus haut (Taylor, Fayol, Weber) avaient une vision de *l'organisation-machine*, comme un construit réglé, hiérarchisé, programmé à l'image de la machine. C'était une conception rationnelle de l'organisation basée sur la réglementation, les codes et les standards aussi bien pour l'exécution des opérations que pour l'exercice du pouvoir. La seconde métaphore est celle de l'organisation comme organisme vivant (Bonami et al, 1993) ; il s'agit de la conception de l'organisation par l'école des sciences humaines (Mayo, 1933) ou les travaux sur les besoins des membres de l'organisation (Maslow, 1954).

Mais les différentes composantes de l'organisation qui sont interreliées et qui interagissent avec leur environnement amènent à considérer l'organisation comme un système. Selon Edgar Morin l'organisation est « *l'agencement de relations entre composants ou individus, qui produit une unité complexe ou système, dotée de qualités inconnues au niveau des composants ou individus* » (Morin, 1977 : p.103). On ne peut donc éluder la question de système. Mais qu'est-ce qu'un système ? Est-ce le système qui fait l'organisation ou l'inverse ?

Les premiers développements de la théorie des systèmes ne viennent pas des sciences sociales mais des disciplines en sciences « dures » comme la chimie et la biologie. Von Bertalanffy a développé sa *théorie générale des systèmes*. Cette théorie ambitionne d'explorer divers champs d'applications comme la sociologie, la psychologie ou l'histoire. Pour lui, un système est formé d'unités en interrelations mutuelles. Il s'agit dans sa théorie, de systèmes ouverts. Dans l'approche des systèmes

ouverts, l'environnement est primordial pour l'organisation et constitue pour elle une source d'incertitude. A l'inverse, les systèmes fermés sont, selon Von Bertalanffy, ceux utilisés par la chimie physique comme la thermodynamique où il n'y a aucun échange avec l'environnement et où seules les caractéristiques internes de l'organisation et leurs interrelations sont prises en compte. L'approche de l'école classique (organisation scientifique du travail ou organisation administrative du travail) est considérée comme répondant à un système fermé. En effet dans cette approche, les individus sont comme des machines simples avec pour seules motivations les récompenses monétaires et exécutant les décisions rationnelles prises par les dirigeants de l'organisation (Seguin et al, 1986). L'activité extra-organisationnelle et son impact sur l'organisation des individus ne sont pas pris en compte dans le système. L'analyse wéberienne des bureaucraties fait d'elle un système fermé : l'efficacité des organisations est maximisée par les caractéristiques bureaucratiques et aucune d'entre elles ne peut être modifiée par l'environnement (ibid. p.28). Nous admettons aussi avec les auteurs que même l'analyse faite par l'école des relations humaines, présente les organisations comme un système fermé. Selon eux, la plupart des études menées par ce courant ignorent l'effet des variables extra-organisationnelles sur le moral, la satisfaction des membres ; l'approche qualifiée de psychologique voire psychiatrique s'intéresse plus aux caractéristiques individuelles qu'aux « appartenances sociologiques ». En réalité il est tout à fait irréal de concevoir un système complètement fermé. Cette approche atomistique fait du système un construit clos et distinct fait des ses parties élémentaires.

L'approche systémique « consacre » les systèmes ouverts ; Edgar Morin définit le système (Morin, 1977 : p.102) comme une « *unité globale organisée d'interrelations entre éléments, actions, ou individus* ». Aux premières approches systémiques (Von Bertalanffy, 1973) qui définissaient le système avec deux concepts à savoir *l'unité globale* et

*l'interaction*, les réflexions de Morin apporteront une troisième pierre à l'édifice : *l'organisation des interrelations*. Le caractère paradoxal du système montre à la fois son attribut unitaire et homogène puisqu'il constitue une unité organisée, mais aussi hétérogène puisqu'il est constitué de divers éléments. Cette représentation paradoxale, dialogique, montre la complexité de l'organisation en tant que système. L'organisation en tant que système ouvert est influencée par cinq types d'éléments de l'environnement selon Seguin et Chanlat :

- les rôles extra-organisationnels des individus participant à cette organisation ; ces individus ont des attaches en dehors de l'organisation et ces attaches les influencent à l'intérieur;
- les expériences de Kerr et Siegel<sup>8</sup> ont démontré que plus les salariés sont isolés avec comme seuls contacts les collègues de travail, plus ils ont une propension à se mettre en grève par rapport à leurs autres collègues qui ont une vie associative par exemple ;
- les caractéristiques de l'environnement qualifiées d'agrégées, c'est-à-dire des paramètres comme le niveau d'instruction, la diversité ethnique ou religieuse d'une population donnée et qui sont susceptibles d'influencer les caractéristiques internes de l'organisation ;

---

<sup>8</sup> Les auteurs ont mené une étude sur la propension à la grève dans onze pays ; ils ont classé les dockers au premier rang des catégories ouvrières en compagnie des mineurs et des marins. C. Kerr, A. Siegel, « The Inter-Industry Propensity to Strike : an International Comparison », in A. Kernhauser, R. Dublin, A. M. Ross (éd.), *Industrial Conflict*, New York, Mac Graw Hill, 1954.

- la culture a selon les auteurs une influence sur la vie organisationnelle ; par culture ils entendent la façon de penser, d'agir et de se comporter en société. Dans *le phénomène bureaucratique*, Michel Crozier<sup>9</sup> établit un lien entre la bureaucratie française (de l'époque) et les valeurs de cette société ;
- le marché dans sa structure (échanges égaux ou non, de biens ou services) est influencé par les relations entre les individus et les organisations ou les organisations entre elles ;
- le cinquième élément, ce sont les organisations formelles elles-mêmes : une organisation formelle dans son fonctionnement quotidien est en contact avec d'autres organisations même si elles ne font pas partie de son marché.

Les systèmes ouverts ont pour conséquences, selon Emery et Trist (Emery et al, 1960) d'être « des systèmes qui peuvent se réorganiser spontanément afin d'atteindre un état de plus grande homogénéité et complexité, et qu'ils parviennent à un état stable, à un niveau où ils

---

<sup>9</sup> Selon M. Crozier des comportements culturels ou sociaux comme la peur les relations face-à-face et le goût de maintenir des distances entre les différentes strates sociales ont une influence sur l'organisation bureaucratique française.



peuvent encore travailler ». Pour ces auteurs<sup>10</sup> l'organisation est considérée comme un système d'interaction entre deux sous-systèmes : social et technique. Les entreprises sont par définition des organisations qui possèdent ces caractéristiques. Même si l'organisation est considérée comme le concept central de la systémique (Durand, 1998), trois autres concepts fondamentaux l'accompagnent à savoir l'interaction, la globalité et la complexité. Toujours selon Durand, l'organisation recouvre à la fois un état et un processus ; un processus par lequel de la matière, de l'énergie et de l'information sont assemblées et mises en œuvre ou en forme. Si le processus est conduit par lui-même, on parle d'auto-organisation ; le concept d'eco-organisation caractérise « le genre d'organisation qui importe en permanence la matière/énergie de son environnement pour son maintien ». Enfin en tant que système, l'organisation peut être présentée sous deux aspects : structurel et fonctionnel. L'aspect structurel comprend quatre composants : la frontière qui la sépare de son environnement et qui est plus ou moins perméable ; les éléments, qui sont plus ou moins hétérogènes, identifiables, dénombrables et classables ; le réseau de relation qui véhiculent la matière, l'énergie, l'information ; les réservoirs qui permettent de stocker matières, produits, énergie, information. L'aspect fonctionnel se compose : des flux de matière, énergie, produits transportés dans le réseau ; des centres de décision ou lieux de transformation de ces informations et aussi lieux de coordination des actions ; des boucles de rétroaction dont l'objet est d'informer les décideurs pour qu'ils prennent les décisions en

---

<sup>10</sup> F Emery et E. L Trist sont des chercheurs du Tavistock Institute of Human Relations de Londres fondé en 1946. Ils ont réalisé leurs expériences sur les mines de charbon britannique où l'introduction des nouvelles machines d'extraction a généré des conflits. Les mineurs n'acceptaient pas le nouveau mode d'organisation taylorien du travail. En leur donnant des responsabilités et de l'autonomie et en faisant des sous-groupes les dysfonctionnements furent éliminés. Faire interagir les systèmes technique et social a donné naissance à l'école socio-technique.

connaissance de cause ; des délais de réponse qui permettent de faire des ajustements opérés par les centres de décision. Cette description sommaire de système empruntée à Durand (Durand, 1998 : p. 12-13) doit intégrer les éléments de l'environnement.

Dans sa modélisation des systèmes complexes, Jean-Louis Le Moigne définit l'organisation comme « la propriété d'un système complexe permettant de rendre compte à la fois du comportement de chacun des niveaux projectifs que l'on attribue au système et de l'articulation entre ces niveaux, sans les séparer » (Le Moigne, 1990 : p. 74).

### **II.1.3- L'organisation et la complexité**

Comprendre la structure, le fonctionnement, les typologies diverses (Mintzberg, 1989) ne suffit pas à appréhender les organisations comme système complexe. Pour Bonami (Bonami et al, 1993), comprendre les phénomènes organisationnels revient à prendre en compte quatre éléments : l'organisation comme concept aux frontières floues, qui s'aborde à partir de sa structure qui n'est ni un « système systématique » ni un non-système et qui est une unité complexe paradoxale. C'est cette unité complexe qui nous intéresse. L'organisation comme indiqué plus haut peut être considérée sous la métaphore d'un organisme vivant. Or le complexe correspond à la caractéristique du vivant. L'objectif n'est ni de définir ni de maîtriser la complexité, loin s'en faut ; mais de « cerner » le phénomène organisationnel par sa complexité. Selon Edgar Morin (Morin , 1991 : p.114-115), on peut définir trois étapes de la complexité lorsqu'on prend par exemple le cas d'une organisation comme l'entreprise : 1) les connaissances simples qui n'aident pas à connaître les propriétés de l'ensemble font que « *le tout est plus que la somme des parties qui la constituent* » ; 2) le fait qu'il y ait un ensemble (tapisserie dans son exemple) fait que les qualités de tel ou élément ne peuvent s'exprimer toutes pleinement, « *le tout est moins que la somme des parties* » ; 3) la troisième étape est le caractère contradictoire de l'ensemble car « *le tout*

*est à la fois plus et moins que la somme de parties* ». Pour l'auteur, trois causalités se retrouvent à tous les niveaux d'une organisation complexe comme l'entreprise qui produit des biens et services : *la causalité linéaire* c'est-à-dire que telle cause produit tels effets ; *la causalité réursive rétroactive*, car une entreprise a besoin d'être régulée et les effets de la vente ou mévente rétroagissent sur la production des biens et services ; *la causalité réursive*, car dans le processus récursif, affirme Morin, « les effets et produits sont nécessaires au processus qui les génère. Le produit est producteur de ce qui le produit ». L'entreprise, donc, en tant qu'organisme vivant s'auto-organise et s'auto-produit. Le fait que l'entreprise soit intégrée dans un environnement auto-organisé appelé écosystème donne à l'entreprise une caractéristique que l'auteur appelle auto-éco-organisation qu'il réfère à l'hologramme dont la caractéristique est que chaque point qui le constitue est censé posséder la quasi-totalité de l'information du tout !

Il n'existe donc pas d'entité séparée car dans la pensée systémique la séparation est une illusion ; toute existence prend place dans un système.

L'évocation de la complexité ou « la mesure du complexe » ne date pas de nos jours<sup>11</sup>. Déjà le physicien Laplace affirmait qu'il suffisait de connaître la rapport de forces d'un organisme pour connaître les mécanismes de l'univers ; R. Ashby établit un lien entre les états du système et ses configurations et plus tard C. Shannon établit le modèle mathématique pour permettre la connaissance de la complexité du système par la mesure de la quantité d'information. Ces premières

---

<sup>11</sup> Voir également (Wiener, 1947) ; (Weaver, 1948).

observations étaient certes incomplètes mais posaient déjà les jalons de la complexité.

Jean-Louis Le Moigne décrit le concept d'Organisation Active comme central dans la description d'un système complexe ; ce que E. Morin a qualifié d'Organis-action. La complexité de l'organisation selon l'auteur « ne s'identifie pas par l'enchevêtrement de rouages ou de composants d'une structure (..). Elle s'identifie par l'imbrication présumée intelligible des multiples actions qu'elle assure, transitives et récurrentes au fil du temps ». L'organisation, c'est un système qui est à la fois capable de *maintenir* et de *se maintenir*, de *relier et se relier*, de *produire et se produire*. Enfin l'auteur présente l'organisation comme une conjonction créatrice de nouveaux concepts (p. 79) :

- l'organisation comme une conjonction d'informations et de computation ;
- l'organisation comme une conjonction de productions d'informations et de décisions d'actions ;
- l'organisation comme une conjonction de représentation de stratégies d'actions ;
- l'organisation comme une conjonction de l'intelligence stratégique du système et des amas complexes d'opérations enchevêtrées assurées par le système.

L'organisation est conjonction de « différenciation » (en composants fonctionnels spécifiques) et de « coordination » (ou d'intégration),

construisant son « identité-intégrité » dans cette conjonction<sup>12</sup>.

#### **II.1.4- L'organisation et l'Individu**

L'individu dans et pour l'organisation est l'objet de définitions depuis le début des théories des organisations. La première proposition était celle de l'homo œconomicus et toutes les itérations autour de cet objet d'étude montrent le caractère complexe de la relation individu-organisation (Bernard, 2000). Pour la théorie classique, qui considère l'organisation comme une machine orientée vers la réalisation de certains buts partagés par tous, les individus sont motivés par la rétribution monétaire qu'ils perçoivent en acceptant ces buts. L'école des relations humaines a mis l'accent sur le facteur humain avec les travaux d'Elton Mayo cités plus haut. Plusieurs autres approches plus ou moins proches de cette école ont évoqué la place de l'individu dans l'organisation : les approches psychosociologiques avec les théories des besoins et de la motivation fondées sur les travaux d'Abraham Maslow, Frederik Herzberg et son concept d'enrichissement au travail, de dynamique de groupe et leadership (Likert, Lewin) ; des approches psychanalytiques avec R. Bion qui analyse les « névroses de l'organisation » ou Elliot Jacques du Tavistock Institute considéré comme le père de la socio-analyse ; les approches cognitives considèrent l'organisation comme lieu de décision des individus, mus par une rationalité limitée (Simon), comme lieu d'apprentissage pour les individus (Agyris, Hatchuel, Zarifian) ou comme une coalition d'individus ayant des objectifs différents (J. March & R. Cyert). L'analyse de l'humain dans l'organisation c'est aussi l'étude des dimensions « classiques » comme le pouvoir (Mintzberg, Crozier &

---

<sup>12</sup> D'après le lexique des termes de la complexité constitué à partir des travaux de J.-L. Le Moigne. Source : <http://www.mcxapc.org>

Friedberg), la culture (Elliot Jacques, P. d'Iribarne), l'identité (R. Sainsaulieu) et l'idéologie. D'autres travaux sur les organisations menées en Amérique du nord évoquent des dimensions de l'individu « oubliées » (Chanlat et al, 1990) à savoir : la pensée, la parole et le langage ; l'espace et le temps ; la vie psychique, la vie symbolique ; le plaisir et la souffrance au travail.

Le pouvoir est une réalité centrale des organisations ; un fait incontournable (Etzioni, 1971). Il suffit de considérer l'organigramme d'une organisation pour constater une représentation graphique d'un rapport de force (Cabin, 2005 : p. 7). Dans *l'acteur et le système*, Crozier et Friedberg considèrent le pouvoir comme le « fondement de l'action organisée » ; pour les auteurs, le concept de pouvoir est fuyant et multiforme mais « il implique toujours la possibilité pour certains individus ou groupe d'individus d'agir sur d'autres individus ou groupes ». Le pouvoir est une relation et non un attribut des acteurs ; enfin nous suivons les auteurs quand ils le définissent comme « un rapport de force dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre ». La notion de pouvoir est, pour les auteurs, liée aux ressources à leur accès.

Avant eux, certains auteurs, comme French et Raven (French et al., 1959), ont tenté d'identifier les bases du pouvoir social. Il en existe 5 selon eux :

- le pouvoir de récompense (repose sur la capacité de la source d'influence) ;
- le pouvoir de coercition (repose sur la capacité ou la possibilité de se faire punir si on ne se conforme pas à la tentative d'influence) ;
- le pouvoir de légitimité (c'est le pouvoir qui résulte de l'autorité associée à une position dans une organisation ;

cette autorité est basée sur le droit ou les valeurs) ;

- le pouvoir de référence (il est basé sur l'identification) ;

- le pouvoir d'expertise (repose sur le degré de compétence).

Le concept de pouvoir concentre une très abondante littérature dans les théories des organisations qui n'est pas l'objet de ce travail. Cependant, on ne peut évoquer la notion du pouvoir sans celle du leadership qui, elle, est plus récente (XXème siècle) et américaine. Cette notion de leadership s'étend exclusivement à l'exercice démocratique du pouvoir selon la vision des auteurs (Blake et Mouton, Lewin, White...). Elle invoque plus la capacité du dirigeant à mobiliser, à faire adhérer, faire participer ses « dirigés ».

La culture est également une notion aussi large et importante que le pouvoir dans les organisations. Chaque individu est façonné par un cadre symbolique et culturel dans une organisation. Le rapport à la hiérarchie par exemple n'est pas le même selon les organisations, les pays. A l'intérieur de la culture on retrouve des sous-cultures comme la culture d'entreprise ou culture métier. On doit la notion de culture d'entreprise aujourd'hui très en vogue à Jacques Elliot du Tavistock Institute. Pour lui c'est « une mode de pensée et d'action habituel, plus ou moins partagé et qui doit être accepté ». D'autres auteurs mettent l'accent sur les symboles, les représentations ainsi que les compétences communes. La culture comme explication de certains modes de gestion a été évoquée par Crozier dans *Le phénomène bureaucratique*, sur les déterminants culturels de la bureaucratie française. Mais la culture est pour certains auteurs comme Sainsaulieu (Sainsaulieu, 1985) un concept ambigu et discutable car il existe de nombreux clivages socio-culturels en entreprise et il est difficile d'avoir une culture « intégratrice ». Quant au *pacte social* de P. d'Iribarne, il consiste à jeter un pont entre culture sociétale et culture de l'organisation ou de l'entreprise.

L'idéologie qui est la sixième composante de la représentation organisationnelle de Mintzberg est une composante importante de la vie sociale. Selon Godelier cité par Seguin et Chanlat (p.31), la production du sens consiste à « représenter, interpréter, organiser et légitimer » ; l'idéologie s'occupe de la fonction de légitimer (Seguin et al, 1987). Elle a deux connotations : une acception plus large qui désigne un système d'idées, une conception du monde ; une conception plus restrictive voire négative qui légitime l'autorité et la domination.

La notion d'identité, récente dans l'entreprise ou l'organisation, est en réalité très ancienne dans la philosophie. Nous ne nous lançons pas dans le débat philosophique lié à ce terme ; mais on ne peut parler de l'individu dans les organisations sans faire référence à la notion d'identité.

De nombreux auteurs<sup>13</sup> ont écrit sur le concept d'identité. Selon Brubaker et Junka<sup>14</sup>, c'est aux « Etats-Unis que le terme identité a été introduit dans l'analyse sociale et qu'il a commencé à être diffusé dans les sciences sociales et le discours public ». Les travaux d'Erik Erikson (père de la notion « crise d'identité) sont les plus connus. Pour René Sainsaulieu, l'identité de l'individu au travail est la reconnaissance de soi et des autres salariés ; elle passe selon lui par quatre modalités de définition :

- l'identité collective qui est l'appartenance à l'entreprise, « à la maison » (on se dit « de Volvo » ou « de Renault »).
- L'individu « se définit par un sorte de communauté

---

<sup>13</sup> Il n'est pas possible de dresser une liste exhaustive de ces auteurs : Bourdieu, Giddens, Habermas, Lévi-Strauss, White etc....

<sup>14</sup> Actes de la recherche en sciences sociales, Année 2001, Volume 139, Numéro 1. p. 66 – 85.



d'appartenance fermée pour les étrangers et fortement intégratrice de ses membres » ;

- la réalisation d'une œuvre individuelle ou collective où l'individu est reconnu pour son « action créatrice » en entreprise (on peut désigner de nos jours des salariés sur des grands projets comme la réalisation de l'Airbus A380, le Viaduc de Millau etc..) ;

- la troisième modalité selon l'auteur, est l'identification par rapport à un parcours passé et à venir, ce qu'il appelle la « trajectoire » et aussi « la mobilité géographique et fonctionnelle » ;

- la dernière modalité renvoie à la « résistance contre toute forme de domination » en particulier dans l'expérience ouvrière. L'individu est reconnu « pour sa capacité à dire non ou pas d'accord ».

D'autres dimensions de l'humain sont à prendre en compte dans la compréhension de l'individu dans l'organisation. Les dimensions « oubliées » entendent aller au-delà de la conception du comportement organisationnel faite de nos jours selon Chanlat et al. La complexité de l'être l'humain (Morin, 1973) autorise en effet à aller au-delà de cette conception. Les auteurs insistent sur le caractère unique, singulier de l'individu au-delà de toute discipline qui l'étudie même s'ils reconnaissent son caractère générique (appartenance à une espèce, pensée, parole etc..) et concret ; son caractère « actif et réflexif » car il pense et il agit et l'approche sociologique montre que les individus par leurs agissements construisent la réalité sociale. Le langage vient donner forme à cette construction de la réalité. Selon les auteurs, les spécialistes du comportement organisationnel semblent avoir « laissé dans l'ombre le caractère langagier de l'être humain » ; nous admettons avec eux que

tout discours, toute parole prononcée, tout document écrit participe de l'agir, du faire, du penser et du sentiment. L'individu est aussi un « être psychique » car c'est un être de désir et de pulsion. Sans faire de la psychanalyse, il faut noter que l'individu entretient avec autrui une relation polymorphe avec « son cortège de rationalité et d'irrationalité » ; une relation où l'autre est à la fois modèle, objet, soutien voire adversaire. Les auteurs tentent donc de montrer que la vie psychique est par excellence « le lieu de l'imaginaire, du refoulement, des défenses, des processus d'identification » et par ce rôle fondamental elle doit être prise en compte dans le rapport de l'individu à l'organisation.

La dimension symbolique n'échappe pas à l'univers organisationnel de l'individu. Dans l'organisation se déroule toute expérience humaine propice à la symbolique. Selon G Durand, cité par les auteurs « la raison et la science ne relient les hommes qu'aux choses, mais ce qui relie les hommes entre eux, à l'humble niveau des bonheurs et des peines quotidiennes de l'espèce humaine, c'est cette représentation parce que vécue et que constitue l'empire des images ». La culture d'entreprise évoquée précédemment procède de ce caractère symbolique de l'activité humaine.

Le spatio-temporel inscrit l'individu dans deux dimensions inséparables. Toute activité humaine quelle qu'elle soit se perçoit suivant le temps (passé, présent, futur). Le temps n'est pas apprécié de la même manière en Occident par exemple et en Orient ou en Afrique. Ceci a une conséquence sur l'univers organisationnel. L'espace renvoie aux origines de l'individu ; « tout individu est originaire d'un lieu donné, se développe dans un milieu particulier, occupe une position professionnelle, travaille dans une organisation déterminée et disparaît un jour quelque part ». Le spatial est pour l'individu un lieu d'investissement affectif, matériel, politique et affirme par là son identité personnelle ou collective.

### **III. L'ORGANISATION ET LA COMMUNICATION**

#### **III.1- LA COMMUNICATION DES ORGANISATIONS**

L'étude du champ de la communication dans les organisations occupe les sciences de l'information et de la communication depuis le début des années 90 (Le Moëne, 2000). Les organisations objet des différentes théories exposées précédemment sont en constante recomposition ; l'usage et la généralisation de l'informatique en réseau, ainsi que la dislocation des frontières de l'organisation donne davantage d'intérêt à la communication organisationnelle. Le concept de communication organisationnelle peut être entendu sous un angle assez large qui inclut la communication d'entreprise, la communication des institutions, la communication marketing, les systèmes d'information... Cette liste non exhaustive montre bien que nous sommes en présence d'un champ de recherche interdisciplinaire, et bien que la connaissance disponible soit « très fragmentée », organisation et communication sont deux notions indissociables. Les approches des organisations qui renvoient directement à l'information et la communication ont été incarnées par les cybernéticiens (Simon, 1945) ; (Beer, 1979) et le développement des systèmes experts conduisait à l'époque à considérer les organisations comme des systèmes cognitifs. Les formes de communication sont ainsi étroitement liées aux caractéristiques de l'organisation sociale. La communication joue un rôle central sur la place et le comportement des individus ou groupes d'individus dans l'organisation en les modifiant, en les orientant vers des objectifs. Elle est également importante dans le processus de prise de décision, lorsqu'il s'agit de communiquer des informations. Selon B. Paulré, « il ne fait aucun doute que la communication et l'organisation sont consubstantiels et il n'est pas étonnant d'observer que les pionniers des sciences de l'organisation ont toujours pris soin de souligner la place fondamentale qu'occupe la communication dans une organisation » (Paulré, 1993 :

p.522). A la complexité des organisations (Morin, 1973), ou des systèmes organisationnels (Bertalanffy, 1976), s'ajoute la complexité de la communication que Shannon et Weaver analysaient dès 1949 sous trois angles : technique, sémantique, pragmatique (Shannon&Weaver, 1972). L'organisation est par définition le lieu où se déroule l'interaction sociale ; celle-ci se retrouve aussi dans la plupart des modèles de base de la communication. Elle implique donc d'étudier le groupe qui peut être assimilé à une organisation de type particulier.

La communication organisationnelle comme objet d'étude demeure un champ de recherche assez vaste. Depuis le « raz-de-marée » des nouvelles technologies dans les organisations, on ne peut plus imaginer une communication organisationnelle non médiatisée. Pourtant, pendant longtemps, les études portant sur celle-ci se sont limitées à son aspect écrit et oral, sans tenir compte des supports techniques (hormis l'utilisation du téléphone). L'accent était mis en particulier sur les « règles de confection d'une bonne note de service ou les conditions d'une bonne communication orale par exemple ».

De nos jours la communication des organisations est devenue largement médiatisée. Aux formes de communications qui constituaient déjà une révolution (télécopie, vidéotex, télémessagerie, etc. ...), s'est ajouté le réseau Internet. Leur introduction (voire leur irruption dans certains cas) a des effets qui font désormais l'objet d'études sociologiques (appropriation, résistance, détournement d'usage, etc....) ou économiques (le paradoxe de Solow à la fin des années 80).

Nous admettons avec Paulré, la communication organisationnelle peut aussi être vue sous l'angle institutionnel, ce qu'il appelle les

« procédures et règles rendues obligatoires par les lois et les conventions<sup>15</sup> ».

D'autre part, la communication est différente selon que l'organisation est de petite ou grande taille. La mise en place des démarches qualité dans les entreprises a apporté une pratique sociale comme les cercles qualité. Cette forme de communication qui a eu un certain succès dans les organisations s'inscrit plus globalement dans la communication par le projet (d'entreprise). L'objectif des organisations est de mobiliser les salariés, les faire adhérer aux projets (apporter des nouvelles idées) et leur donner le sentiment d'appartenance au groupe. Enfin la nature du « dispositif d'information » est un caractère important dans la communication organisationnelle : ce dispositif peut être unilatéral lorsqu'il s'agit des publications internes destinées aux salariés (notes de service, panneaux d'affichage, journal de l'entreprise etc...) ; il peut être « interactif » comme les réunions, les groupes d'entretien, les comités etc. ...

Outre les formes de la communication, les différentes approches de celle-ci viennent complexifier la structuration de la communication organisationnelle : l'approche mécaniste basée sur le modèle de Shannon, évoque la communication circulation des flux ; l'approche psychologique analyse le comportement de l'humain (récepteur) lorsqu'il reçoit l'information ; celui-ci réagit selon son état interne (personnalité, mémoire..) et son environnement ; l'approche interactive symbolique insiste sur « la communauté de sens » lorsque deux sujets communiquent

---

<sup>15</sup> Les lois Auroux datent de 1982. Elles précisent les procédures de désignation des différentes catégories de représentants du personnel, leurs attributions respectives et leurs pouvoirs. Elles définissent aussi les termes de négociation collective, les modalités de gestion de conflits de travail, le droit d'expression des salariés etc...

en établissant un rapport de réciprocité ; on cite aussi l'approche systémique que nous avons évoquée dans la première partie de ce chapitre et que nous présentons ici brièvement.

### III.2- LES MODELES SYSTEMIQUES DE LA COMMUNICATION

#### III.2.1- Le modèle sociométrique

Le modèle sociométrique mesure les relations socio-affectives dans les petits groupes (Moreno, 1934) ; il présente graphiquement le réseau des relations informelles dans le groupe. Dans ce modèle la communication est présentée comme une relation affective identifiée à un canal, un support privilégié du transport de l'information. La notion de relation y apparaît pour la première fois. La problématique principale est centrée sur la « structure affective » des groupes et les places occupées par chacun des individus.

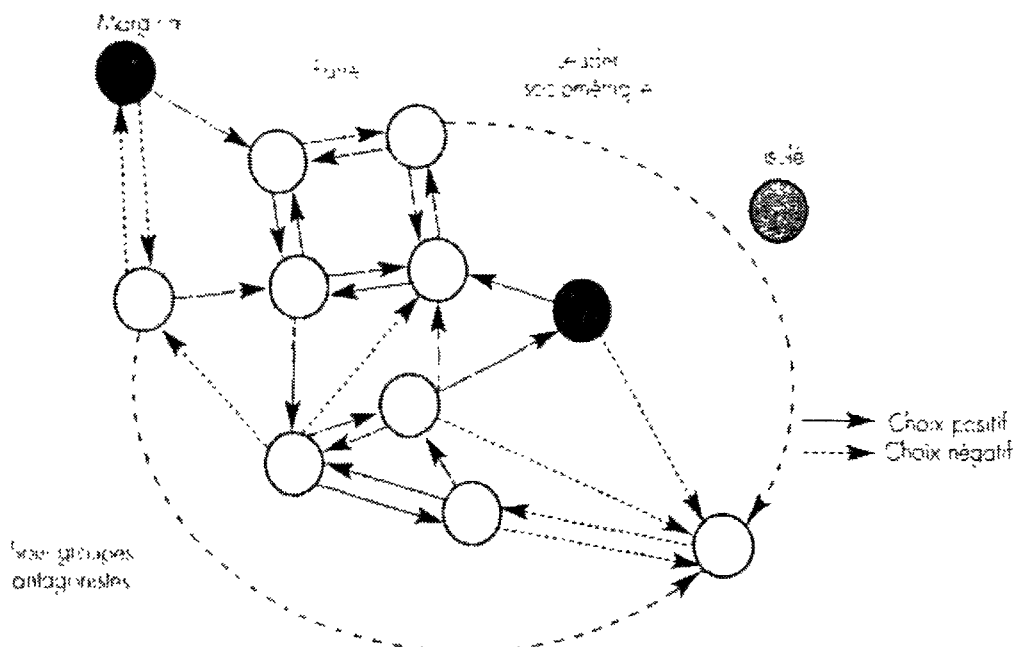


Figure 2. 3 : Modèle sociométrique d'après A. Mucchielli (op. cit.)

### III.2.2- Le modèle transactionnel

Le modèle transactionnel ne s'occupe plus du contenu du message mais de sa forme générale (Mucchielli, 1998) ; il est issu de la psychologie clinique. L'analyse transactionnelle dont Eric Berne est le père présente l'individu sous trois niveaux : le niveau normatif (le parent), le niveau rationnel (l'adulte), le niveau émotif (l'enfant). En outre, il distingue des transactions visibles qui sont acceptables socialement et des transactions cachées qui résident au plus profond de l'individu, au cœur de ses motivations les plus secrètes et ou souvent inconscientes.

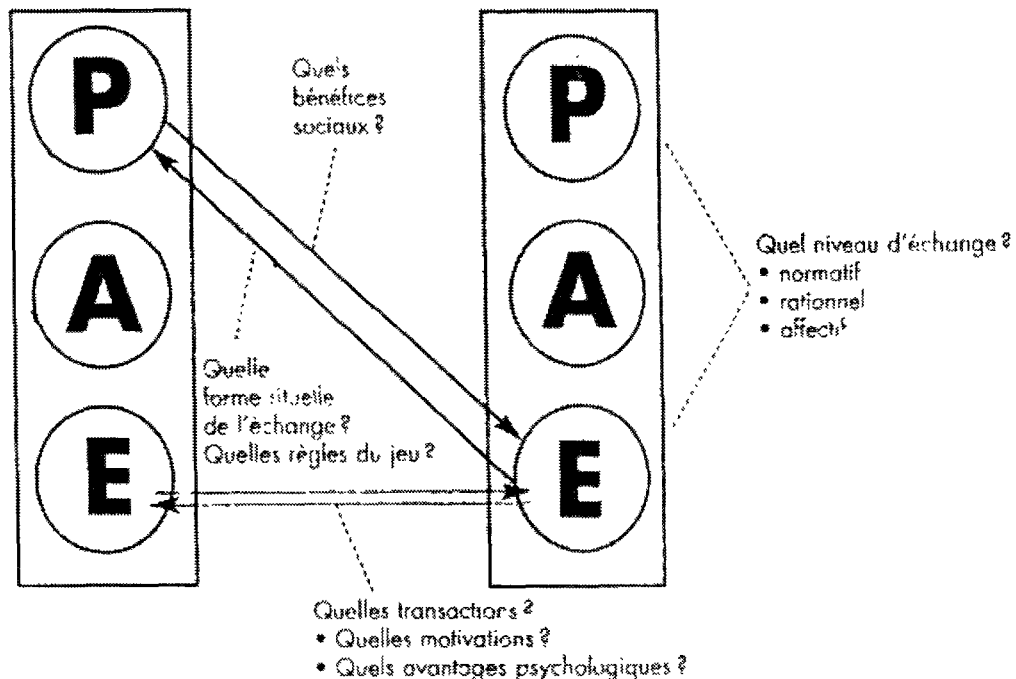
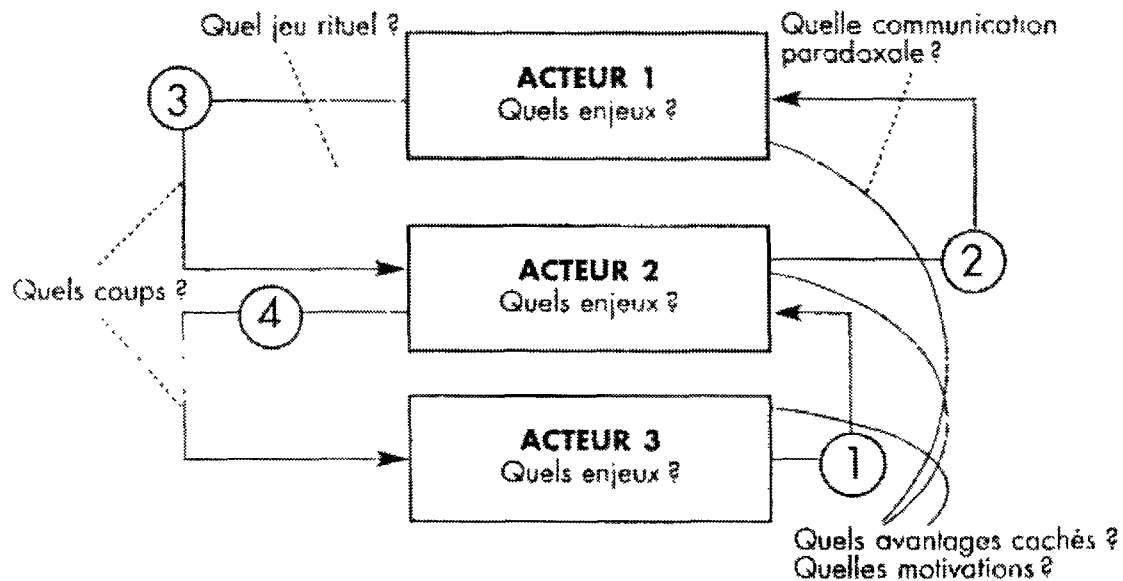


Figure 2. 4 Modèle transactionnel d'après A. Mucchielli (op. cit.)

### III.2.3- Le modèle interactionniste-systémique

Le modèle interactionniste-systémique est issu de l'école de Palo Alto. La communication est considérée comme la participation d'un individu à un système d'interactions qui le relie aux autres (Mucchielli, 1998). Les individus évoluent dans un système dont les contraintes régissent les échanges entre ces individus et le système lui-même évolue

au fur et à mesure de ces échanges (Morillon, 2000). Selon Baylon « on ne peut plus étudier l'individu à l'état isolé sous peine de le priver d'une dimension essentielle de sa réalité : à tous les niveaux, l'être humain est fondamentalement communiquant, de sorte qu'une approche globale du comportement de communication s'impose aux sciences humaines » (Baylon et al, 1991). Il s'agit d'identifier les formes d'interactions, le jeu d'acteurs, les communications paradoxales, les avantages cachés et l'existence de motivations.



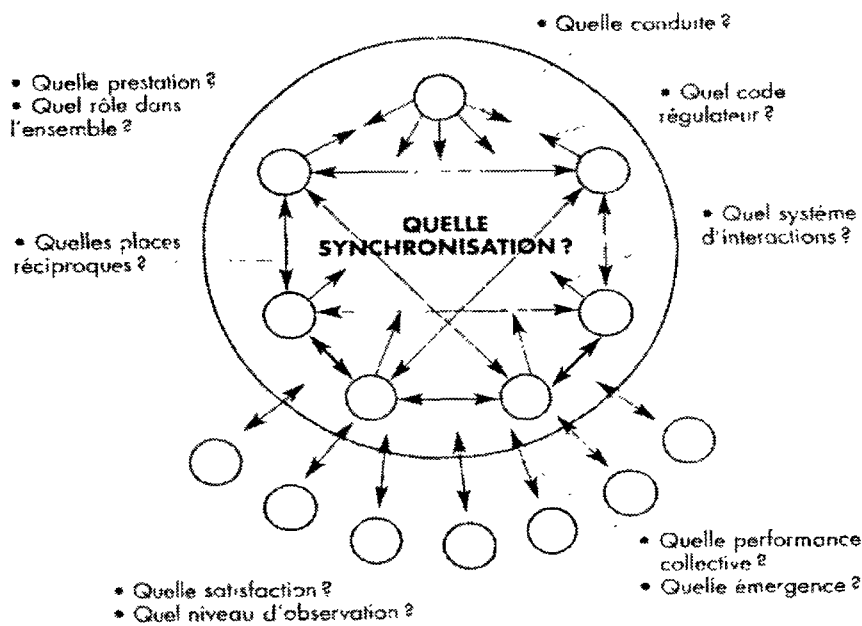
**Figure 2. 5** *Modèle interactionniste-systémique d'après A. Mucchielli (op. cit.)*

### III.2.4- Le modèle de l'orchestre

Yves Winkin est le fondateur du modèle de l'orchestre (Winkin, 1981) dans les années 80. A la différence du modèle interactionniste-systémique, ce modèle est centré sur la performance collective. Selon



Mucchielli<sup>16</sup>, avec ce modèle la communication est définie comme une production collective d'un groupe qui travaille sous la conduite d'un leader. Tous les individus suivent des règles et participent à une performance collective, l'observateur compris. Comment se passe l'articulation des jeux individuels pour que, finalement, cela aboutisse à une production collective ? On s'intéresse à la conduite des acteurs, à la prestation de chacun, au code régulateur des relations.



**Figure 2. 6** Modèle de l'orchestre d'après A. Mucchielli (op. cit.)

### **III.3- LA COMMUNICATION AU SEIN DES ENTREPRISES**

Communication et organisation sont indissociables ; que regroupe alors le terme de communication organisationnelle ? En nous référant à la

<sup>16</sup> Cité par L. Morillon p. 22

définition du dictionnaire critique de la communication, on peut regrouper dans celle-ci « toutes les études théoriques ou pratiques, conceptuelles ou empiriques centrées sur l'approfondissement de la nature, du rôle, de l'efficacité, de la structure et des manifestations caractéristiques ou spécifiques de la communication dans un contexte organisationnel, quel que soit le niveau d'étude retenu, la forme ou le contenu des communications étudiées ». Selon F. Bernard<sup>17</sup> « les travaux en communication des organisations montrent que la communication ne peut être réduite à une ingénierie (approche instrumentée) ni à un nouveau mode d'exercice du pouvoir (approche symbolique et idéologique), elle est tout ça à la fois et bien plus que ça ; elle est aussi une grille d'intelligibilité pour penser la complexification des sociétés et des organisations ». Nous nous intéressons dans cette partie à la communication interne des entreprises.

### **III.3.1- La communication interne des entreprises**

La communication au sein des entreprises a été marquée globalement par cinq décennies de transformations : les années 60 et l'avènement de la société de consommation, les années 70 avec l'apparition des crises et de la contestation, les années 80 ou « l'explosion de la communication », les années 90 avec le recentrage de la communication et des nouvelles formes liées surtout aux différents dispositifs pour communiquer en interne (nouvelles technologies).

---

<sup>17</sup> Françoise Bernard La communication des organisations : un laboratoire pour la recherche en sciences de l'information et de la communication in *technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les organisations* éd. Octarès 2004 p.16-23

Alain Laramée distingue des formes explicites et implicites de communication dans les organisations (Laramée, 1993). Les interactions entre les acteurs au sein de l'entreprise sont largement dominées par la communication orale et le face à face ; la communication orale se présente sous forme d'entretien individuel, de réunions d'information, de conférences, de visites d'entreprise, commissions ou groupes d'études, de repas d'information. La communication écrite se présente sous forme de documents rédigés comme la note d'information, la note de service, les tracts, le compte-rendu de réunion, le journal d'entreprise, la revue de presse etc... Elle est de plus en plus « médiatisée » grâce aux nouvelles technologies (montage audiovisuel, intranet etc...). Les formes implicites de communication, selon Laramée, sont la communication non verbale et le symbolisme. La communication non verbale est le lieu du langage du corps, de la gestuelle, de l'habillement bref du comportement ; le comportement est une forme de communication car il n'existe pas de non-comportement et donc pas de non-communication (Watzlawick et al, 1979). Le symbolisme est vu dans l'approche fonctionnaliste comme servant de support à l'information et la signification, et comme des codes de transmission de l'information dans la société par l'approche cybernétique. En quelques années, la perception de la communication dans l'organisation change radicalement dans les discours managériaux. De la périphérie, dans les théories de l'organisation, la communication en devient le centre. On passe d'une problématique de la transmission (dans le modèle taylorien) à une problématique de communication dans le sens étymologique du terme (mettre en commun) telle qu'elle existe dans les formes résiliaires développées. Dans les grandes entreprises, la communication s'institutionnalise, elle devient une fonction.

Dans la communication interne, Morillon distingue une communication entre les salariés et une communication entre les salariés et les dirigeants. Entre les salariés, c'est l'instauration des relations interpersonnelles qui est le premier canal d'expression des salariés ; c'est

aussi des relations informelles desquelles émergent la rumeur (le plus ancien des médias) ou le bruit de couloir. Entre direction et salariés, ce sont les échanges de flux d'informations opérationnelles pour la bonne exécution du travail sous diverses formes, et les informations générales produites par le service de communication interne, pour mobiliser le personnel, inculquer le sentiment d'appartenance, par exemple (Morillon, 2000).

Pour Alex Mucchielli, la communication n'est pas seulement l'art de faire passer et comprendre les informations. Même si selon lui chacun y va de sa définition de la communication interne, aucune n'est satisfaisante parce que non globalisante. La communication interne « c'est tout dispositif et plan de communication, déroulant, dans le temps et dans l'espace, des actions d'échange (enquête, bilan, groupe de travail, discussion de proposition). C'est donc un ensemble d'actions d'échange, organisé et finalisé, se déroulant entre différents acteurs et piloté par la hiérarchie qui constitue une communication interne » (Mucchielli, 2001 : p.9). Pour P. Zarifian, communiquer implique la compréhension réciproque, se mettre d'accord et vouloir se comprendre ; ce qui est une vision en porte à faux avec celle des dirigeants pour lesquels la communication « c'est transmettre des messages et s'assurer que les subordonnés les auront bien assimilés » (Zarifian, 1996).

### III.3.2- La communication dans et par le(s) projet(s)

Le projet d'entreprise, projet de formation, management ou gestion de projet<sup>18</sup> présente une pluralité de figures (Boutinet, 1999) et utilise des actions de communication (Mucchielli, 2001). Qu'il s'agisse de motiver le personnel ou de faire face aux contraintes de son environnement, les entreprises utilisent la fonction de communication.

Gino Gramaccia présente une typologie des modes communicationnels de projets en précisant que les critères d'efficacité ont été choisis par les décideurs (Gramaccia, 2001) : le mode *connectique*, dans lequel la fonction de communication est une fonction opérationnelle, elle sert de lien pour optimiser les processus de décision et les technologies appropriés ; le mode *estimatif* qui détermine selon l'auteur le cadre méthodologique et normatif destiné à réguler les pratiques de communication opérationnelle des projets ; le mode *transversal*, dans lequel les acteurs coopèrent pour édicter les conditions dans lesquelles pourraient être fixées ou modifiées les normes de coordination. En outre il existe une communication interpersonnelle dans les projets : les acteurs du projet sont à la quête d'une confiance réciproque dans la coopération, ils doivent pouvoir prévenir et gérer les conflits.

La communication est donc une composante essentielle de tout projet ; elle a pour objectif de mettre à disposition « la bonne information, à la bonne personne, au bon moment » (Gramaccia et al, 2004). Pour A. Bouzon, le projet comme « toute activité coopérative suppose une

---

<sup>18</sup> Pour Jean-Pierre Boutinet la gestion de ou par projet, le management de ou par projet sont des formulations équivalentes pour désigner un mode d'expérimentation confié à un groupe, le groupe-projet, à qui se trouve confiée une mission pour une durée déterminée avec des moyens déterminés. Nous reviendrons dans le chapitre suivant sur la conduite de projet

interaction entre les partenaires concernés. Cette interaction doit être comprise au sens large et recouvre tant les échanges communicationnels entre les individus que les interactions individuelles ou collectives contribuant à cette coopération... » (Bouzon, 2004).

La stratégie de la communication autour d'un projet d'entreprise par exemple, comporte selon Mucchielli, quatre points : les objectifs de la communication qui sont issus de la direction, les axes mobilisateurs de la stratégie de communication à savoir les arguments de mobilisation du personnel par exemple, les rôles et moyens et enfin les étapes de réalisation du projet.

#### **IV. LA COMMUNICATION ET LA QUALITE**

L'introduction de la démarche qualité dans les entreprises de service ne date pas d'aujourd'hui. Cette démarche est le plus souvent couplée avec une recherche de certification ISO qui connaît un fort engouement dans les entreprises, parce qu'elle est perçue comme un label d'excellence qui va être exploité avec bénéfice notamment en communication externe (vis-à-vis des clients et des partenaires). On oublie souvent que c'est donc aussi un processus de communication interne qu'il s'agit de maîtriser avant tout, dans un sujet de certification ISO 9001. La certification qualité est un type particulier de projet et son « appropriation » ne va pas de soi : le message sur la qualité ne passe pas souvent ; les concepts, les techniques, les plans d'amélioration mis en place par les ingénieurs avec la bénédiction de la direction sont tantôt incompris tantôt rejetés par les salariés. Or tout salarié aspire naturellement à un produit ou service de qualité. Il a existé donc une « représentation » de la qualité propre à chaque catégorie d'acteurs.

#### **IV.1- LA COMMUNICATION A TRAVERS LES NORMES**

La mise en place des projets de certification ISO rentre le plus souvent dans des logiques communicationnelles (Olivesi, 2006). Etre certifiée constitue pour une entreprise un moyen de valoriser son image auprès de ses partenaires externes ; en interne, théoriquement des nouvelles formes de coopération se mettent en place entre les acteurs concernés ; grâce aux procédures qu'ils formalisent les acteurs expriment la manière dont ils vivent, pensent et parlent de leur travail ; la qualité est aussi présentée comme un *outil de gouvernement des salariés agissant suivant des règles communes*.

Selon F. Mispelblom, « si nous rangeons les démarches qualité dans le domaine de la communication organisationnelle, c'est d'une part, parce qu'elles comportent un volet communication spécialisé : on annonce la démarche et ses objectifs, on organise les réunions de présentation, on cherche à convaincre les gens d'y participer, et des spécialistes de la communication sont souvent conviés à cette présentation ou à élaborer des documents utilisés à cet effet. Mais d'autre part, il nous semble que ce genre de démarche sur les représentations qui gouvernent les salariés dans leur travail quotidien est beaucoup plus forte que celle que peuvent exercer les services de communication proprement dits» (Mispelblom, 2000 : p.219). Les normes ISO s'appliquent aussi bien aux petites entreprises artisanales (TPE) qu'aux grandes multinationales ; leur coût financier et humain reste élevé en particulier pour les plus petites. Mais ce coût n'est pas dissuasif pour les entreprises tant leur volonté de communiquer, de « s'orienter-client » est forte. Les défenseurs de l'assurance qualité affirmaient que la fonction de communication permet de se tourner vers le client pour lui donner accès à l'intérieur de l'entreprise, lui permettre d'en vérifier la bonne organisation et d'avoir confiance. Communication interne et communication externe s'articulent autour d'un même message d'assurance qualité (Sebilo, Vetighem, 1997 :

p.68). Pour les entreprises, selon Olivesi, la qualité « correspond à un idéal de transparence communicationnelle qui contribuerait au dépassement de l'opposition entre communication interne et communication externe, comme si les murs pouvaient s'effacer ».

La mise en oeuvre d'une démarche qualité implique obligatoirement des pratiques de communication à travers les étapes suivantes : diagnostic de faisabilité ; définition du périmètre d'application ; choix de la norme ; engagement de la direction ; formulation de la politique qualité ; information et sensibilisation des salariés ; composition de groupes projets ; identification et formalisation des procédures ; rédaction du manuel qualité. Planifier cette communication impose un savoir-faire, même s'il est le plus souvent emprunté au marketing. Pour Boutinet, la qualité rejoint le projet en devenant l'un des outils mis au service de la communication ; elle est souvent réduite à la quantité avec ses normes, ses indicateurs procéduraux et ses chartes (Boutinet, 1999 : p.30-31). En plus de la communication, les normes ISO impliquent une transformation du rapport langagier : une standardisation du langage par un nouveau lexique qui n'appartient pas à l'entreprise et qui fonctionne sur des supports très variés comme les formulaires des normes, les fiches techniques de description, le manuel qualité etc.... Il se pose alors le problème de « parlars ordinaires » dans un vocabulaire spécialisé (Mispelblom, 2000).

#### **IV.2- LES REPRESENTATIONS DE LA QUALITE**

Les représentations de la qualité par ses acteurs sont de plus en plus étudiées (Grenard, 1996), (Lacassagne et al). Les études sociologiques et économiques (Hermel, 1989) ; (Courpasson, 1996) ; (Mispelblom, 1999) montrent que les dirigeants d'entreprises, les consultants présentent la qualité comme la seule façon de survivre face à une concurrence désormais mondialisée et aussi comme le lieu des



meilleures conditions de travail pour tous, voire « la politique du bonheur ». Une unanimité devrait en principe se dégager autour de la démarche qualité. Pour Michel Sonntag, « qui oserait en effet plaider pour une production sans qualité ? » (Sonntag, 1998). Par rapport à ces objectifs on peut espérer qu'une unanimité puisse se dégager : nul ne désapprouverait l'idée de mieux faire ou de s'améliorer pour devenir meilleur. Mais cette vision pose problème car les autres acteurs coproducteurs de la qualité (salariés de l'entreprise) n'ont pas toujours la même vision que les ingénieurs ou le responsable qualité dûment mandatés par la direction. Selon E. Bonnet « ils semblent ignorer la possibilité de logiques différentes de la leur, la présence d'autres visions de la qualité portées par les différentes catégories auxquelles ils s'adressent, de points de vue divergents sur les actions engagées et sur les problèmes que ces actions peuvent faire naître. En cela, leur expertise est servie de façon monologique, avec une vague inquiétude sur l'importance, dans les lieux où ils agissent, de l'esprit de métier dont ils perçoivent mal les ressources ou qu'ils pensent être un obstacle à leur action. » (Bonnet, 1996 : p.79). La garantie de participation des individus et de leur appropriation des nouveaux procédés et procédures de travail ne peut être pleinement assurée au prétexte que chacun doit voir l'intérêt général de l'entreprise sur ce type de projet. Historiquement la qualité a été liée au contrôle (cf. chapitre 1), terme mal interprété et généralement mal vu : les actions de contrôle insufflées par le service qualité peuvent ainsi, à titre illustratif, être considérées comme une ingérence dans le travail de l'ouvrier professionnel, d'un agent administratif, comme « un manque de confiance », une remise en cause offensante de sa conscience professionnelle. Mais ces catégorisations ne peuvent pas être généralisées. Dans les « *visions indigènes de la qualité* », l'auteur montre les différentes formes d'engagement de salariés dans la mise en place de la qualité à travers deux grandes catégories (ibid. p.81) :

- une catégorie appelée « cas purs » dans laquelle on retrouve les individus *directement impliqués dans les actions et dans les politiques engagées au sein de l'établissement* ; presque toutes les catégories socioprofessionnelles c'est-à-dire les ouvriers, les agents de maîtrise, les cadres autodidactes (différents des cadres diplômés) ; leur dimension spatiale est le poste de travail, en particulier pour les ouvriers, et la gestion des tâches quotidiennes, pour la dimension ; ces catégories ont le plus souvent leur micro-cultures et leurs normes propres en plus de celles « édictées » par la qualité qui peuvent la favoriser ou non ; il y a une autre sous catégorie assez rare, qui ne considère pas la qualité comme une menace à son acception du travail quotidien, c'est le cas des cadres de l'entreprise ;

- une catégorie appelée « hybrides » formée d'une population hétérogène (ouvriers professionnel, agents de maîtrise, cadres diplômés) ; il présente une double appartenance, à mi-chemin entre deux cultures comme par exemple « *les anciens de chez* » ; les hybrides jeunes et de faible ancienneté sont ceux qui sont sortis de l'école récemment, ils sont volontaires et motivés ; les hybrides de forte ancienneté comme des ouvriers promus en responsables d'ateliers.

Cette catégorisation de l'auteur porte sur la qualité en milieu industriel. Mais nous sommes d'accord pour dire que la conduite d'un projet de certification est aussi fonction de l'histoire et la « culture » de l'entreprise.

## V. CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons montré la place de la communication (externe et surtout interne) dans la démarche qualité qui elle-même est indissociable de l'action organisationnelle. Si la qualité est le résultat de coopérations multiples impliquant une pluralité des acteurs (Domenc et al, 1999), on peut se demander comment les acteurs, internes en particulier, se représentent-ils cette démarche ? Sommes-nous dans la soumission ou la coproduction de la qualité en particulier lorsqu'il s'agit la certification ISO 9001 ? L'étude de cas sur le projet de certification ISO que nous présentons dans le prochain chapitre nous donne un éclairage sur ces questionnements.



# ***CHAPITRE 3***

## ***LES PROJETS A L'EPREUVE DE LA COMMUNICATION : PROJET QUALITE, PROJET SYSTEME D'INFORMATION***

## I. INTRODUCTION

Le projet est devenu une activité naturelle de l'entreprise. Projet technique, stratégique, innovant etc.... rythment la vie des salariés sans que souvent ils n'en sachent les fondements, le pourquoi voire même comment le mettre en œuvre. Cette absence est très souvent liée à un facteur essentiel : l'aspect communicationnel du projet. Dans beaucoup de projets en entreprise, ce point semble aller de soi. Et pourtant, le projet est une affaire d'hommes qui échangent des informations pour arriver à réaliser un but précis (en principe). L'information, c'est bien connu, c'est le pouvoir ; les acteurs du projet, volontairement ou non sont dans un rapport de pouvoir (Crozier et al, 1977). La première partie de ce chapitre rappelle les fondements du projet. « Le projet, comme un récit, se structure autour de la construction d'une intrigue, qui noue et se dénoue sur toute la durée de la vie de celui-ci, et qui lui donne sens » explique P. Zarifian<sup>1</sup> ; c'est pour cela que nous présenterons deux études de cas rapportées sous formes de récit d'observations de situations de communication dans les deux parties suivantes. Il s'agit dans la deuxième partie du projet de certification qualité ISO qui soulève à la fois les problèmes généraux de management , mais aussi la dimension généralement oubliée : la communication en direction les salariés. La troisième partie évoque la place du facteur humain dans le projet des système d'information par la mise en évidence des échanges (ou absence d'échanges) entre ceux qui font la technologie et ceux qui doivent l'utiliser par la suite.

---

<sup>1</sup> P. Zarifian, « l'incomplétude de l'organisation par projet et le rôle des exploitant », in : *Pilotages de projet et entreprises : diversité et convergence*, Paris, Economica, 1993, p.241

## **II. LES FONDEMENTS DU PROJET**

### **II.1- INTRODUCTION**

L'objet de cette partie est d'introduire les fondements du projet pour permettre de mieux appréhender par la suite les 2 catégories de projets qui seront présentées dans l'étude de cas. Le projet, la gestion ou le management de projet (Boutinet, 1992) ; (Ecosip, 1993) ; (Midler, 1996) ; (Garel, 2003) ; (Cordelier et al, 2006) constitue un domaine de recherche riche et pluridisciplinaire avec une foisonnante littérature que cette section ne prétend pas résumer.

### **II.2- DEFINITIONS ET THEORIES SUR LE PROJET**

Le terme projet a dans le passé désigné la façon de s'organiser dans la construction des grands ouvrages, monuments ou infrastructures avec des moyens matériels et humains très importants. En vieux français, on parlait de « pourget » pour désigner les éléments architecturaux jetés en avant tels que les balcons (Aïm, 2005) ; le mot projet vient du latin *projectum* de « projicere » qui signifie « jeter en avant ». Le mot projet lui-même ne se rapportait qu'à l'intention de faire, à un plan et non l'action ou l'exécution du dit plan. Il a fallu le milieu du XXe siècle pour que le mot représente à la fois le plan et « l'objet » issu de l'exécution de ce plan. Cette notion a évolué de nos jours pour désigner en plus, toutes les actions inhabituelles et uniques qui vont transformer durablement l'entreprise (Gidel et al, 2006). Selon Gilles Garel, dans le langage courant le mot projet renvoie à deux sens distincts : d'une part celui de la représentation de quelque chose que l'on pense atteindre ou faire ; le projet est ici objectif, intention, dessein, programme, but, visée... et d'autre part, celui du travail préparatoire ; le projet est alors l'esquisse, l'essai, l'ébauche, le premier état, le brouillon ou le canevas (Garel, 2003 :

p.10).

### **II.2.1- Définitions**

Pour définir un projet, commençons d'abord par donner quelques caractéristiques qui contribueront à appréhender ce concept :

- les phases sont uniques et non répétitives, composées de processus et d'activités ;
- on note la présence d'un certain degré de risque et d'incertitude ;
- des résultats sont quantifiés selon des paramètres prédéterminés ;
- il comporte des dates de début et de fin ;
- le personnel y est affecté temporairement pour la durée du projet qui est soumis à modification au fur et à mesure.

Ces mêmes caractéristiques sont explicitées par C. Midler qui présente le projet comme une activité qui vise à atteindre un but global à partir duquel on peut définir tout le reste (Midler, 1996) ; cette activité est spécifique et ne peut être reproduite à l'identique. En outre, le projet doit répondre à un besoin exprimé même si ce dernier n'est pas toujours clair. Enfin, le projet reste soumis à des variables exogènes, car c'est un système ouvert soumis aux influences des acteurs et événements de l'entreprise (Garel, 2003).

Dans *L'Analyse de systèmes techniques avancés de management*, Cleland et King, définissent le projet comme « étant un effort complexe pour atteindre un objectif spécifique, devant respecter un échéancier et un budget, et qui, typiquement, franchit des frontières organisationnelles, est



unique et en général non répétitif dans l'organisation » (Cleland&King, 1970).

Les définitions « institutionnelles » du projet sont celles que donnent l'ISO (Organisation internationale de standardisation qui élabore les normes du même nom), l'AFITEP (Association francophone de management de projet et l'AFNOR (Agence française de normalisation), ECOSIP<sup>2</sup> (Economie des systèmes intégrés de production).

Selon la norme ISO, le projet est « est un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que des contraintes de délai, de coût et de ressources » (ISO, 2003).

Dans le dictionnaire de management de projet, AFITEP et AFNOR donnent du mot projet les définitions suivantes :

- « une intention de faire, ou plus conceptuellement une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir » ;

---

<sup>2</sup> Le réseau ECOSIP a été constitué en 1988. Il regroupe des chercheurs dans plusieurs disciplines, des experts praticiens et des universitaires intéressés par l'étude des « transformations en cours dans l'organisation et l'instrumentation du pilotage des entreprises ». Dans ce groupe, on reconnaît l'influence de certains laboratoires de recherche comme celui de l'école des ponts des chaussées LATTS-CERTES et le CRG de l'école polytechnique, de certains établissements industriels comme Renault et d'autres institutions comme l'institut Entreprise et personnel.

- « le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début mais aussi une fin » (AFITEP,1996).

L'Ecosip, dont le thème de recherche est le management de projet, définit le projet comme une « création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande » (Ecosip, 1993 : p.18).

Plus généralement, on parle aussi des catégories de projets appelées projets durs ou *hard projects* qui concernent un bien livrable tangible : un pont, une autoroute, un barrage hydroélectrique ; et aussi projets mous ou *soft projects* qui délivrent un bien nettement moins tangible : un nouveau système d'information, un nouveau programme de formation professionnelle, une nouvelle stratégie communication etc.... Selon Jean-Pierre Boutinet, il faut voir deux ordres lorsqu'on parle du projet, qui sont continuellement enchevêtrés : « l'ordre du discours chargé d'explicitier, de prescrire et planifier, l'ordre des possibles formalisés en intentions ensuite mises en pratique » (Boutinet, 1992, p.249). Les deux ordres ne vont pas l'un sans l'autre, ils doivent être pris en compte simultanément. A ces deux ordres, l'auteur propose une esquisse de typologie des projets basée sur trois registres : les situations de la vie quotidienne, le registre théorique des projets avec les différents discours scientifiques ou philosophiques, le cadre opératoire des projets. Trois niveaux d'appréhension du projet se dégagent donc : niveau empirique, niveau théorique, niveau opératoire.

Niveaux d'appréhension du projet	Types	Figures
Empirique	Le projet lié aux ages de la vie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet adolescent d'orientation, d'insertion de vie</li> <li>- Le projet adulte : professionnel, de carrière, personnel</li> <li>- Le projet de retraite</li> </ul>
	Le projet d'activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le projet de formation</li> <li>- le projet de soin</li> <li>- le projet d'aménagement</li> <li>- le projet de développement</li> <li>- le projet de recherche</li> </ul>
	Le projet d'objets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le projet de loi</li> <li>- le projet d'édifice</li> <li>- le projet de dispositif technique</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- le projet de référence</li> <li>- le projet participatif</li> </ul>
	Le projet de société	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le projet réformiste</li> <li>- le projet révolutionnaire</li> <li>- le projet autogestionnaire</li> <li>- le projet alternatif</li> </ul>
Théorique	Le projet comme nécessité vitale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le projet téléonomique</li> <li>- le projet téléologique</li> </ul>
	Le projet comme opportunité culturelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le projet en culture technologique d'expansion</li> <li>- le projet en culture technologique de crise</li> </ul>
	Le projet comme enjeu existentiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le projet phénoménologique</li> <li>- le projet béhavioriste et cybernétique</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- le projet personnel et humaniste</li> <li>- le projet sociétal</li> </ul>
	Le projet comme perspective pragmatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le projet de fabrication</li> <li>- le projet d'action</li> </ul>
Opérateur	Le projet architectural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le projet d'architecture</li> <li>- le projet d'aménagement urbanistique</li> </ul>
	Le projet pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le projet éducatif</li> <li>- le projet pédagogique</li> <li>- le projet d'établissement</li> <li>- le projet de formation</li> <li>- la pédagogie du projet</li> </ul>
	Le projet technologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la gestion par projet</li> <li>- le projet d'entreprise</li> <li>- le grand projet</li> <li>- le projet de développement</li> <li>- le projet industriel</li> </ul>

**Tab 3. 1** Les niveaux d'appréhension du concept projet d'après Boutinet (Boutinet, 1992 : p.247).

Le projet est donc, pour l'auteur, une figure globale de la vie sociale parce qu'il se présente sur divers aspects de la vie courante. En outre, trois caractéristiques majeures résument le projet :

- *l'exemplarité* : le projet s'éloigne du banal et du quotidien pour renvoyer à l'inédit ;
- *l'opérativité* : le projet n'est pas une intention ou un rêve, mais s'incarne concrètement dans une réalisation ;
- *la pronominalisation* : le projet n'est pas anonyme, mais rattaché à un acteur individuel ou collectif.

Plus globalement, la vision du projet a évolué ; elle n'est plus seulement sociétale comme au XVIII<sup>e</sup> siècle (projet de constitution, projet de lois, projet de paix entre les Etats). Elle est devenue « post-moderne », période que l'auteur situe autour des années 1970-1980. Elle permet d'y distinguer quatre figures: projets techniques, projets socio-politiques, projets existentiels et projets pédagogiques pragmatiques (Boutinet, 2006 : p.25)

En outre, il est important de distinguer le projet de l'opération : l'activité projet se situe à l'opposé d'une démarche industrielle qui cherche à isoler et à stabiliser les opérations en établissant des frontières avec l'environnement au travers des procédures, stocks, brevet ou contrats (Garel, 2003). Le tableau ci-après établit les différences entre le projet et l'opération.

<b>Projet</b>	<b>Opération</b>
Irréversibilité	Réversibilité
Forts degrés de liberté	Actions encadrées
Organisations évolutives et temporaires	Organisations permanentes et stables
Cash-flows <sup>3</sup> négatifs	Cash-flows positifs
Influence des variables exogènes	Influence des variables endogènes

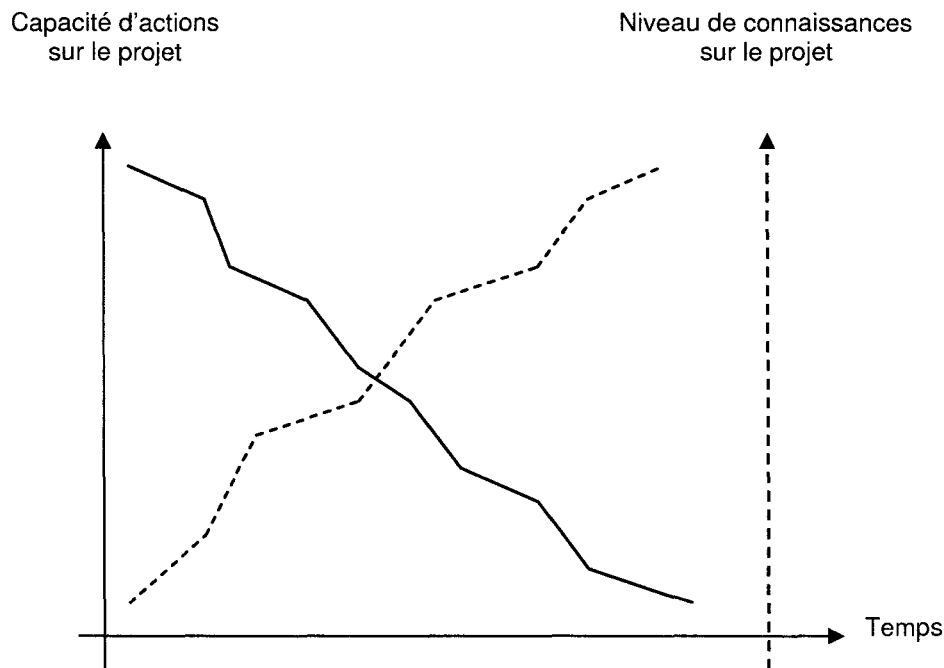
**Tab 3. 2** Comparaison entre projet et opération d'après (Declerck, Debourse et Navarre, 1983 : p.40)

Le projet est une activité déterminée par une date de début et de fin. Son début fait de lui un processus irréversible qui converge vers un objectif (à quelques exceptions près), contrairement à l'opération qui est une activité réversible. Une autre différence se situe sur les degrés de liberté : l'activité projet se caractérise par des forts degrés de liberté non pas par « laxisme organisationnel », mais parce que les degrés de connaissances sont bas au démarrage. Plus on avance, plus la marge de manœuvre se rétrécit et les connaissances s'en trouvent augmentée. Midler observe que « à l'état initial, on ne sait rien et à la fin on sait tout, mais on n'a plus de degré de liberté » (Midler, 2004 : p.98). A l'inverse de l'activité d'opération qui est fortement encadrée par des procédures, l'activité projet est marquée par la dialectique entre connaissance et action

---

<sup>3</sup> Le cash-flow est la capacité d'autofinancement. Le projet étant conçu comme un investissement, celui-ci est considéré comme une espérance de gain qui ne rapporte rien dans l'immédiat et, est financé par les opérations de l'entreprise.

symbolisée par la figure ci-après :



**Figure 3. 1** La dynamique projet selon Midler (Midler, 2004 : p.98)

Le projet demeure aussi une activité organisée de façon temporaire et évolutive avec une espérance de gain. Il est soumis à de influences extérieures (variables exogènes), car c'est une activité ouverte à son environnement ; cette ouverture connaît cependant ses limites car tout projet a en lui une grande part de confidentialité.

## II.2.2- Typologie des projets

En plus de trois niveaux d'appréhension des projets proposés par Boutinet, on peut distinguer les types de projets selon plusieurs critères (Gidel et al, 2006). Ces critères peuvent être le produit, le type du client, la taille, le secteur d'activité, la complexité et l'enjeu pour l'organisation. Lorsqu'il s'agit de projet de développement d'un nouveau produit, il se compose généralement en deux sous-projets : la conception, la fabrication

les essais (conduisant au prototype) et, la conception et la réalisation du processus de production en vue d'une fabrication en série. Le produit a donc forcément une influence sur le projet. Un projet de service ou de recherche nécessite moins de ressources qu'un projet industriel ou informatique. Le tableau ci-après donne les types de projets en fonction du client et du produit du projet.

Type de projet	Client	Produit du projet	Exemples
<b>Développement de nouveau produit</b>	Interne externe	PRODUIT industrialisé	Nouveau produit ou service R&D sous-traitée.
<b>Service</b>	Interne Externe	PROCESSUS, service rendu	Projet Interne d'organisation. Etude, avant-projet, consultance, formation
<b>Recherche</b>	Interne Externe	Technologie testée, brevet, prototype	Nouveau matériau, technologie nouvelle. Etude confiée à une université
<b>Projet informatique</b>	Interne Externe	Outil informatique en exploitation	Logiciel, progiciel, système.
<b>Ouvrage ou projet industriel</b>	Interne externe	OUVRAGE ou en exploitation	Extension d'usine, travaux neufs, ouvrages de génie civil. Usine clé en main, réseau (communication, transport), machine prototype.
<b>Organisation d'événement</b>	Interne externe	EVENEMENT terminé	Convention interne. Festival, spectacle, manifestation sportive.

**Tab 3. 3** Les types de projet en fonction du client et du produit du projet (Gidel et al, 2006 : p.87)

Le client du projet peut être interne ou externe ; lorsqu'il est interne, l'entreprise est à la fois maître d'ouvrage (MOA) et maître d'œuvre (MOE). Cependant toutes les entreprises (notamment les PME) ne disposent pas toujours de structures spécialisées en maîtrise d'ouvrage ; dans ce cas c'est la direction générale qui est le client du projet, le maître d'œuvre est un chef de projet désigné pour ses compétences pour le projet. Lorsque le



client est externe, la maîtrise d'ouvrage est donc externe, la réalisation du projet est alors contractualisée et des personnes compétentes pour le réaliser sont désignées pour former l'équipe projet.

Selon l'AFITEP, la taille du projet va du petit projet (quelques semaines) comme l'informatisation d'une procédure de gestion au grand projet (plusieurs années) comme le Tunnel sous la Manche. Le projet de type moyen est celui qui regroupe de 10 à 100 personnes et qui dure quelques mois.

Taille du projet	Equipe projet	Budget moyen	Durée moyenne	Exemple
Petit projet	1 à 10 personnes	Quelques milliers d'euros	Quelques semaines	L'informatisation d'une procédure de gestion
Projet moyen	De 10 à 100 personnes	Quelques millions d'euros	Quelques mois	lancement d'un nouveau modèle d'équipement
Grand projet	> 100 personnes	Quelques milliards d'euros	Quelques années	Tunnel sous la manche

**Tab 3. 4** Taille des projets selon l'AFITEP adapté de (Gidel et al, 2006 : p.90)

### II.2.3- Les acteurs du projet

Dans un projet on retrouve généralement cinq principaux acteurs : le client maître d'ouvrage, le réalisateur maître d'œuvre, les fournisseurs

et sous traitants internes et externes, les partenaires, l'administration ou organisme de contrôle.

Par définition<sup>4</sup> on appelle Maître d'Ouvrage (MOA), le commanditaire du projet ; il le finance et l'exploite. Le Maître d'Oeuvre (MOE) est en charge de concevoir et réaliser le projet selon les objectifs qui ont été fixés. Autour de ces deux acteurs en interaction tout le long du projet, se rassemblent les fournisseurs et sous-traitants qui fournissent des services, fabriquent et construisent pour le projet ; les partenaires sont les parties prenantes qui partagent les risques et les dividendes du projet. Les administrations et organismes de contrôle sont à la fois une aide et une contrainte pour le projet. Les acteurs du projet constitue donc une vision plus globale du projet et sont généralement les mêmes quelle que soit l'organisation ou la taille du projet (Garel, 2003 : p.19) ; ils ne doivent pas être confondus avec l'équipe projet qui elle, réalise le projet.

Pour Jean-pierre Boutinet (Boutinet, 1992 : p.238-239), dans un projet on identifie les acteurs par rapport à 4 catégories :

- les acteurs de l'équipe de pilotage qui constituent les agents centraux chargés de concevoir et mettre en œuvre le projet ; c'est parmi ces acteurs qu'émerge « une figure charismatique qui entend incarner la légitimité du projet et autour de laquelle s'organise l'équipe-projet » ;

---

<sup>4</sup> Selon la littérature et les secteurs d'activité dans lesquels se déroulent le projet la terminologie peut varier. Ainsi pour désigner le maître d'ouvrage on parle de : porteur du projet, donneur d'ordre du projet, commanditaire, sponsor, owner etc.... Le maître d'œuvre est aussi désigné par : ingénierie, engineer, ensemblier, directeur de projet (interne)...

- les acteurs périphériques facilitants, qui s'engagent et font la promotion du projet tout en occupant tantôt une position centrale, tantôt une position périphérique ;
- les acteurs indifférents qui se positionnent à l'extérieur du projet ; ils sont peu ou pas sensibilisés ; ils peuvent constituer un frein ou une « force d'inertie gênante voire inhibante pour les acteurs périphériques et décourageante pour l'équipe pilote » ;
- les acteurs confrontants qui peuvent être périphériques ou extérieurs ; ils ont une attitude critique vis-à-vis du projet. Cette attitude exigeante permet souvent une avancée significative du projet ; cependant elle peut devenir conflictuelle et finalement bloquante pour le projet.

Cette classification comme le souligne Boutinet, n'est pas figée et souvent on assiste à un « glissement » entre les catégories. Le cas le plus fréquent est la marginalisation voire l'exclusion des acteurs qui pourtant étaient bien intégrés au projet ; et nous convenons avec lui que « le projet au cours de son histoire doit compter avec les relations de pouvoir, profondément asymétriques et exclusives ».

Cette classification des acteurs peut être encore plus précise en faisant la distinction entre les *acteurs projet* et les *acteurs métiers* : les acteurs projets sont donc les personnes rattachées durablement au projet et qui n'interviennent que pour le projet, rien que le projet, elles incarnent l'identité de celui-ci ; les acteurs métiers sont mobilisés temporairement pour le projet mais restent rattachés à leur métier, peuvent même participer à plusieurs projets simultanément.

Aussi parle-t-on couramment d'équipe projet pour désigner les personnes qui y travaillent. Cependant, là aussi, il est utile de constater que divers critères entrent dans la définition d'un terme d'apparence unique : ils peuvent être géographiques comme la présence physique sur le plateau du projet, liés à la composition et au nombre de membres (fluctuant) au fur et mesure que le projet évolue, liés à l'activité, la complexité du projet etc. Il nous semble difficile de définir l'équipe projet en se cantonnant strictement au « noyau dur » composé de quelques personnes qui y travaillent. La réunion de tous les contributeurs sur le projet (acteurs projet ou acteur métiers) nous semble plus proche de la réalité, du fait même du caractère systémique de l'entreprise.

#### **II.2.4- Projet : de l'incertitude au risque**

Comme nous l'avons indiqué plus haut, la notion de projet implique la présence d'un certain degré de risque et d'incertitude. Le risque et l'incertitude souvent confondus, renferment pourtant des réalités différentes.

Le "Petit Larousse" propose la définition suivante de l'incertitude: « caractère de ce qui ne peut être déterminé ou connu à l'avance. Ce qui ne peut être établi avec exactitude et laisse place au doute ».

L'incertitude est caractérisée par une situation d'imprévisibilité ou d'imprédictibilité (Simon, 1991) ; (Simon&March, 1991), ce qui la distingue du risque dont la prévisibilité est « facilitée » par des situations connues. Les projets dits innovants sont marqués par un fort contexte d'incertitude (Bienaymé, 1994).

Le risque désigne un danger bien identifié, associé à l'occurrence d'un événement ou d'une série d'événements parfaitement descriptibles, dont on ne sait pas s'ils se produiront mais dont on sait qu'ils sont

susceptibles de se produire (Callon et al, 2001). Concernant le projet, Giard définit le risque comme « la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de date d'achèvement, de coût et de spécifications, ces écarts par rapport aux prévisions étant considérés comme difficilement acceptables voire inacceptables » (Giard, 1993). L'auteur distingue les risques encourus pendant la phase d'élaboration du projet et ceux encourus pendant la phase d'exécution du projet. Par exemple, en interne on peut citer comme risques encourus : l'imprécision des tâches, l'incohérence des cahiers des charges du projet, les risques techniques et d'industrialisation, et le manque de maîtrise des processus de développement et de suivi des projets etc. Les acteurs du projet peuvent aussi constituer une source importante de risque notamment dans la façon dont l'entreprise gère ces ressources humaines. On peut citer les risques liés au choix et au recrutement de ces acteurs, par exemple lorsque la fiche de fonction du chef de projet ou les compétences qui y sont requises sont définies de façon imprécise; les risques liés à la performance individuelle et/ou collective de l'équipe-projet, par exemple lorsqu'il est difficile d'individualiser la contribution de chacun ; d'autres risques comme la formation des acteurs ou leur devenir à la fin du projet peuvent se présenter pendant l'exécution de celui-ci.

Risques et incertitude renforcent l'environnement de complexité croissante dans lequel évolue la conduite du projet : le pouvoir de décisions, les objectifs, les règles sont plus ou moins vagues et ont un impact significatif sur les conditions de réussite ou d'échec du projet d'après Louafa (Louafa, 2003). L'auteur identifie trois grandes formes de complexité caractérisant les projets :

- une complexité structurelle du système qui porte sur les composantes de la structure à savoir l'objet (degré de nouveauté, taille, nombre d'éléments..), l'équipe du projet,

les stakeholders<sup>5</sup> (leur légitimité, la densité de leur interdépendance) ;

- une complexité instrumentale c'est-à-dire liée aux outils qui comprennent des techniques, technologies, méthodes parfois difficiles d'utilisation, d'appropriation ; liée aux règles dont on ne peut prédire l'impact de la mise en œuvre ; liée à l'organisation avec la difficulté de mettre en œuvre la forme adoptée (interdépendance et niveau hiérarchique des unités) ;

- complexité dynamique parce que le système d'activité de projet est par essence dynamique et il y a une difficulté à prédire les états futurs de ce système.

C'est dans cette complexité que s'exerce de nos jours le management de projet.

## **II.3- GESTION DE PROJET**

### **II.3.1- Gestion ou Management de projet ?**

Après cette brève étude sur le projet, arrêtons-nous sur la façon dont il est géré, conduit, managé, piloté. En effet, en plus des différentes définitions que recouvre la notion de projet, il faut distinguer trois notions lorsqu'il s'agit de l'action ou de l'art (Cleland, 1990) de le conduire : la gestion de projet, le management de projet et le management par projets. Selon Navarre (Navarre, 1989), cette discipline qu'on appelle dans sa

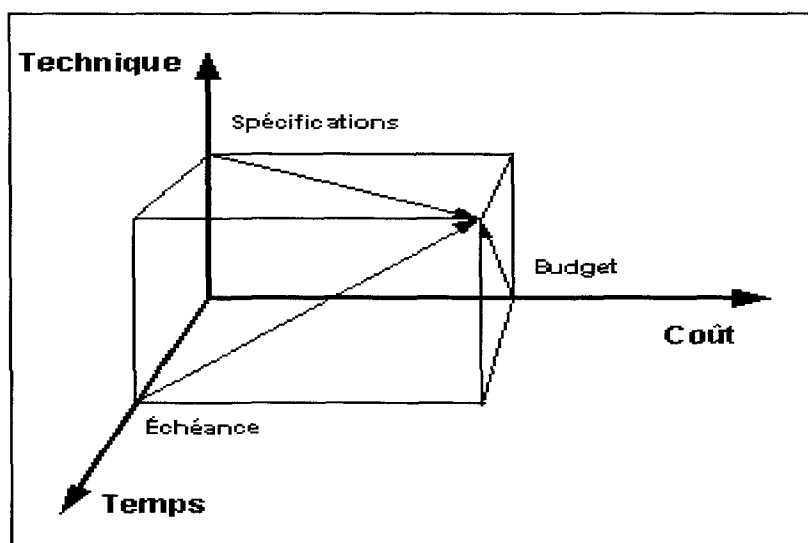
---

<sup>5</sup> En français : les parties prenantes

globalité « le management de projet » s'est constituée à partir de quatre sources d'inspiration :

- les sciences de l'ingénieur qui s'intéressent depuis longtemps aux méthodes qui permettent de mener à bien les projets civils comme militaires ;
- la conduite des grands projets à partir desquels on s'est interrogé sur les problématiques de l'évaluation et de la préparation des décisions par les administrations (Simon, 1945 ; 1993) ;
- le savoir-faire acquis à partir des opérations de développement socio-économique en particulier dans les pays du tiers monde.
- la gestion de l'innovation qui est devenu un enjeu concurrentiel pour les entreprises.

Le Project Management Institute définit « la gestion de projets comme l'art de diriger et de coordonner des ressources humaines et matérielles tout au long de la vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes pour atteindre des objectifs prédéfinis d'envergure, de coût, de temps, de qualité et de satisfaction des participants ». Historiquement, cette notion désigne l'approche instrumentale des projets d'ingénierie (BTP, militaires, spatiaux...) dans les années 1950. Pour la norme Afnor, il s'agit surtout d'apporter à la direction du projet des « informations analysées dans le but d'assurer la pertinence et l'opportunité des décisions » (Afnor, norme X50-115). Il s'agit donc de gérer les trois dimensions d'un projet à savoir la partie technique, les coûts, les délais (Meredith et al, 1989), illustrées dans la figure de la page suivante :



**Figure 3. 2** Les dimensions d'un projet d'après Meredith et Mantel (Meredith et al, 1989)

La gestion de projet équivaut au *Project control* dans la littérature anglo-saxonne et elle fait donc référence à la maîtrise des méthodes, outils d'évaluation, de planification d'organisation qui permettront d'atteindre les objectifs du projet.

Même si certains auteurs (Boutinet, 1999) ne font pas de distinction entre management et gestion de projet, il nous semble important de faire la nuance entre ces deux notions. Le management de projet est une notion qui englobe la gestion de projet. Le management de projet s'applique aux tâches de pilotage de projet, de coordination et de direction d'équipe du chef ou directeur de projet. Il s'applique en outre à deux autres aspects qui sont l'exécution (conception, réalisation, mise en service) et la maîtrise de l'exécution. Pour Garel « le management de projet est l'ensemble des actions engagées par une ou des organisations afin de déterminer un projet, de le lancer et de le réaliser. Le succès d'un management de projet s'explique moins par le recours à des outils de gestion idoines que par l'organisation, la direction ou le management des équipes ». (Garel, 2003 : p.15).



Le management par projets représente un style de fonctionnement d'une entreprise organisée autour des projets. Il est le cœur de l'organisation qui structure et adapte ses règles de fonctionnement à partir et autour du projet à réaliser (Afnor X50 - 115). Des activités comme l'ingénierie, le conseil ou la recherche sont basées sur ce style de fonctionnement. Il existe donc une différence entre la *gestion de projets* qui privilégie davantage l'objet sur lequel porte le projet et la *gestion par projets* qui utilise le projet comme méthodologie appropriée pour introduire dans la gestion d'un ensemble organisationnel les changements souhaités.

### **II.3.2- Modèles d'organisation et phasage d'un projet**

La mise en place d'un projet implique une organisation (temporaire) en plus de celle déjà existante de l'entreprise. Il est donc important dans le management de projet (ou par projet) de veiller à ce que la structure ainsi mise en place cohabite sans générer de conflits avec la structure traditionnelle.

Il n'existe pas de modèle unique d'organisation de projet, tout comme il n'existe pas de modèle unique d'organisation de l'entreprise. Dans la littérature on cite néanmoins les types d'organisation de projet proposés par Clark, Hates et Wheelwright <sup>6</sup> desquels se dégagent 4 modèles :

---

<sup>6</sup> Cité par G. Garel (op.cit)

- facilitateur ; la structure classique de l'entreprise n'est pas modifiée. Le facilitateur a un rôle d'animateur des différents métiers impliqués dans le projet ; il est généralement issu de la direction. Il fait circuler l'information, rappelle les objectifs et formalise les décisions ;
- coordination de projet ; la structure « coordinateur de projet » est une configuration où il existe bien un acteur responsable de la coordination des activités, mais son rôle se cantonne à assurer la coordination, l'animation et la consolidation des informations car il n'a pas accès aux acteurs métiers intervenant dans le projet : la décision finale est du ressort des responsables hiérarchiques métiers. Il dispose cependant d'une autorité opérationnelle qui lui permet de décider ;
- organisation matricielle ; c'est une organisation dite croisée projets/métiers. Elle a pour but d'apporter de la flexibilité et de la réactivité dans le projet et de préserver l'expertise et la capitalisation de l'expérience métier. Le directeur de projet a une autorité opérationnelle sur tous les acteurs du projet ;
- le projet en plateau ; dans ce cas les acteurs quittent provisoirement leur structure métier et leur poste pour intégrer physiquement et institutionnellement le projet. A la fin du projet, ils retrouveront leur métier d'origine ou bien ils rejoindront un autre projet.

Les phases du projet ou étapes dépendent de la nature de celui-ci ; on ne peut donner donc de façon normative un itinéraire par lequel passerait tout projet. Il existe cependant des points récurrents par lesquels passe un projet. D'autre part le jalonnement d'un projet permet de le

structurer en faisant le point sur son état d'avancement et de n'engager la phase suivante que si la précédente est satisfaisante d'un point de vue résultat. Jalons et phases sont souvent entremêlés. On peut globalement citer les phases et jalons suivants :

- phase *préliminaire* : à ce stade, la réflexion porte sur l'intérêt du projet en lui-même, en terme d'opportunité stratégique ;
- jalon de *lancement du projet* : on décide au plus haut niveau qu'il y a lieu de lancer un projet spécifique, et on y consacre un chef de projet, une équipe, des moyens, un responsable et un budget ;
- phase *d'expression du besoin* : la définition de ce que l'on attend (les fonctions attendues), le périmètre, ce sur quoi on va évaluer le projet, ce qui est important et ce qui l'est moins ;
- jalon de *validation du besoin* : le "client" valide l'expression de ses besoins (ainsi les évolutions dans l'approche des besoins pourront être tracées et justifieront d'éventuels ajustements du plan projet), ce sont les bases sur lesquelles le projet va être bâti ;
- phase de *faisabilité* : l'étude de ce qui est techniquement et économiquement faisable. Consultation des maîtres d'œuvres possibles, comparaison des propositions techniques et financières des réalisateurs possibles ;
- jalon du *choix de la solution* : signature du contrat qui précise ce qui sera fait et la manière de le faire ;

- phase de *développement* : le maître d'œuvre coordonne les travaux sur le "produit papier", pour préciser ce qui doit être fait jusqu'au dernier boulon ;
- jalon (éventuel) *lancement du chantier* : quand le "produit papier" est suffisamment défini, on peut faire le point avant de lancer les travaux de réalisation ;
- phase de *réalisation* : le chantier est lancé, les travaux avancent pour transférer le "produit papier" dans le "réel" ;
- phase de *vérification* : on vérifie (ou on calcule) que les caractéristiques attendues sont bien au rendez-vous (avec les écarts éventuels, qu'il faut alors gérer) ;
- jalon de *qualification* : après vérification, la définition de référence du produit "est la bonne" et ne sera plus modifiée ;
- jalon de *livraison (et recette) encore appelée acceptation* : on remet le produit entre les mains du client, qui en devient propriétaire (et peut émettre des réserves sur les écarts constatés). C'est la fin du projet proprement dit ;
- phase *d'exploitation*, qui commence le plus souvent par la levée des réserves, et voit la fin de la relation contractuelle.

Ce phasage demeure bien sûr théorique et ne peut être généralisé à tout projet.

## **II.4- CONCLUSION**

Ce contour autour du projet nous a semblé important avant d'introduire les deux études de cas de projets qui à première vue

paraissent différents, mais qui ont en fait un point commun : quel que soit l'aspect technique qu'ils mettent en œuvre, la variante humaine est la même. C'est un lieu d'échanges d'information, de communication et de relation de pouvoir.

### **III. LE PROJET DIT « CERTIFICATION QUALITE » D'UNE ENTREPRISE : CAS DE L'IRCEM**

#### **III.1- INTRODUCTION**

La démarche qualité au sein des entreprises est devenue de nos jours un gage de sérieux pour celles-ci dans un environnement concurrentiel et socio-économique très évolutif.

Il y a encore vingt ans, le débat sur la qualité opposait l'approche technique et l'approche ressources humaines (Weill, 2001). Loin de ces débats et grâce à l'influence du modèle japonais et sa réussite, aujourd'hui la tendance est à la démarche « qualité totale<sup>7</sup> ». La traduction « management global de la qualité » serait plus proche de la réalité (Halais, 2002).

La démarche qualité est un ensemble de principes et méthodes organisés en stratégie globale, visant à mobiliser toute l'entreprise pour

---

<sup>7</sup> On peut d'ailleurs noter que cette expression française a été ancrée par l'usage comme l'équivalent de l'expression anglo-saxonne « Total Quality Management », et que la traduction montre un glissement de sens révélateur : dans l'expression d'origine ce n'est pas la qualité qui est totale, mais son management !

obtenir une satisfaction du client (Périgord, 1987). Ses retombées seraient bénéfiques à toutes les échelles de l'entreprise et son environnement :

- au niveau du management ; un fil conducteur pour maîtriser la mise en œuvre de la stratégie et son pilotage sur la base d'indicateurs d'efficacité et de performance avérés ;
- au niveau des clients ; un moyen de définir des objectifs concrets à tous les niveaux pour répondre aux attentes des clients qu'ils soient externes ou internes et les satisfaire ;
- au niveau de l'entreprise ; une approche processus favorise le décloisonnement et amène une vision globale du fonctionnement de l'entreprise (ou de l'activité concernée) ; la démarche ISO 9001, par son approche processus, renforce la compréhension par le personnel de l'importance de sa contribution et de son rôle, permet l'identification des interfaces entre les différentes fonctions et aide à la définition des responsabilités nécessaires pour réaliser les objectifs communs et réduire ainsi les risques et les blocages ;
- au niveau des collaborateurs ; enfin, c'est une démarche transversale, qui mobilise les équipes autour d'un projet d'amélioration permanente.

Cette présentation idyllique de la qualité comme une politique conduisant au bonheur (Mispelblom, 1999), ne doit pas faire occulter que celle-ci est d'abord et avant tout un projet dans lequel l'aspect communicationnel humain est prépondérant.

La mise en place de cette démarche implique des difficultés d'ordre organisationnel que les entreprises ne mesurent pas au départ. C'est donc un processus de communication interne où l'humain s'érige en frein à

l'organisationnel, qu'il s'agit de maîtriser avant tout dans un sujet de certification ISO 9001.

### **III.2- LA CERTIFICATION ISO 9001**

La démarche de certification est un processus dont le résultat est l'obtention du certificat. Un organisme accrédité<sup>8</sup> vérifie que le système qualité donne bien l'assurance de la qualité aux clients à travers la conformité aux exigences consignées dans les normes.

On peut résumer les grandes phases d'une démarche de certification par les points suivants :

- Identifier les processus de l'entreprise par grandes familles ;
- découper l'entreprise par rapport à ses missions, ses finalités ;
- présenter les structures et les missions menées par rapport à ces missions, illustrant les processus ;
- prouver le déroulement des activités telles que décrites ;
- mesurer les finalités par les indicateurs ;
- exploiter ces indicateurs par exemple en déclenchant des actions correctives, en définissant des plans d'actions pour s'inscrire dans une amélioration continue.

---

<sup>8</sup> Cf. chapitre 1

### III.2.1- Genèse du projet

L'introduction de la démarche qualité dans les entreprises de services ne date pas d'aujourd'hui. Elle est récente voire inédite pour le secteur des services à la personne. Cette démarche est le plus souvent couplée avec une recherche de certification ISO qui connaît un fort engouement dans les entreprises, parce qu'elle est perçue comme un label d'excellence qui va être exploité avec bénéfice notamment en communication externe (vis-à-vis des clients et des partenaires)

Le contexte du projet est lié aux évolutions socio-économiques de la société en général et au domaine de la protection sociale en particulier. L'IRCEM en tant qu'institution de retraite complémentaire des employés de maison doit faire face à :

- un marché élargi, un environnement concurrentiel ;
- une augmentation des contraintes légales ;
- des clients multiples et de plus en plus exigeants ;
- une nécessité d'intégrer des nouvelles technologies en ouvrant son système d'information sur les acteurs externes (cf. partie IV. de ce chapitre).

Le projet de démarche qualité du groupe de protection IRCEM a débuté fin novembre 2001. Son objectif principal était de faire certifier la prévoyance sur un périmètre précis qui est celui des accords conventionnels des employés de maison appelés aussi accords



obligatoires<sup>9</sup>. Rappelons que la mission de la branche Prévoyance, régie par le code de la Sécurité Sociale, est de proposer des garanties de prévoyance collective. Elle garantit notamment le versement d'indemnités en cas d'arrêt de travail. L'Institution gère également la prévoyance obligatoire, incapacité et invalidité des salariés du particulier employeur et des assistants maternels.

En septembre 2002, après une première présentation, la direction a jugé le résultat « très descriptif », loin de l'esprit recherché car le travail effectué a consisté à décrire les procédures de travail. C'est donc véritablement à partir de 2002 que ce projet est mis en route avec le choix de se faire accompagner par un cabinet spécialisé dans les démarches de certification. La conduite du projet comme nous allons le voir plus loin, n'a pas « été un long fleuve tranquille ». Pour la direction de l'entreprise, c'est un objectif stratégique à atteindre ; pour les opérationnels (pilotes de processus) c'est une charge de travail supplémentaire et comme le souligne F. Meyer, dans la certification ISO, « les cadres, qui sont souvent à l'origine du projet, n'en gardent pas moins une certaine distance par rapport au concept, qui reste quelque chose d'extérieur à eux-mêmes » (Meyer, 1998 : p.146). Ces deux visions vont accompagner le projet dont l'épilogue sera l'obtention du certificat.

### **III.2.2- Acteurs, méthodes, outils**

La démarche de certification implique une certaine organisation avec des acteurs identifiés utilisant des outils et méthodes propres à la

---

<sup>9</sup> En 1988, aux termes de la loi, obligation est faite pour le personnel de maison ainsi que les assistantes maternelles de cotiser au régime de l'assurance chômage ; cette mission a été confiée à l'IRCEM.

qualité. En réalité tous les salariés faisant partie du périmètre à certifier, voire tous les salariés de l'entreprise sont parties prenantes du projet. Après le lancement de la démarche, la mise en place d'une structure avec un responsable officiel de la qualité est nécessaire ; ensuite vient la formation et l'information des acteurs avant de préparer la certification proprement dite.

### **III.2.2.1- Les acteurs du projet**

Selon la norme ISO, est acteur « toute personne ou groupe de personnes contribuant au fonctionnement de l'organisme et affecté par ses résultats ». Cette définition inclut celle de *partie prenante* ou *porteur d'enjeux*, c'est-à-dire « la personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans les résultats de l'organisme ». On peut, plus globalement dire que les acteurs de l'organisme sont :

- les clients ;
- les concurrents ;
- les dirigeants ;
- les actionnaires ;
- le personnel ;
- les partenaires fournisseurs ;
- la Société (les citoyens).

Selon le manuel qualité (MAQ) de l'IRCEM, la « responsabilité et l'autorité en matière de la qualité » relèvent de la direction générale, du responsable qualité, des pilotes de processus et des auditeurs qualité. Ces acteurs ont chacun un rôle :

Le Directeur Général pilote le Management de la Qualité. Il a l'autorité pour et est responsable de :

- définir la politique et les objectifs Qualité en accord avec la stratégie ;
- s'assurer que cette politique soit diffusée, connue et comprise à tous les niveaux ;
- vérifier et approuver le Manuel Qualité ;
- allouer les ressources nécessaires pour l'implémenter ;
- organiser des revues de direction afin de contrôler l'efficacité de la politique qualité, de l'amender et d'améliorer le Management de la Qualité.

Le Responsable Qualité représente la Direction en interne et auprès des instances externes. Nommé par la Direction Générale, il a autorité et est responsable de :

- s'assurer que les processus soient définis, mis en œuvre et revus selon les principes de l'amélioration continue ;
- rendre compte à la direction du fonctionnement du Système de Management de la Qualité et des axes d'amélioration ;
- vérifier que la sensibilisation aux exigences clients soit bien encouragée dans l'institution.

Il est aidé par un assistant qualité qui participe aux groupes de travail dans le cadre de l'amélioration continue, sensibilise les collaborateurs et suit la mise en œuvre des actions décidées.

Le Pilote de processus est désigné par la Direction. Il est chargé de définir et faire vivre son processus dans le respect de la Politique Qualité définie. Ses principales missions sont de :

- maîtriser la documentation relative à son processus ;
- construire les indicateurs et les objectifs ;
- mettre en œuvre son processus et le faire vivre ;
- intégrer les évolutions qui peuvent impacter son processus ;
- mesurer l'atteinte des objectifs au travers du suivi des indicateurs associés ;
- s'assurer du traitement des dysfonctionnements et mettre en place les actions correctives ;
- être force de proposition, identifier les améliorations possibles et les mettre en œuvre ;
- organiser régulièrement les revues de processus.

Le pilote dispose de l'autorité, de la compétence et des moyens pour mener à bien ces différentes missions. Le pilote et les responsables de service collaborent pour mettre en œuvre les solutions les mieux adaptées au fonctionnement des processus.

L'Auditeur Qualité est mandaté par la Direction Générale et dans le respect de la déontologie de l'audit, il :

- prépare les audits pour lesquels il est missionné ;
- réalise les audits conformément à la procédure ;

- répare et rédige les rapports d'audits qualité.

### III.2.2.2- Méthodologie

#### III.2.2.2.1- L'approche par processus, notion de processus

Il s'agit ici plus de méthodes que de méthodologie. La norme ISO 9001 version 2000 est basée comme nous l'avons indiqué au premier chapitre, sur la notion de processus. De quoi s'agit-il ?

Selon la norme ISO dans ses *principes essentiels et vocabulaire*, « toute activité, ou ensemble d'activités qui utilise des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie peut être considéré comme un processus .... Et pour qu'un organisme fonctionne de façon efficace, il doit identifier et gérer de nombreux processus corrélés et interactifs. Souvent, l'élément de sortie d'un processus forme directement l'élément d'entrée du processus suivant. L'identification et le management méthodiques des processus utilisés dans un organisme, et plus particulièrement les interactions de ce processus, sont appelés l'approche processus ».

Un processus se définit donc schématiquement de la façon suivante :

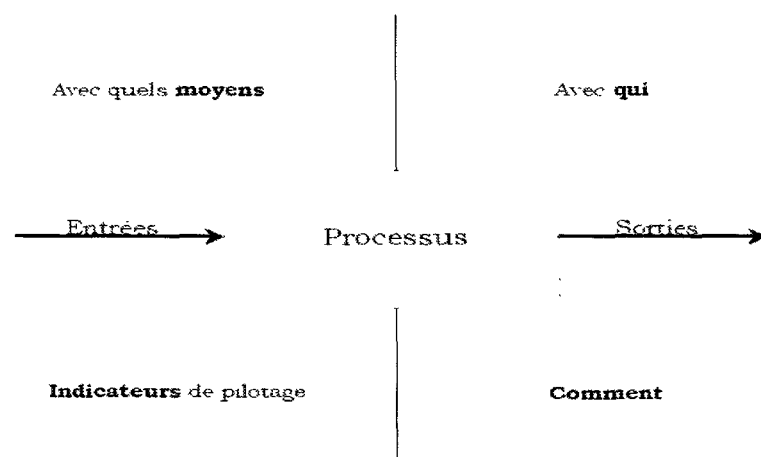


Figure 3. 3 Schéma d'un processus

Selon la norme, cette « approche processus » doit conduire à l'application d'un « système de processus au sein d'un organisme ainsi que l'identification, les interactions et le management de ce processus ». Les « attendus » de cette application dans l'esprit de cette norme sont :

- de comprendre et satisfaire les exigences ;
- de considérer les processus en termes de valeur ajoutée ;
- de mesurer la performance et l'efficacité des processus ;
- d'améliorer en permanence des processus sur la base de mesures objectives.

L'influence des pionniers de la qualité (cf. chapitre 1) est incontestable. C'est ainsi que tout système de management de la qualité fait référence à la fameuse roue de Deming<sup>10</sup>. La norme ISO elle-même y fait référence en indiquant qu'il s'applique à tous les processus. Ce concept est connu sous l'acronyme « Plan, Do, Check, Act » (PDCA) qui consiste à :

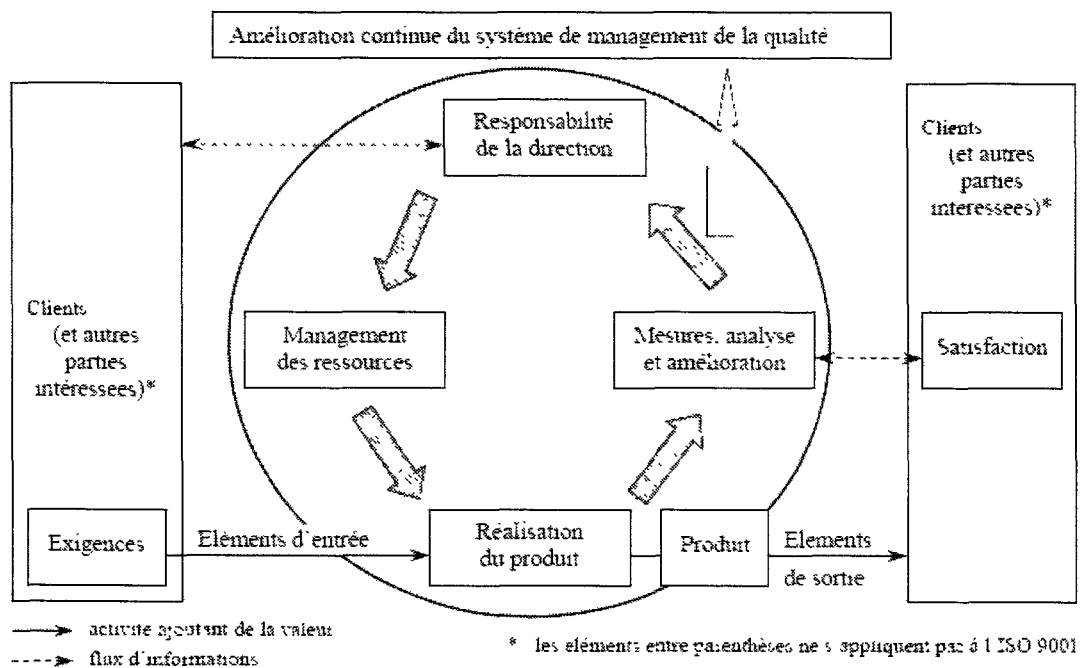
- planifier, c'est-à-dire établir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir des résultats correspondants aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme ;

---

<sup>10</sup> La roue de Deming conduit à changer les comportements, ce qui rend sa pratique difficile. Deming a en outre établi 14 points dont le discours qualité fait souvent sa « bible » : 1) Se donner des objectifs fermes pour améliorer le produit et le service, pour devenir compétitif, rester présent et créer des emplois. 2) Adopter la nouvelle philosophie. Nous sommes dans un nouvel âge économique, initié par le Japon. Le management occidental doit être attentif à ce défi, apprendre ses responsabilités, et conduire le changement. 3) Cesser d'obtenir la Qualité au travers des contrôles, éliminer le besoin de contrôle systématique en fabricant la Qualité. 4) En finir avec la politique d'achat au moins-disant. Minimiser plutôt le coût total. Aller vers le fournisseur unique pour chaque produit, sur la base d'une relation à long terme loyale et confiante. 5) Améliorer encore et toujours le système de production et de service pour améliorer la Qualité et la productivité, et par là, réduire les coûts en permanence. 6) Généraliser la formation sur le tas. 7) Améliorer le leadership, pour aider le personnel, les machines ainsi que le restant de l'entreprise à mieux travailler. Vitaminer les directions générales, vitaminer l'encadrement. 8) Chasser la crainte pour que chacun puisse travailler plus efficacement pour l'entreprise. 9) Renverser les barrières inter-services : R&D, méthodes, ventes et fabrication doivent travailler en équipe pour anticiper les problèmes de production et d'utilisation des biens et des services. 10) Eliminer les slogans, les exhortations et les objectifs qui demandent au personnel d'atteindre le zéro défaut ou de nouveaux seuils de productivité. 11) Eliminer les standards de production dans les ateliers. Eliminer la direction par objectifs et les enjeux numériques. Remplacer tout cela par de meilleures qualités managériales. 12) Supprimer les barrières qui frustrent les ouvriers du droit à la fierté de leur savoir-faire. La responsabilité de l'encadrement doit s'exercer sur la qualité et non plus sur des chiffres abstraits. Supprimer les barrières qui frustrent les cadres de la fierté de leur savoir-faire. Conséquence parmi d'autres, abolir la notation annuelle et la direction par objectifs. 13) Instituer un programme de formation et de développement personnel volontariste. 14) Mettre chacun des membres de l'organisation à l'œuvre pour accomplir la transformation. La transformation est l'affaire de tous.

- faire, mise en œuvre du processus ;
- vérifier c'est-à-dire surveiller et mesurer les processus et le produit par rapport aux politiques, objectifs et exigences du produit et rendre compte des résultats ;
- agir en entreprenant des actions pour améliorer en permanence les performances du processus.

Pour la gestion de la qualité basée sur les processus, la version 2000 a donc établi un modèle qu'on retrouve généralement à des variantes près dans la plupart des manuels qualité des entreprises :



**Figure 3. 4** Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus selon ISO : 9000 version 2000

### III.2.2.2- Identification des processus

Le premier découpage des activités de l'entreprise est fait par rapport à sa mission et ses finalités. Il faut rappeler que la démarche



concerne l'activité de la Prévoyance qui fait partie des 3 principales missions de l'entreprise. Ce balisage est important parce qu'il détermine le périmètre de la certification.

Cette identification repose alors sur trois grandes familles de processus :

- les Processus Métier appelés aussi Opérationnel de réalisation, qui concernent le cœur de métier même de l'entreprise ; c'est par exemple le processus qui consiste à indemniser un client en cas de sinistre, qui prendra la dénomination « Gestion de la prestation », lui-même découpé en sous processus car l'activité est importante ;
- les Processus Support, pour aider à la réalisation du métier, par exemple l'informatique ou les ressources humaines ;
- enfin le Processus de Management pour gérer toute l'activité de la réalisation de la qualité.

D'autres processus métiers consistent à « concevoir un produit et la prise en charge d'un accord », « gérer les cotisations et les carrières » ; les processus support sont les éléments de gestion de l'activité de l'entreprise, on retrouve en plus de ceux cités plus haut : la gestion des achats, la gestion budgétaire, le courrier et l'archivage, etc.

Ces processus étant identifiés, il faut les formaliser. Ce qui conduit à établir une cartographie qui montre en même temps les interactions entre ces processus ainsi mis à jour. Chaque processus est donc décrit, mis en œuvre avec des indicateurs (mesurables) et piloté par un responsable. On définit un indicateur comme une donnée objective qui décrit une situation du strict point de vue quantitatif. Il est censé mesurer une activité assez précisément et doit donc demeurer pertinent.

La mise en forme et le suivi des ces indicateurs dans un tableau de bord permet de vérifier les objectifs assignés au départ sur cette activité et d'évaluer les écarts éventuels.

### **III.2.2.2.3- Cartographie des processus**

Cette cartographie<sup>11</sup> présente l'ensemble des activités liées au métier de la prévoyance. Elle se subdivise en 3 parties suivant le découpage indiqué plus haut. Les processus (ou sous processus) sont nommés dans l'ordre alphabétique. Les processus de A à D puis R, sont les processus métiers ou opérationnels de réalisation que nous détaillons ci-après

#### **- Prise en charge de l'accord conventionnel (A)**

Ce processus permet de répondre à un cahier des charges pour gérer un nouvel accord ou pour conserver la gestion d'un accord existant lors de son renouvellement. Puis, si l'IRCEM Prévoyance est désignée par les partenaires sociaux, de mettre en oeuvre les ressources humaines et techniques nécessaires à la gestion de cet accord.

#### **- Conception et modification de produit (A')**

Ce processus a été défini pour une meilleure compréhension du métier de la Prévoyance par les collaborateurs. Il concerne les garanties facultatives, il est hors périmètre certifiable.

---

<sup>11</sup> La cartographie a connu plusieurs évolutions. La proximité des certains processus a conduit à les regrouper au sein d'une même activité. La version présentée ici est celle qui a conduit jusqu'à l'examen de certification.

**- Promouvoir les produits et services (B)**

Les Responsables régionaux sont chargés de promouvoir les garanties collectives et facultatives pour améliorer l'accord de Prévoyance et élargir les garanties de protection sociale qui relèvent des associations et des entreprises privées de service à la personne. Ils diffusent également l'information sur la protection sociale et font part des informations issues des clients et prospects pour améliorer le processus conception de produit (A1).

**- Recouvrer les cotisations (C)**

Ce processus permet de gérer, dans le cadre des accords obligatoires, l'appel des cotisations et leur recouvrement à partir d'une convention signée entre l'ACOSS<sup>12</sup> et l'IRCEM Retraite. Il valide l'adéquation entre les sommes perçues de l'IRCEM Retraite via l'ACOSS et la masse salariale correspondant aux cotisations attendues.

**- Réaliser le risque (D)**

Ce processus permet à tout salarié couvert par un accord de Prévoyance de faire valoir ses droits à indemnisation. Chaque demande doit être analysée et traitée dans un délai maximum de 8 jours calendaires lorsque le dossier est complet.

L'espace Prestations Prévoyance doit également veiller à améliorer de manière continue, la gestion administrative et financière de chaque

---

<sup>12</sup> L'Agence centrale des organismes de Sécurité sociale est la caisse nationale de la branche du Recouvrement du régime général de la Sécurité sociale. Elle fédère la centaine d'Urssaf sur le territoire métropolitain et dans les départements d'Outre-mer.

dossier tout en simplifiant les démarches du client.

Les processus de H à O, sont les processus support c'est-à-dire qui permettent de réaliser ces processus métiers. Enfin le management de la démarche est orchestré à travers le processus E : au sein de ce processus figurent d'importants sous processus qui vont de l'écoute client (entrée) à la satisfaction de ce client (sortie).

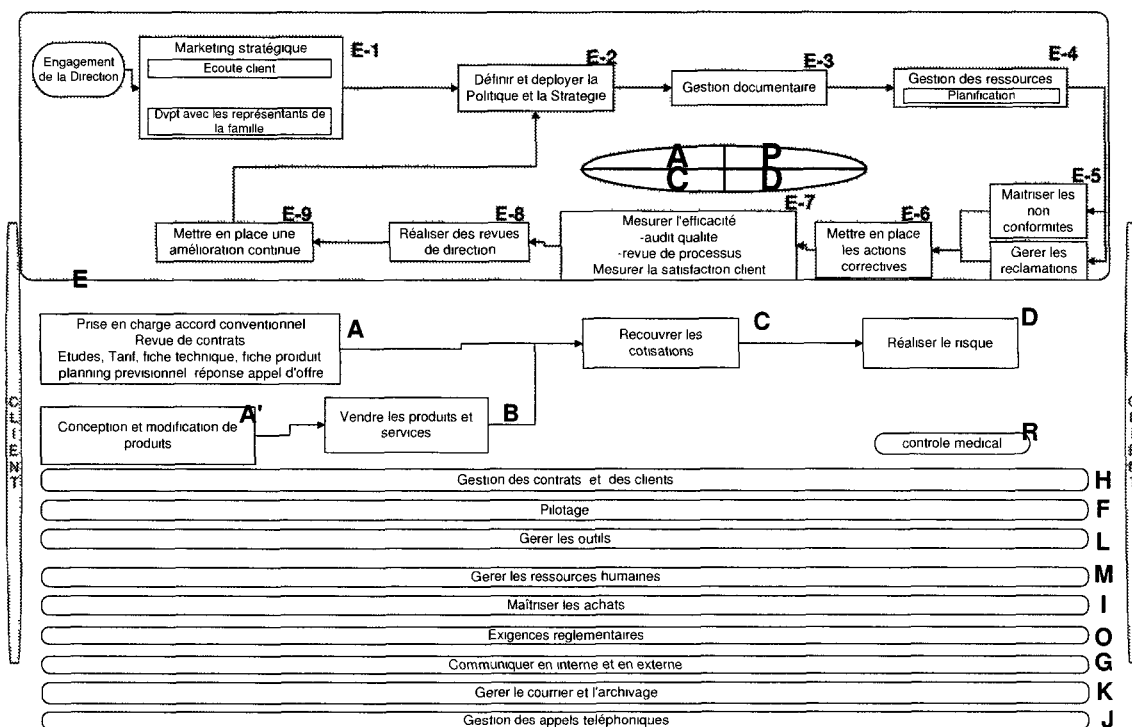


Figure 3. 5 Cartographie issue de la formalisation des processus liés à l'activité de la Prévoyance

Au démarrage du projet, les processus métiers, dans leur déroulement opérationnel, fonctionnaient globalement et disposaient d'une certaine cohérence dans l'organisation ; cependant, il y avait des insuffisances liées aux concepts de base de la démarche qualité : problème d'actualisation de version, difficultés d'identifier les améliorations apportées. Les processus support, plus nombreux, connaissaient, pour

certain, des difficultés de formalisation voire de construction car certains pilotes avaient du mal (ou manquaient de volonté) à s'y mettre. Enfin parmi les processus de management, il y avait ceux qui étaient soumis à des obligations fortes de la norme : la gestion documentaire (E3) et les réclamations clients (E5). Dans le cas de la gestion documentaire, l'entreprise doit disposer d'un référentiel commun, d'une documentation applicable pouvant évoluer en parallèle des activités décrites. Les réclamations clients revêtent une importance primordiale du fait même des objectifs « officiels » de la certification » qui sont, entre autres, la satisfaction client.

#### **III.2.2.2.4- Pilotage des processus**

Les pilotes de processus aidés de leurs collaborateurs (et ponctuellement de l'équipe qualité) formalisent leur processus, déterminent les indicateurs et les mettent en œuvre. Les indicateurs mesurent « la performance » du processus.

Chaque pilote est censé gérer son processus. Cependant, un processus ne fonctionne jamais seul, il est en interaction avec d'autres processus ; ceci conduit à la définition des interfaces interprocessus, c'est-à-dire que tout élément de sortie ou d'entrée d'un processus est bien pris en compte par le processus correspondant. Ce qui permet de réaliser une matrice de processus :

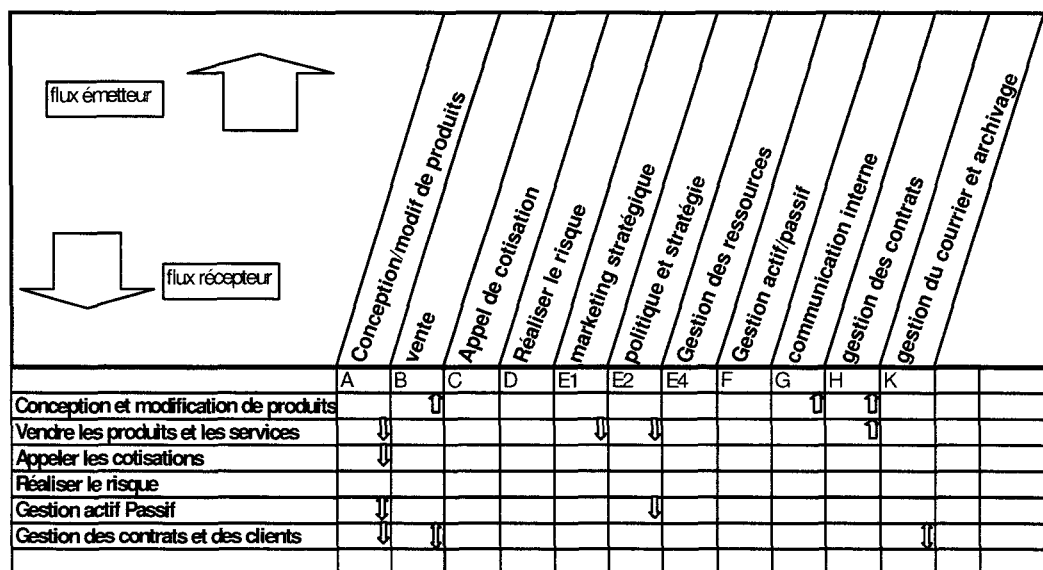


Figure 3. 6 Exemple de matrice de flux interprocessus

Lorsque le processus est mis en œuvre et qu'il tourne avec les indicateurs, un autre aspect de son pilotage est ce qu'on appelle la revue de processus. C'est une étape importante et la norme ISO rappelle dans ses exigences que « Le pilote doit organiser périodiquement des revues de processus permettant :

- d'identifier toute dérive du processus et de définir d'éventuelles actions correctives ou préventives ;
- de garantir en permanence la satisfaction des besoins et attentes du client du processus ;
- d'identifier les opportunités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du processus ;
- de mesurer la maturité du processus et de comparer le niveau mesuré avec le niveau préalablement fixé (en terme d'objectifs) ;

- les indicateurs et la formalisation du processus du niveau macro au niveau micro constituent les éléments de référence de la revue de processus ».

Cette revue de processus qui doit obligatoirement faire l'objet d'un compte rendu vient alimenter la revue de direction qui est un outil de management de la qualité.

### **III.2.2.3- Les outils**

Même si « *l'habit ne fait pas le moine* », la démarche de certification nécessite la mise en place d'outils qualité à la disposition des acteurs notamment les pilotes de processus. Du fait même du caractère « normatif » du projet, des règles sont à respecter pour élaborer par exemple de documents.

Le premier outil est évidemment la norme elle-même puisqu'elle censée être la bible de travail du qualitatif, du pilote et de tous ceux qui s'engagent dans une démarche qualité avec surtout la perspective de la certification. La norme rappelons-le (cf. chapitre 1) est composée des parties qui indiquent :

- principes essentiels et vocabulaire ;
- les exigences ;
- lignes directrices pour l'amélioration des performances.

Ceci constitue une documentation conséquente écrite dans un « vocabulaire normatif » dont les acteurs doivent prendre connaissance. La question de la maîtrise de la norme comme outil s'est posée : faut-il distribuer des exemplaires à tous les pilotes pour qu'ils s'imprègnent du cadre dans lequel leur travail sera évalué ? Cette interrogation qui semble

de bon sens n'a été facile à résoudre !

### **III.2.3- L'évaluation de la communication autour de ce projet**

Si on admet que la communication est un processus de partage de l'information et de tissage de relation auquel souscrit un groupe humain, alors son importance dans le projet de certification est déterminante. Qualité et communication sont indéfectiblement liées et considérées comme deux concepts homologues dans une organisation (Labruffe, 2003). Pourtant, la tendance au sein des entreprises est à penser la qualité en tant que codification de normes sans y associer la communication, encore moins la coopération entre acteurs (Le Cardinal, 1996). Après avoir présenté la chronologie de la communication telle qu'elle s'est déroulée, nous exposons aussi dans cette partie des situations de (non) communication vécues dans la démarche de certification, en adaptant une analyse systémique des communications. Alex Mucchielli définit l'analyse systémique des communications comme « une méthode scientifique d'analyse des communications. Il s'agit d'un travail intellectuel qui vise à faire émerger une certaine forme de compréhension des échanges » (Mucchielli, 2004). Il s'agit d'un travail basé sur des principes, des concepts et des techniques de représentation que nous ne prétendons pas détenir mais dont nous allons nous inspirer pour décrire les échanges observés pendant le projet.

#### ***III.2.3.1- Chronologie de la communication projet***

Nous choisissons de parler de chronologie de la communication plutôt que de plan de communication parce que ce dernier n'a pas existé dans le projet. La durée exceptionnelle du projet (de fin 2001 à 2006) rend peu visible toute stratégie de communication si celle-ci a été pensée. Cette chronologie est une alternance de périodes de « silence » ou de





période de « grande com. » vers l'externe, au gré des échéances prises.

### **III.2.3.1.1- Avant le lancement du projet**

Le début du projet en fin 2001 a consisté à l'information et la désignation des pilotes en interne, sur la démarche qualité. La lettre d'engagement est le document qui lance le projet. 2002 est l'année des premiers travaux de la qualité, qui sont jugés très descriptifs par rapport à l'existant.

### **III.2.3.1.2- 2003 « laissez couler »**

C'est l'année des seconds travaux de la certification ; plus de liberté aux pilotes pour s'imprégner encore de la démarche. L'objectif implicite, c'est la certification pour l'année 2004. Il est important de noter que cette année-là coïncide avec un projet de mise en place d'une nouvelle organisation fonctionnelle<sup>13</sup> du groupe : les conseils d'administration ont pris l'engagement auprès de l'organisme de tutelle (ARRCO) de mettre en place une direction unique pour tout le groupe. Cette réorganisation aura son influence dans le projet de certification. Le fait de communication majeure est un séminaire de motivation des acteurs qualité à l'automne 2003.

---

<sup>13</sup> En novembre 2003 les conseils d'administration de l'IRCEM (Prévoyance, Mutuelle, Retraite) se sont engagés à mettre en œuvre une structure de direction Groupe, une sorte d'intégration managériale des 3 entités. On ne parle plus *branches* mais on résonne désormais *Groupe IRCEM*. L'ancienne structure avec plusieurs directions est unifiée. Ce ne sera pas sans impact sur les relations de pouvoir malgré un « casting » clair : « *le Directeur général du groupe assure la direction de tous les organismes membres fondateurs et associés et prend toutes les dispositions pour assurer efficacement la bonne marche du Groupe ; le Directeur général adjoint du groupe, est plus particulièrement chargé de la réalisation Retraite et Prévoyance* » extrait de la note de synthèse, novembre 2003.

### **III.2.3.1.3- 2004, année charnière**

C'est l'année du renforcement de l'équipe qualité, de la mise en place de la nouvelle organisation. La communication est surtout destinée à l'externe : des dates d'échéances sont données aux administrateurs qui sont aussi régulièrement informés des avancées du projet. En interne, les échanges sur le projet ne concernent que les acteurs directs du projet : le premier semestre est à l'accompagnement des pilotes dans la vie de leurs processus par des réunions informelles ; c'est globalement une vie de projet avec ça et là des réunions du comité de pilotage.

La communication en interne vers d'autres acteurs du projet a commencé timidement avec la présentation en septembre du projet qualité au service planification et organisation du groupe. A partir d'octobre 2004, après un état des lieux du projet, deux constats s'imposent au comité de pilotage du projet :

- la date de fin du projet est pour la mi-2005 minimum ;
- la communication sur le projet, en interne, demeure insuffisante voire inexistante par endroits.

Des propositions de « plan de communication » sont faites :

- mettre en avant les pilotes qui ont progressé, les féliciter pour inciter les autres à suivre l'exemple ;
- inciter les pilotes à une communication d'une demi-journée sur la certification dans leur service sous forme de séminaires de service ;
- une journée de sensibilisation dans les différents départements ;

- sensibiliser la Direction parce que le rythme d'avancement du projet est assez lent ;
- slogan : « *une grosse vie avant la certification, mais une belle vie après* » pour relativiser les difficultés ;
- « *médaille de la qualité* » aux pilotes méritants ;
- les mardis de la qualité (cf. chapitre 0).

La réorganisation de l'équipe qualité est consécutive à la nouvelle organisation ; un « super directeur » qui dirigerait la Qualité, l'Audit et le contrôle de gestion (le DACQ) est recruté ; un programme d'action et de fonctionnement est mis au point à l'initiative du nouveau membre qui cherche ses marques. Un rappel des principales missions de l'équipe qualité a semblé opportun ; les *conditions de mise en œuvre et de réussite* sont étudiées ; un *programme général* pour une certification à 2005 est communiqué et enfin *les facteurs clés du succès* sont identifiés. La communication semble prendre une bonne place et elle est à l'ordre du jour de la journée du personnel. En décembre l'idée de faire un numéro spécial certification qualité puis plusieurs articles dans « *Quoi de neuf ?* », le journal interne<sup>14</sup> de l'entreprise a été retenue.

#### **III.2.3.1.4- 2005, « mettre les bouchées doubles »**

Après le départ du super directeur, l'équipe qualité espère plus d'implication de la direction générale pour la communication du projet ; d'autant qu'elle est convaincue qu'un projet parallèle se déroule, appelé

---

<sup>14</sup> Le *Quoi de neuf Evolution* est un « magazine » de 4 pages qui rend compte de la vie de l'entreprise (les projets en cours, l'agenda de la rédaction, les ressources humaines).

« cercle qualité » !

L'objectif 2005 est non négociable selon la DG par courrier à l'équipe qualité. La première communication à l'ensemble des salariés sur la certification est arrivée par le journal interne dès le début de l'année 2005 (voir figure page suivante).

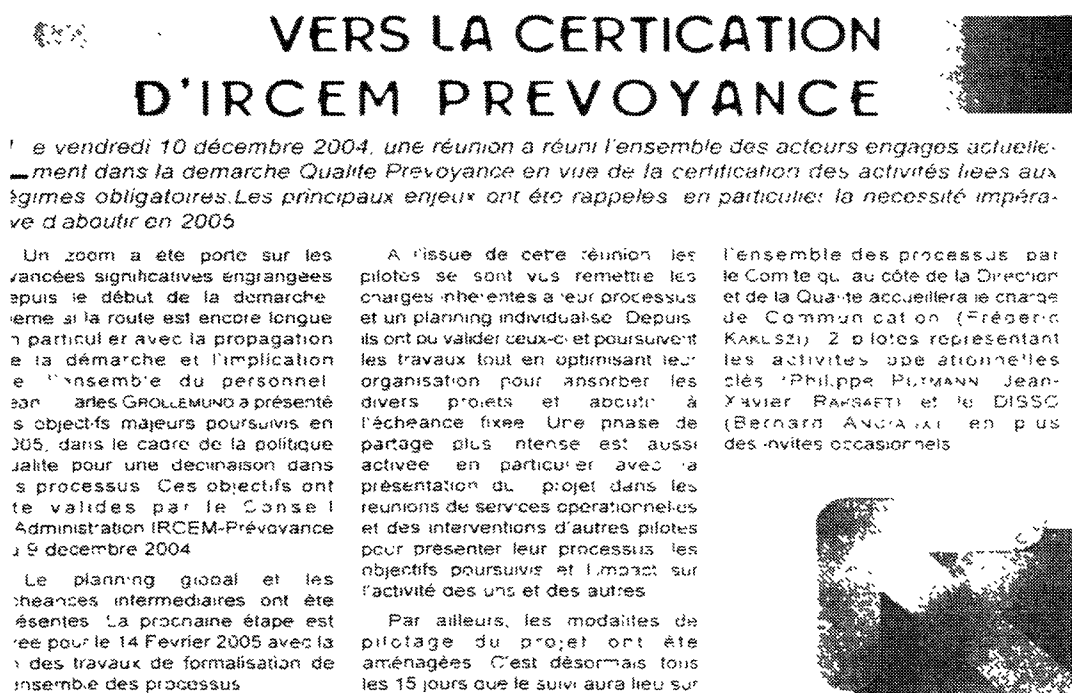


Figure 3. 7 Extrait du Quoi de neuf de janvier 2005

Après un court extrait dans la version de février, la « une » du numéro de mars 2005 (figure 3.6) semble donner véritablement le coup d'envoi de cette communication, malgré une nouvelle réorganisation de l'équipe (démission de la responsable qualité).

Le changement dans le discours de la direction a été décisif, avec une plus grande implication : la certification pour fin 2005 est la priorité (sans doute liée à un engagement pris auprès des administrateurs) ; une plus grande légitimité des acteurs de la qualité est acquise grâce au

soutien des dirigeants et une journée par semaine est désormais consacrée à la certification. Il n'y a cependant pas de visibilité concernant la communication de la qualité à l'intérieur d'un service. Des séances de formation/information sur les outils de la qualité à tout le personnel ont été assurées à l'automne et avant l'audit à blanc<sup>15</sup>. Une phase de formation au discours qualité a été dispensée aux pilotes de processus et leurs collaborateurs : ils doivent tenir, devant l'auditeur, un discours (formaté par l'équipe qualité) dont les maîtres mots sont les indicateurs, la satisfaction client, le plan d'amélioration. La difficulté a cependant surgi lors de l'audit à blanc : là où l'équipe qualité a choisi de ne parler aux pilotes que des parties de la norme strictement nécessaires au projet, l'auditeur (sans doute normatif) argue que les pilotes doivent lire toute la norme ISO 9001 version 2000, à deux mois de l'examen final<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> L'examen ou l'audit final qui attribue le certificat ISO est précédé d'un audit à blanc où un auditeur mandaté par l'organisme certificateur (l'AFAQ AFNOR dans ce cas) vient juger de la maturité du projet et délivrer quelques remarques en vue de mieux préparer la phase finale !

<sup>16</sup> Cet épisode est loin d'être anecdotique : il a créé une levée des boucliers des pilotes taxant les responsables qualité d'incompétence : selon eux, l'équipe qualité devait dire dès le départ que la norme était à lire en intégralité. Finalement chaque pilote reçut un exemplaire complet de la norme ISO. L'épilogue, c'est que l'auditeur final a donné raison au choix de l'équipe qualité : la lecture intégrale de la norme n'était pas nécessaire.



Figure 3. 8 Extrait de la « une » du journal interne parlant du projet qualité

### III.2.3.1.5- 2006, l'après certification

La communication est orientée vers l'extérieur : réalisation du dossier de presse sur l'obtention du certificat, papier à en-tête avec le logo qualité et communication dans quelques revues institutionnelles. En interne, le poster du certificat est affiché dans le hall d'entrée.

L'après certification a été une phase de quelques mois de « silence » parce que la pression était telle (de l'avis même des responsables qualité) qu'il fallait « laisser les pilotes tranquilles » pendant les six mois suivants !

Enfin, en mars 2007, un numéro hors série a été consacré à la certification ISO 9001:

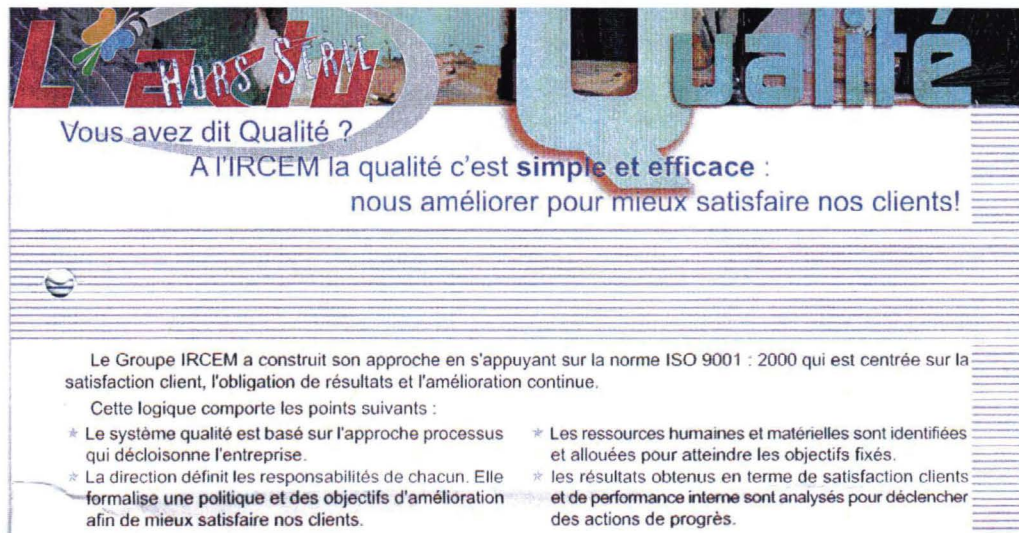
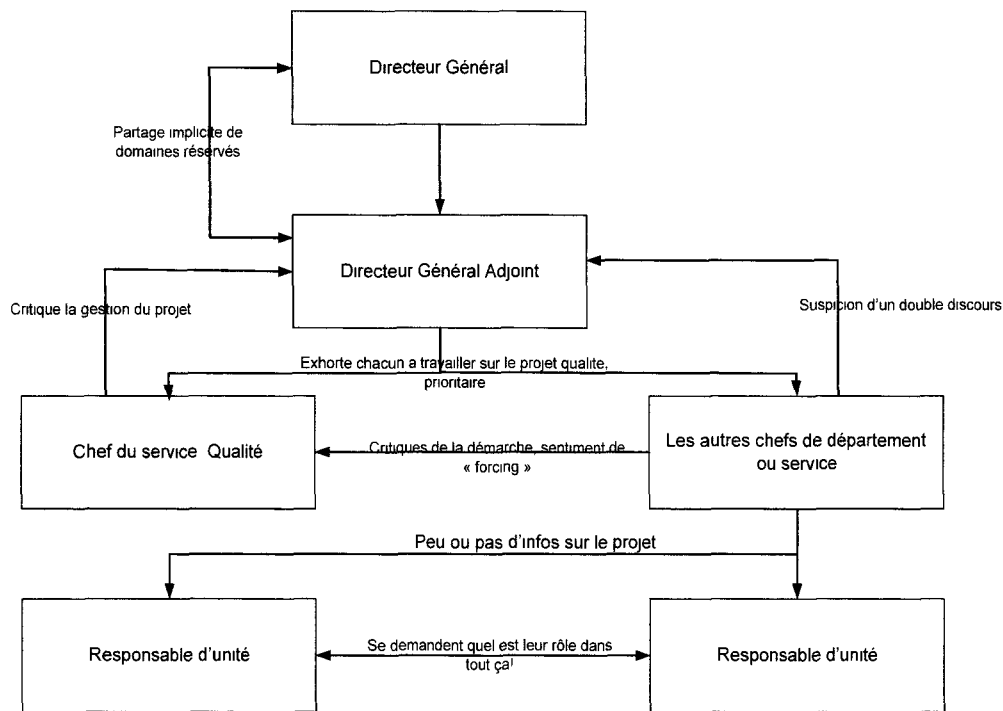


Figure 3. 9 Extrait du Hors Série spécial Qualité

### III.2.3.2- Premières observations

Une étude systémique des communications autour de ce projet nous permet de faire une modélisation (simplifiée) des premières observations des échanges. Il s'agit ici bien plus d'une représentation à un moment donné que d'une modélisation qui est une démarche scientifique telle que l'a définie Mucchielli. Il faut aussi préciser que la partie de l'organigramme ainsi décrite est celle des acteurs internes concernés par le projet. Il s'agit des échanges (suivant un ordre décroissant) entre la direction générale, les chefs des départements et les responsables d'unité. Ces observations sont faites à mis parcours du projet soit deux années après son lancement :



**Figure 3. 10** Modélisations des premières observations d'échanges autour du projet de certification ISO

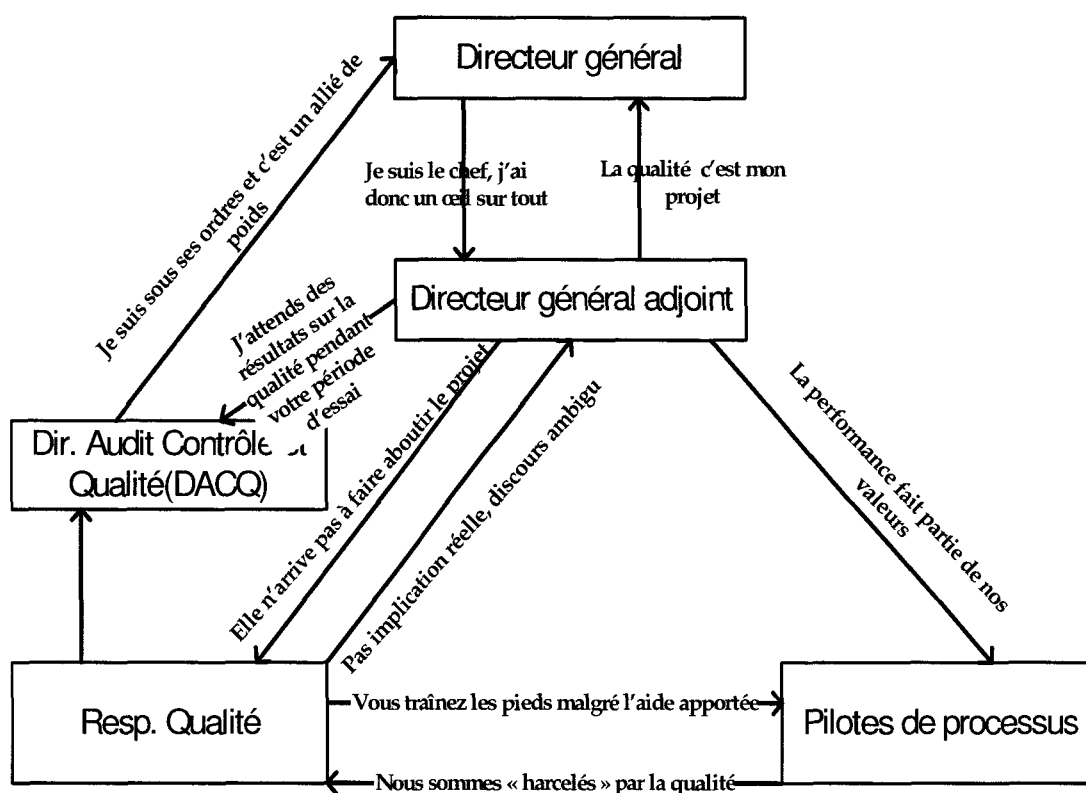
On peut remarquer que les collaborateurs des chefs de services ne semblent pas être au courant de la démarche qualité alors qu'elle les concerne au premier chef, par exemple lorsqu'il s'agira de mettre en œuvre les indicateurs du processus. Les pilotes eux-mêmes ne communiquent pas mieux entre eux.

### **III.2.3.3- Observations des échanges au niveau du staff (Cadres et Direction)**

La communication entre les acteurs au niveau du management se présente sous deux aspects : d'une part les échanges entre la direction, les pilotes et l'équipe qualité et d'autre part entre l'équipe qualité et les pilotes de processus. D'un point de vue hiérarchique, les pilotes de services qui sont en même temps chefs de services, demeurent au même niveau ; l'arbitrage de la direction ainsi que son implication dans le projet ont pendant longtemps manqué pour « légitimer » l'équipe qualité dans le



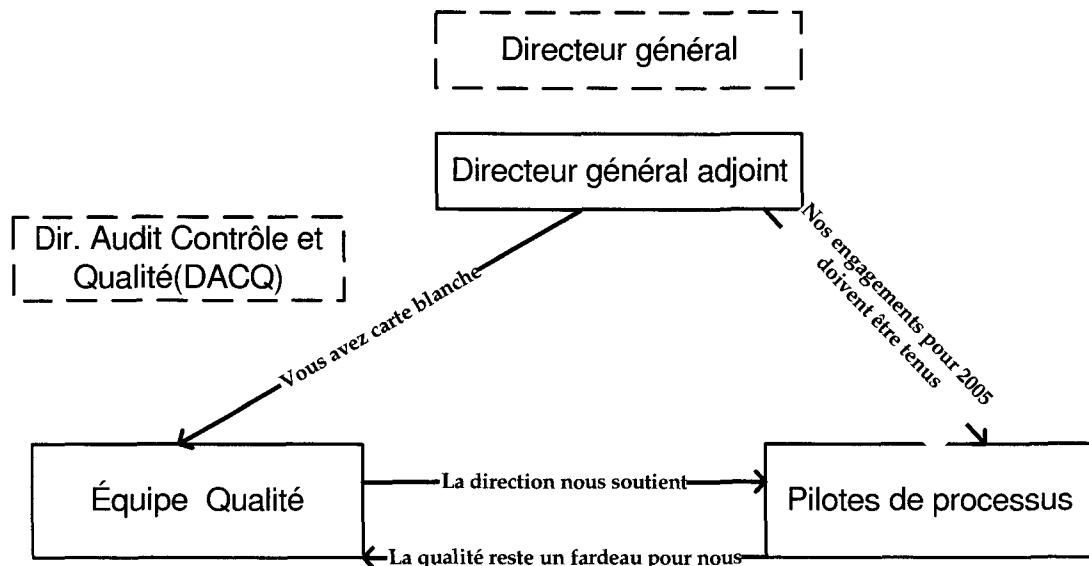
projet. L'arrivée du DACQ au second semestre 2004 aurait pu permettre d'améliorer cette situation. Ce dernier est attendu sur d'autres projets que celui de la qualité pendant sa période d'essai. Il a aussi suscité « un espoir » de faire avancer le projet auprès de la responsable qualité qui n'aurait plus à rendre compte directement au DGA. Ces échanges peuvent être présentés suivant la figure ci-dessous :



**Figure 3. 11** Modélisation des échanges au niveau du management de l'entreprise

L'année 2005, comme indiqué précédemment a été celle de la mobilisation des acteurs du projet à travers l'implication directe de la direction. C'est aussi une période de réorganisation totale du staff, qui a eu une conséquence sur ce projet : le DACQ, censé faire le lien entre l'équipe qualité (en particulier le chef du projet) et la direction, n'a pas réussi sa période d'essai ; le directeur général a été remercié par le

conseil d'administration ; lasse, la responsable qualité quitte à son tour le projet en démissionnant ce qui ramène à observer la situation ci-après :



**Figure 3. 12** Situation de communication du projet après le départ de certains acteurs

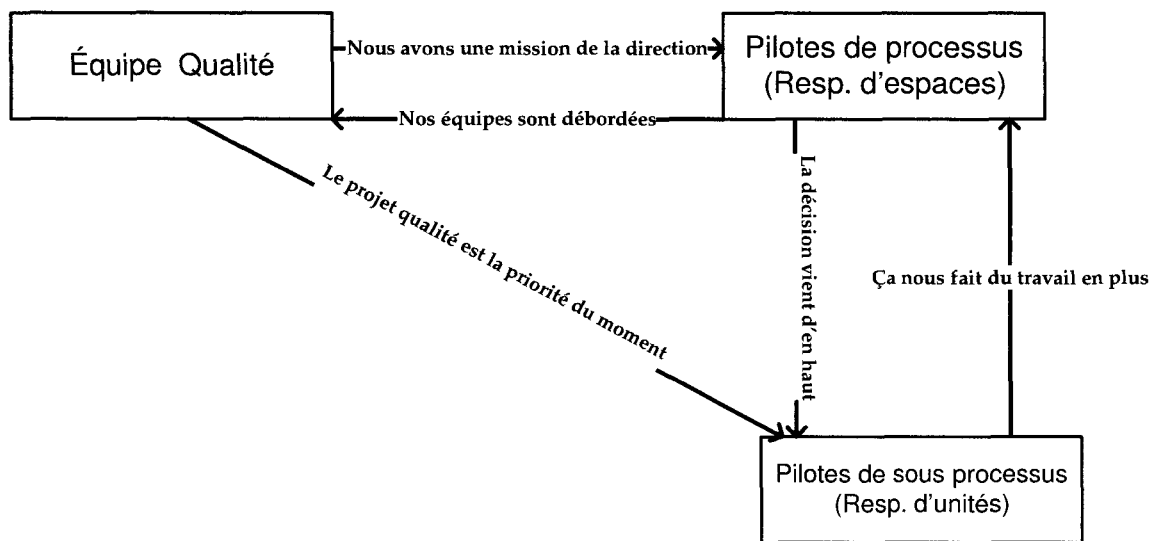
Remarque :

Les pointillés indiquent qu'il n'y a plus d'acteur à ce poste ; le DGA a désormais « les pleins pouvoirs ». On parle plus d'équipe qualité que de chef qualité en attendant d'en désigner un. C'est dans cette configuration qu'interviendra la certification. La situation dans les services est moins facile à appréhender. Elle dépend (entre autres) de l'implication du chef de service.

### **III.2.3.4- Observations des échanges au niveau d'un service**

Les services appelés aussi espaces sont impliqués dans la certification tantôt parce qu'ils sont le cœur de métier de la branche Prévoyance (processus métiers) tantôt parce qu'ils viennent en support de cette activité (études informatiques par exemple). La taille de leur activité

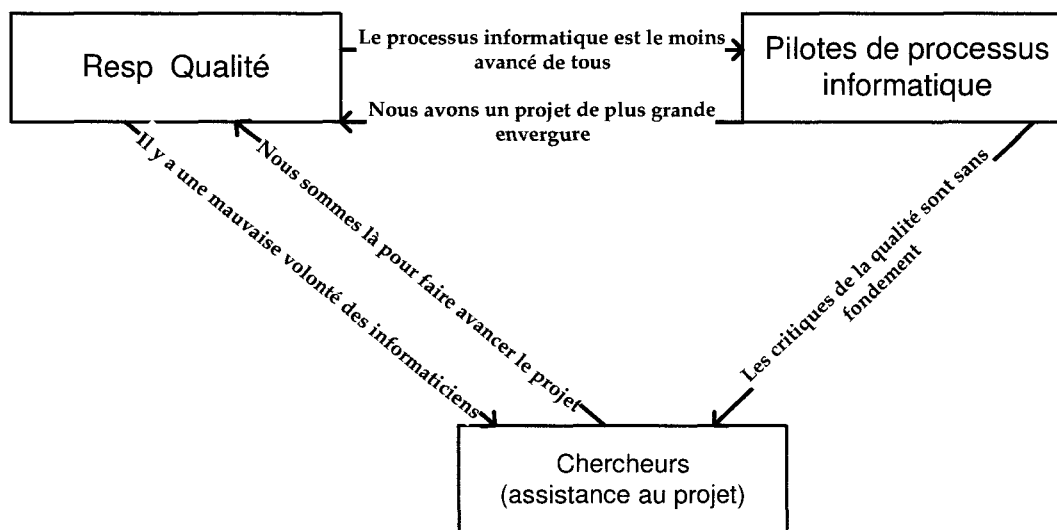
oblige à découper le processus en sous processus donc à rajouter d'autres acteurs qui échangent directement avec l'équipe qualité. Pour cette catégorie d'acteurs c'est un travail supplémentaire (c'est le même discours que tenaient leurs supérieurs hiérarchiques), qui plus est, ils ont affaire maintenant directement à l'équipe qualité :



**Figure 3. 13** Echanges au sein des services et avec l'équipe qualité

La situation des échanges avec le service informatique est la plus symptomatique des difficultés que rencontrait la qualité avant sa « légitimation » par la direction : le pilote du processus (support) informatique est en même temps en charge du projet du nouveau système d'information (cf. section 3) ; la certification ISO de son point de vue n'a pas l'importance de ce qu'il est en train de mettre en œuvre au niveau système. La responsable qualité (qui partage le même espace que le service informatique) critique régulièrement le peu d'implication des informaticiens sur projet. L'arrivée des chercheurs comme nouveaux acteurs dans les deux projets pourrait leur conférer un rôle de facilitateur

sur cette situation précise. Mieux, le partage d'un même espace physique aurait pu faciliter l'échange entre le pilote du processus informatique et la Qualité. Ces chercheurs font officiellement de l'assistance au projet. Ils tentent de rassurer la responsable qualité qui n'était au départ pas très enthousiaste à l'idée de collaborer avec eux :



**Figure 3. 14** Cas particulier des échanges avec le service des études informatiques.

### III.3- CONCLUSION

L'importance de l'aspect communicationnel dans la mise en place d'une démarche qualité est prépondérante ; son absence conduit à des situations de communications « bloquées » qui ont un impact certain sur le projet lui-même. Les acteurs censés produire voire coproduire de la qualité, dégagent un sentiment de soumission qui montre bien que l'absence d'information ou de communication peut conduire au rejet du projet. Pourtant, bien expliquée la démarche qualité « n'est rien d'autre » que l'explication de ce que font les salariés dans leur activité. Les relations entre les acteurs du projet se complexifient lorsqu'on a affaire à un

dispositif technique ; c'est le cas des projets informatiques.

## **IV. LE PROJET DIT « SYSTEME D'INFORMATIONS » D'ENTREPRISE**

### **IV.1- LE SYSTEME D'INFORMATION PI.COM**

#### **IV.1.1- Système d'information ou système de données ?**

Parler de système d'informations soulève toujours la question de la notion de « système » évoquée dans le deuxième chapitre de ce travail mais surtout celle de « l'information » et de « la donnée ». La question est d'autant plus délicate, comme le souligne Sylvie Leleu-Merviel, que « malgré les nombreux travaux, une partie de l'information reste mystérieuse » (Merviel, 1996 p : 79). Nous allons nous inspirer de la démarche de l'auteur pour « déterminer un vocabulaire opérant ». Cette démarche consiste à définir la notion de donnée, de signal, d'information, de sens et enfin de message ; elle nous permettrait de mieux comprendre les interrogations autour de l'information car comme l'indique Yves Jeanneret<sup>17</sup> : « L'ensemble du glossaire ne suffit pas à définir la notion d'information, tant est étendu le spectre de ses usages et de ses significations possibles aujourd'hui. On pointera seulement ici quelques-uns des problèmes que pose l'extension considérable de la notion ».

---

<sup>17</sup> La société de l'information, glossaire critique p : 87 La documentation française.

#### **IV.1.1.1- La donnée**

La donnée est sans conteste le terme que nous utilisons le plus couramment dans tout ce nous présentons en termes de quantité le plus souvent « sans grandes précautions » et le plus souvent à la place de l'information. De quoi parle t-on alors ? Leleu-Merviel définit la donnée comme suit :

« Une donnée est un enregistrement, dans un code convenu par un groupe social, de certains attributs d'un objet ou d'un événement » (op. cit.). La question de code convenu par un groupe social nous paraît importante car les managers, les informaticiens ont chacun, selon son utilisation, « leur version » de la donnée. Dans les technologies de l'information, une donnée est une description élémentaire, souvent codée, d'une chose, d'une transaction d'affaire, d'un événement, etc. Dans la théorie de l'information Bateson (Bateson, 1977) l'assimile à une trace laissée par un événement (empreinte de pas de dinosaures de l'Arizona).

#### **IV.1.1.2- Le signal**

Les données étant constituées, il reste à les transmettre. Le signal est la forme physique sous laquelle se transmettent ces données ; il caractérise ainsi « le CONTENANT, la manifestation matérielle de l'information à travers la suite de données codées qui constitue le support d'un sens ». Le signal est régi par le principe de mesures codées suivant des attributs et décodées suivant un processus pour être traduites en informations.

#### **IV.1.1.3- L'information**

L'information « est un mot piège, un concept protéiforme, parfois un argument commercial ou l'objet de luttes de pouvoir » explique J. Mèlèse (Mèlèse, 1979). L'ambiguïté du terme ne viendrait-elle pas du fait qu'il est

indissociable de l'humain communiquant ? Sans faire une analyse critique du concept de l'information, un bref retour en arrière nous semble nécessaire. La théorie de l'information de Shannon fournit une mesure quantitative de la notion d'information apportée par un message (ou une observation). Cette quantité d'information d'un message (*ou information-CONTENANT*) est dépendante de l'improbabilité de l'événement dont le message nous informe (Leleu-Merviel, 1996). Il existe donc une relation entre la quantité d'information et le nombre d'états que le message attendu est susceptible de prendre. Shannon identifie cette quantité d'information à une quantité d'entropie (mesure de l'incertitude, du désordre et de la variété). Il fit partie des pionniers de la théorie et ses travaux connurent des applications dans les domaines techniques comme les télécommunications et l'informatique. D'autres pionniers comme Kolmogorov et sa théorie algorithmique ont influencé la théorie « mathématique » de l'information. Mais ces théories physiques ne peuvent à elles seules couvrir le concept de l'information et Jean-Paul Delhaye cité par Leleu-Merviel (op. cit.) affirme : « ni la théorie de Shannon, ni la théorie de Kolmogorov, ni aucune autre théorie ne disent tout de ce que l'information, et, de plus chacune de ces théories, en prétendant être la théorie de l'information, empêche de progresser. L'information doit être conçue sous des formes générales et variées dont il est peu probable qu'on fasse le tour rapidement, et dont aucune théorie mathématique ne fournit pour l'instant le secret ultime. En cours de chemin, nous reconnaitrons aux théories mentionnées un intérêt réel ». L'auteur insiste sur la *valeur de l'information* que seul l'assignation d'un but à cette information permet de mesurer. Il n'y a donc pas une « théorie de l'information » générale et comme le souligne Y. Jeanneret, « ces ingénieurs avaient des visées bien précises : Shannon souhaitait rendre les télécommunications plus robustes, Wiener voulait piloter les automates, Kolmogorov cherchait des moyens de compacter un

programme informatique ; ce qu'ils nommaient information était un concept précis, limité, permettant de contrôler une machine opérant sur une forme, en conservant certains de ses caractères quantifiés ».

L'information n'est pas une « *pure fonction technique, elle est geste social, elle est pouvoir aux uns ou aux autres* » (op. cit.). Avant de définir l'information Mèlèse, estime qu'il y a un questionnement à faire à propos de l'information :

- qu'est-ce qui est information pour un individu particulier, dans une situation donnée à un moment précis ?
- qu'est ce qui a de la signification pour lui ?
- quels sont ses désirs d'information ?
- comment l'organisation conditionne-t-elle l'information et réciproquement ?

Pour lui, nul doute qu'à défaut des trouver des réponses à ces questions on a fait apparaître des « systèmes d'informations ». L'auteur définit ainsi l'information : « est information pour un être vivant ou (un automate), tout signal, tout message, toute perception qui produit un effet sur son comportement ou sur son état cognitif (par exemple, en modifiant la représentation qu'il se fait d'un phénomène) ». L'information qu'il extrait de l'ensemble des données qu'il perçoit est ce qu'il appelle *le contenu informationnel d'un ensemble de données* ou *information signifiante* par opposition au bruit (Mèlèse, 1979 : p.16). L'information doit avoir un effet connu ou inconnu sur le destinataire.



#### **IV.1.1.4- Le sens**

Jeanneret affirme « qu'il est impossible de donner une définition de l'information sans recourir, directement ou indirectement, à l'idée de sens. Les données, les documents, les événements prennent leur valeur d'information pour ceux qu'ils concernent lorsque ceux-ci les comprennent, y associent des idées, bref... leur donnent un sens » (op. cit.). Si comme l'indique Leleu-Merviel, le sens de l'information s'identifie à l'effet produit par la réception du signal chez le destinataire et si on peut caractériser le changement d'état de l'automate, comment procéder si ce récepteur est humain ? Jean-Louis Ermine (Ermine, 2000) rappelle à juste titre qu'une des carences de la théorie de Shannon et Weaver est qu'elle ne se préoccupait pas du sens, de la signification des messages. Morin, de son côté, affirme : « cela veut dire que le sens fonctionne en dehors de la théorie. La théorie, elle, est business-like : elle ne s'intéresse qu'au coût de l'information, tout le reste lui est inutile » (Morin, 1977).

#### **IV.1.1.5- Le message**

Le message est un ensemble de données mises en forme ou préparées d'une manière déterminée dans le but de produire, par le biais de la transmission du signal-support des données correspondantes, un certain changement d'état du destinataire.

#### **IV.1.1.6- Vers une définition du système d'informations**

La terminologie « système d'information » a un tel succès de nos jours dans les entreprises et organisations qu'il peut sembler inutile de dissenter sur le sujet : tout le monde en parle, chaque entreprise semble en posséder un voire plusieurs, plus ou moins identifiés. Et pourtant, comme l'affirme Mèlèse, dans une entreprise lorsqu'on « tente de repérer tout ce qui nous informe, tous les signaux, tous les messages, toutes les

perceptions qui influent sur notre activité et notre comportement... et qu'on détermine ensuite la partie de l'information qui provient de ce qui est officiellement nommé système d'information puis, à l'intérieur de ce dernier, la part de ce qu'on appelle système informatique, une quantité appréciable d'information échappe au système d'information officiel et, encore bien plus, au système informatique ». On se demande alors, si, dans beaucoup de cas voire dans certaines disciplines qui l'étudient (management, informatique..), il ne s'agirait pas plutôt du ou des systèmes informatiques tout court. Les divers points de vue sur le système d'information résultent aussi de la manière dont chacun dans l'organisation conçoit l'information et sa finalité. Une des évidences que l'on peut constater dans les entreprises est que par exemple, les informations concernant la vie syndicale, l'information du personnel ne sont pas considérées comme faisant partie du système d'information, ce qui accrédite l'hypothèse que la référence est informatique. Le système d'information, est pour beaucoup, quelque chose de quantifiable, technique, efficace, sérieux alors que pour eux, l'information est quelque chose de qualitatif, subjectif, flou voire conflictuel (op. cit.). On a donc bâti jusqu'ici, selon l'auteur, des systèmes de données et il note qu'il faudrait aller vers une approche de système d'information qui se centre sur la notion de *situation informationnelle*<sup>18</sup> des individus ; l'information est une composante du système socio-technique indissociable de l'organisation et de sa communication. Les interactions internes et externes à

---

<sup>18</sup> Selon Mélése « il s'agit de caractériser l'unité comme un élément de l'organisation elle-même, considéré comme un système informationnel : idéalement, il faudrait repérer les productions et échanges de significations entre l'unité l'une part, l'organisation et l'environnement d'autre part, afin dévaluer le système d'information comme l'ensemble de ces significations » (Mélése, 1979 : p.30)

l'organisation sont porteuses d'informations. Ne pas dissocier le système d'information du système socio-technique pris dans sa globalité et renoncer à connaître, saisir et codifier toute information semblent être une piste, une nouvelle approche pour définir la système d'information : « le concept de système d'information désignerait alors l'ensemble interactif de toutes les situations informationnelles, autrement dit, le jeu complexe de tous les échanges d'information signifiante ».

En sciences de l'information et de la communication, certains auteurs<sup>19</sup> tiennent toujours à rappeler que le système d'information n'est pas un système informatique (Roux, 2004). Pour Brigitte Guyot, « un système d'information n'est pas simplement un système technique de traitement de l'information. Il mobilise avant tout un système social, des acteurs munis de compétences notamment cognitives, selon des normes organisationnelles et éventuellement techniques... Un système d'information peut alors se voir comme une forme instituée, reconnue, correspondant à une organisation dévolue à la mise en mémoire ou à l'exploitation de l'information. Il gère des représentations qu'il formate, transforme et rend disponibles » (Guyot, 2004).

Une autre approche du système d'information (SI) est due aux sciences de gestion qui ont constitué un champ de recherche en leur sein (Rowe et al, 2002). Les chercheurs de cette discipline se sont beaucoup plus intéressés à la contribution des SI dans l'amélioration de la performance de l'organisation. On distingue un courant ingénierique dont la préoccupation est de construire un « bon système d'information » ; c'est

---

<sup>19</sup> Le Moigne, 1973 ; B. Guyot 1997

un courant de recherche centré sur l'amélioration du processus de prise de décision en terme d'efficacité, de satisfaction et d'efficacité. Selon les auteurs, malgré la diversité des modèles utilisés (normatif, impact organisationnel), les niveaux d'analyse (individus, groupe, organisation, réseau, industrie), la multiplicité des mesures (efficacité, efficacité, productivité, satisfaction, flexibilité etc.), « l'orientation générale demeure et positionne très clairement le champ des SI à l'intérieur des sciences de gestion » (op. cit. p.8). Cependant, ils admettent que l'objet initial de la recherche est l'information et que celle-ci doit être définie de manière indépendante de la technologie ; ce qui n'est pas le cas en science de gestion où le recherche en SI a été « continuellement poussée par l'innovation technologique ».

En sciences de gestion, l'émergence du champ de recherche sur les SI date du milieu des années 60, avec plusieurs objets (technologie, information, connaissance). Ce champ est beaucoup plus poussé par la technologie et n'a pas véritablement conduit à la construction d'un corps théorique spécifique. Toujours selon Rowe, « le résultat actuel est une grande diversité apparente où l'image du champ ressemble plutôt à celle d'îlots de connaissance relativement isolés et non celle d'une construction solidement organisée autour d'un paradigme unificateur. » (op. cit.)

Si la recherche en sciences de gestion sur les SI semble riche, féconde et diverse, la notion même de SI dans cette discipline l'est tout autant ; elle est loin d'être uniforme, encore moins unique. Même les auteurs clairement identifiés dans la discipline (Reix, 2005) ; (Alter, 1999) ; (Hirscheim et al, 1995) ; (Mason&Mitroff, 1973) donnent des définitions diverses du SI. A cela, il faut ajouter la vision anglo-saxonne du système d'information (Ein-Dor&Segev, 1993) ou une vision (européenne) par le biais des individus (Getz, 1994).

Ainsi à côté de la définition de Jacques Mélése qui considère le SI comme « un ensemble de signification » G. Davis, M. Olson, R. Ajenstat et J.L Peaucelle l'identifient à un « système utilisateur-machine intégré qui produit l'information pour assister les êtres humains dans les fonctions d'exécution de gestion et de prise de décisions ». Les définitions sont nombreuses en sciences de gestion ; elles résument le SI simultanément comme :

- un ensemble de représentations conçues et interprétées ;
- un dispositif organisationnel lié à des processus d'action individuelle et collective ;
- une construction technologique à base d'outils et donc un objet potentiellement déterminé à un moment donné.

On peut donc caractériser le SI à travers sa dimension conceptuelle, technique ou pragmatique. Dans ces dimensions interfèrent des problématiques de *contenu* (les interactions au sein du système) et de *contenant* (appareillages technologiques). Les sciences de gestion admettent en définitive que la nécessité d'une réflexion sur l'ontologie du système d'information doit conduire à une proposition de définition qui dépasse la discipline elle-même, et qui affirme l'essence humaine et sociale du SI : « un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires ». La notion d'acteur social dans le SI indique qu'il agit et interagit avec d'autres acteurs, donc stratégiquement (Crozier&Friedberg, 1977). Les technologies de l'information indiquent la conception dominante en informatique de gestion qui sera l'approche suivante. Le mode opératoire distingue travail prescrit et travail réel.

Dans la vision « informaticienne » d'un système d'information, on parle : bases de données de l'entreprise, applications métiers, infrastructure réseau, serveurs de données et systèmes de stockage, serveurs d'application, postes de travail informatique, dispositifs de sécurité etc.... l'accès est donc mis en particulier sur le dispositif technique (matériel et logiciel). On parle d'architecture des systèmes d'information dont la base principale est composée de l'ordinateur et du logiciel. Le traitement électronique de l'information sous sa forme numérisée a occulté ses autres dimensions évoquées plus haut. Ces diverses techniques ou fonctions de base (de saisie, stockage, traitement, communication) conduisent (malheureusement) à assimiler système d'information à système informatique. Avec l'évolution rapide de ces techniques, on parle désormais de (nouvelles) technologies de l'information. Les systèmes d'information jusqu'alors organisés en systèmes fonctionnels (SI pour la gestion comptable et financière, SI pour la gestion de production, SI pour les RH) vont prendre une dimension interorganisationnelle (Reix, 2005), évoluant vers l'intégration. Cette recherche d'intégration conduit à parler de nos jours dans le lexique informatique « d'urbanisation<sup>20</sup> » de système d'information à l'image de la ville dont les problèmes liés à son développement peuvent s'appliquer aux SI : encombrement, coût de maintenance élevés, modernisation etc.

Globalement, en plus de l'architecture métier (structuration du SI par les activités métiers de l'entreprise), on distingue deux principales

---

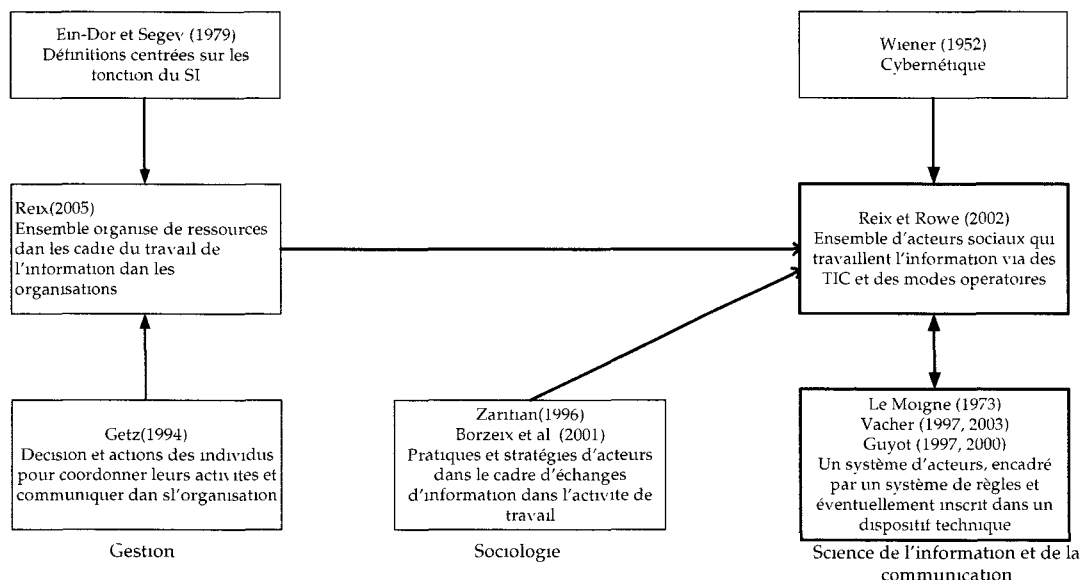
<sup>20</sup> Des nombreuses publications dans ce domaine (Volle et al, 2003, Morley et al,) montrent le rôle vital de l'urbanisation des SI dans les stratégies des entreprises. Ces SI doivent justement être en phase avec l'évolution constante des marchés, la recherche d'une compétitivité toujours plus forte.

architectures :

- une architecture applicative qui concerne la structuration des applications informatiques de l'entreprise ainsi que les messages échangés entre elles. Autrefois fédérées, ces applications sont désormais intégrées grâce (ou à cause) de l'urbanisation ;
- une architecture qui est la structuration des moyens d'infrastructures techniques : serveurs, poste de travail et autres périphériques.

L'étude de cas du projet système d'information développée plus loin nous donnera plus d'éléments de cette vision techniciste du SI.

Il nous semble difficile de trouver une définition consensuelle du système d'information et nous préférons en guise de conclusion présenter les liens qui peuvent exister entre les différentes approches en nous inspirant de la synthèse de Roux :



**Figure 3. 15** Les approches du SI selon 3 disciplines et points de convergence (d'après Roux, 2004)

#### **IV.1.2- Dimension humaine dans le « système »**

L'humain joue un rôle capital dans le débat sur le SI parce que celui ne peut être réduit au seul champ de la technique informatique ou du technico-économique. Cette dimension humaine pose les problématiques liées à la connaissance, l'apprentissage, l'interprétation individuelle ou collective. L'utilisation de système d'information ou de l'information par les acteurs doit être analysée.

#### **IV.1.3- Cas de Pi.com<sup>21</sup> comme projet de système d'information**

##### ***IV.1.3.1- Contexte du projet***

*La convergence informatique* est une initiative lancée par l'AGIRC (Association générale des institutions de retraite des cadres) et de l'ARRCO (Association des régimes de retraites complémentaires), fédérations des institutions de retraite complémentaire des salariés du privé. Ce programme de convergence informatique a pour objectif de bâtir communautairement un système unifié qui serait utilisé par les institutions de retraite complémentaire du monde Agirc-Arrco. Les fonctions d'interlocution<sup>22</sup> client et d'exploitation sont sous la responsabilité de

---

<sup>21</sup> PI, pour projet informatique, et aussi pour la lettre grecque ; la référence pour les personnages et autres divinités de la Grèce antique semble être une règle (non écrite) dans les projets informatiques de l'entreprise (Pythagore, Hermès, Aphrodite etc....) !

<sup>22</sup> L'interlocution client consiste à (re) placer le client au cœur de la stratégie de l'entreprise et surtout de son système d'information. Concernant l'IRCEM l'interlocution client devrait permettre au groupe de connaître ses clients afin de leur proposer des produits adaptés et leur rendre les services attendus. Cette démarche contribuerait à « à la simplification des démarches administratives de tout adhérent du groupe, au développement de l'image du groupe, à augmenter la productivité etc.". (**Source : note de lancement du projet**).



chacune des institutions. Il s'agit précisément pour les institutions de retraite et prévoyance comme l'IRCEM de :

- dissocier ce qui est « coeur métier » de la Retraite des autres activités des caisses de retraite (Prévoyance, Mutuelle...);
- disposer des mêmes applications « coeur métier » pour tous les groupes ;
- mettre en commun des briques fonctionnelles qui constituent l'Usine Retraite (U.R.) ;
- chaque groupe a la charge d'insérer l'U.R dans son environnement.

A l'origine du projet, une étude d'urbanisation a été menée au terme de laquelle le système cible a été découpé en plusieurs grandes briques fonctionnelles : le recouvrement des cotisations, le service transverse, le paiement des allocations, la gestion des adhérents, la gestion des droits, et la déclaration nominative. Pour chaque domaine, un acteur éditeur a été retenu.

L'IRCEM est sous la tutelle de la fédération AGIRC-ARCCO, organisme garant de l'équilibre des régimes de retraite complémentaire. C'est aussi la première institution de retraite complémentaire ARRCO en nombre de comptes gérés (employés, salariés, retraités), soit 4,7 millions de comptes actifs en 2002.

#### **IV.1.3.2- Bref historique du projet**

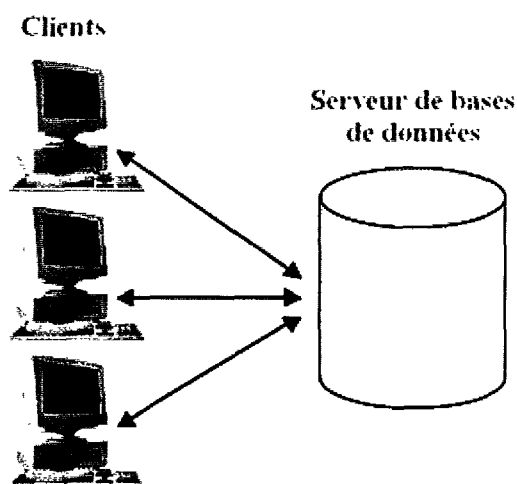
En 2002, une réflexion en profondeur sur la stratégie de la société pour les années à venir conduit à l'IRCEM à remettre en cause son

système d'information.

Le projet débute réellement en 2003 et couvre toute la partie qu'on appelle « prévoyance », à savoir le traitement des dossiers de paiement des indemnités d'arrêt de travail et toutes activités associées. Le groupe gère en effet plus de six millions d'assurés dont un million en prévoyance sur ce qu'on appelle des risques lourds : indemnités journalières, incapacité, invalidité, capital décès, etc. Avec plus de 53 000 demandes d'indemnités journalières par an, les anciennes infrastructures ne pouvaient supporter la montée en charge de l'activité de la prévoyance.

Baptisé « PI.COM », le projet a pour vocation de remplacer un système existant nommé « Gaspard » qui ne répond plus aux besoins technologiques et fonctionnels de la société : Gaspard est ce qu'on appelle une application métier dans le langage informaticien, c'est-à-dire qu'elle décrit les opérations qui sont faites sur les données en fonction des requêtes des utilisateurs, ces données étant elles-mêmes sur une base.

La figure ci-après donne une image (très simplifiée) de ce que cela représente :

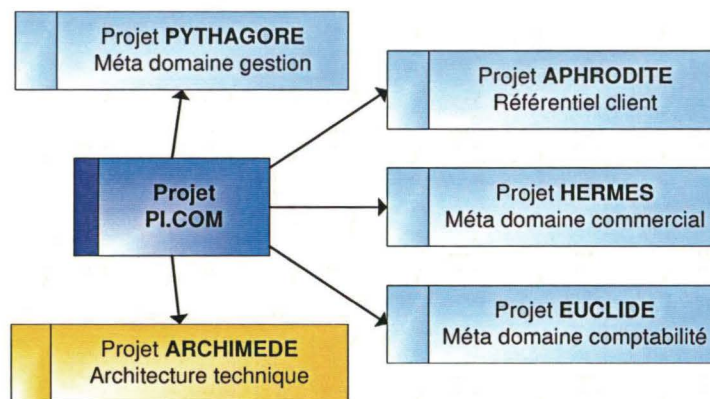


**Figure 3. 16** L'existant du système d'information (avant la refonte)

La refonte du système existant a donc pour buts techniques :

- d'automatiser les processus métiers ;
- d'ouvrir le système aux employés, associations et partenaires institutionnels ;
- de moderniser et pérenniser le S.I par le passage à une nouvelle architecture.

Cette architecture montre que le projet Pi.com est un ensemble de sous-projets qui correspondent à un découpage en méta domaine, c'est-à-dire des grands sous-ensembles : Pythagore (gestion), Hermès (commercial), Aphrodite (clients), Hermès (commercial) le tout basé sur une architecture technique de développement Archimède :



**Figure 3. 17** Vue simplifiée de la constitution de Pi.com

Derrière cette organisation technique se nouent des échanges et des interactions entre différentes catégories d'acteurs du projet. La dimension et le contexte du projet, font qu'il implique des acteurs internes et externes à l'organisation.

#### **IV.1.3.3- Pi.com : projet informatique, système d'acteurs**

Tout projet informatique constitue un système de rapport entre acteurs. Ces acteurs sont issus des groupes différents : utilisateurs, informaticiens, maître d'ouvrage, maître d'oeuvre, fournisseurs... Cet ensemble est le lieu d'interactions et de jeux complexes et fait la particularité des projets informatiques. Selon Marciniak et Rowe, « l'examen de ces particularités conduit à souligner les aspects du management de projet qui s'avèrent pertinents pour ce type de projet : l'analyse des risques, la préparation du projet, la gestion des conflits et du système d'acteurs » (Marciniak et al, 2005).

La question de l'analyse du risque est essentielle même si nous ne la traitons pas dans cette thèse, tant elle est vaste et surtout particulière aux projets informatiques : de nombreuses études montrent que depuis plus d'une trentaine d'années les projets d'implantation de technologies de l'information connaissent des taux d'échec élevés, malgré les importantes ressources qui y sont allouées<sup>23</sup>. Selon Kappelman et McLean, une des causes évidentes de cette situation vient du fait que les groupes d'acteurs ne parlent pas le plus souvent le même langage : alors que les utilisateurs ou usagers de système informatique parlent de sa capacité à satisfaire leurs besoins en information, de sa convivialité, les spécialistes (informaticiens) voient plutôt la performance technique du système, sa facilité de maintenance ou l'absence d'erreurs (Kappelman&McLean, 1994).

---

<sup>23</sup> La première véritable étude sur la difficulté des projets informatiques est celle de Brooks et Frederick à travers leur ouvrage *The Mythical Man-Month* où pour endiguer la dérive coûteuse du projet de système d'exploitation IBM a cru bon d'ajouter d'autres personnes puisque le projet était estimé en jours-hommes, ce qui ne fit qu'empirer la situation.

Concernant la préparation du projet, elle est fonction de l'organisation, de la méthodologie qui sera mise en avant.

L'aspect qui nous semble particulièrement important est la gestion du système d'acteurs et éventuellement des conflits. En théorie, chacun joue une partition dans le projet. Par exemple, la maîtrise d'ouvrage (MOA), qui est représentée généralement par un ou plusieurs départements métier (ou la direction générale), se charge d'élaborer en amont un cahier des charges. C'est un document qui spécifie les besoins fonctionnels de l'application à développer. Il est généralement réalisé en lien avec la direction des systèmes d'information (DSI) qui apporte ses connaissances de l'environnement technique et son expérience des solutions technologiques, en vue de juger de la faisabilité des demandes. La maîtrise d'oeuvre (MOE) - qui couvre développement et intégration - est prise en charge par la DSI. Elle peut également être sous-traitée (entièrement ou en partie) à une ou des sociétés de services (fournisseurs) etc....

Concernant Pi.com, les acteurs du projet sont :

- la maîtrise d'ouvrage (MOA) est assurée par la direction générale avec les départements métiers de la prévoyance (dans lesquels se trouvent les utilisateurs) ;
- la maîtrise d'oeuvre (MOE) relève de la DSI ; à noter ici qu'une autre catégorie d'acteurs entrent en action, notamment des équipes informatiques externes ou prestataires de services qui sont plus nombreux que les internes ;
- le conseil d'administration pour le caractère stratégique du projet ;

- l'unité Recherche et Développement, entité composée de chercheurs.

On ne peut pas faire une analogie parfaite par rapport à la catégorisation de Boutinet (cf. section 1), mais la situation des chercheurs de la R&D par exemple, les place dans une position d'acteurs confrontants : la critique sur la faible prise en compte dans le projet de l'aspect *sécurité des applications* par l'un des chercheurs, spécialisé dans le domaine, a permis une évolution significative de la démarche projet ; cependant, sans être conflictuels, les rapports entre l'équipe MOE et l'entité R&D ne les ont pas incités à la coopération.

Le projet Pi.com nous conduit à analyser d'une part des situations de communication entre les informaticiens eux-mêmes et d'autre part entre les informaticiens et la maîtrise d'ouvrage en particulier les utilisateurs futurs du projet.

#### **IV.1.3.3.1- informaticiens-informaticiens**

Beaucoup d'organisations sont passées à l'externalisation de leur service informatique espérant réduire les coûts liés aux investissements dans les technologies de l'information. Le recours à des sociétés de services et d'ingénierie informatiques (SSII) pour les projets même de petite taille semble être la règle. Ce qui pose la question de la sous-traitance de l'informatique des entreprises. Beaucoup d'auteurs ayant travaillé sur le phénomène (Feeny et al, 2000) estiment que la sous-traitance générale et uniforme s'avère être une mauvaise décision, une erreur qui peut coûter cher ; ne pas sous-traiter en est une autre. Une sous-traitance sélective serait une piste pour les entreprises.

La MOE, la direction de système d'information en l'occurrence a fait appel à plusieurs SSII dans le cadre de Pi.com pour développer les sous-ensembles indiqués plus haut. Les « externes » représentaient 90% des

informaticiens engagés sur le projet ce qui n'est pas sans risque pour le Directeur de système d'information<sup>24</sup> (DSI). Ils sont « recrutés » en fonction de la demande de ressources dans les projets et de leurs profils métiers<sup>25</sup> (Développeurs, Analystes, chefs de projet MOE, chef de projet MOA, chefs de projet junior etc....). Plusieurs questions résultent de cette configuration de projet où les acteurs sont des externes :

- les problèmes d'harmonisation de volumes horaires hebdomadaires et surtout de procédures de travail ; la gestion n'est pas seulement administrative car ces acteurs ont les contraintes de leur entreprise d'origine (35 heures par exemple) et doivent respecter celles de l'entreprise d'accueil ;
- la diversité même des acteurs ; contrairement à une idée répandue, la « confrérie » des informaticiens est d'une grande diversité qui est souvent liée aux technologies sur lesquelles ils sont compétents ;
- la question de la légitimité des internes par rapport aux externes ; cette légitimité est liée aux compétences techniques : plus l'informaticien est techniquement « bon »,

---

<sup>24</sup> Avant les années 80, on parlait de directeur informatique (appellation moins prestigieuse que DSI). L'appellation DSI est récente et, au début la fonction était considérée comme une voie de garage, car on ne savait pas à quoi correspondait exactement un DSI. Aujourd'hui les entreprises attendent du DSI qu'il soit « visionnaire, bâtisseur, réformateur, conducteur de changement etc... » !

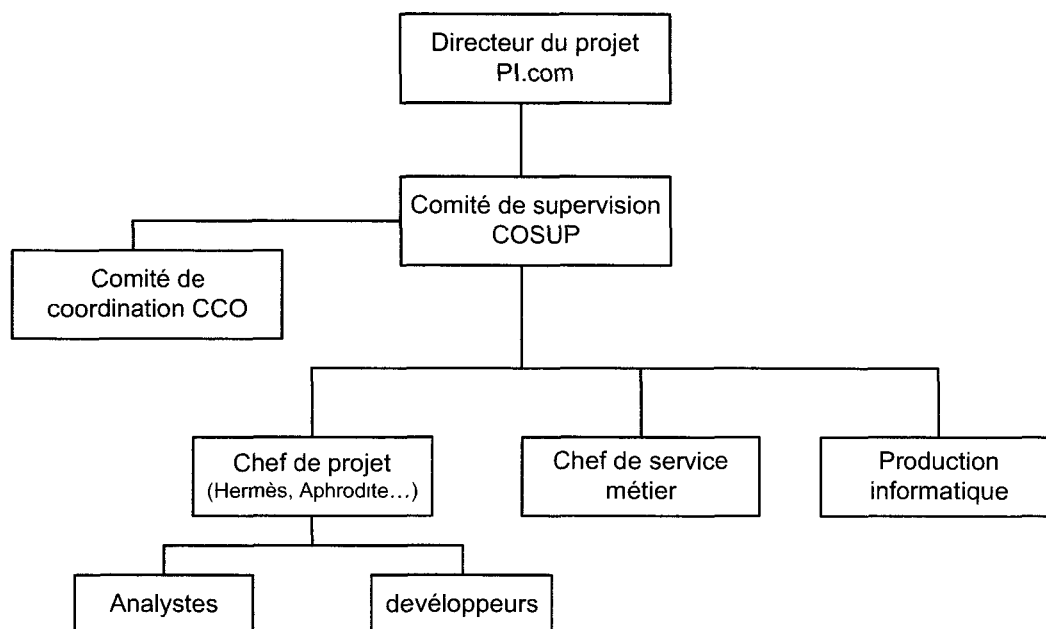
<sup>25</sup> Les fonctions de l'informatique regroupent une nébuleuse d'une trentaine de métiers selon le Club informatique des grandes entreprises de France (CIGREF) en 2003. Ces métiers sont sans cesse réactualisés, souvent nés avec la technologie en vogue.

plus il est respecté par ses pairs ;

- la gestion de compétences des acteurs : en effet ces informaticiens après avoir « rempli » leur contrat, partent avec leurs compétences, leurs acquis et leur expérience du projet.

C'est l'ensemble de ces défis que doit gérer le DSI. Au début ce DSI est en réalité un directeur de projet. Il a en charge le projet et il rend compte à la direction et aux réunions du conseil d'administration. Il a recruté un chef de projet « architecte technique » pour ce projet et qui serait susceptible de manager tous les profils entrants au cours du projet.

Pour mieux communiquer, une organisation a été mise en place sous forme de comité de supervision (MOA/MOE) et comité de coordination interne à la maîtrise d'œuvre :

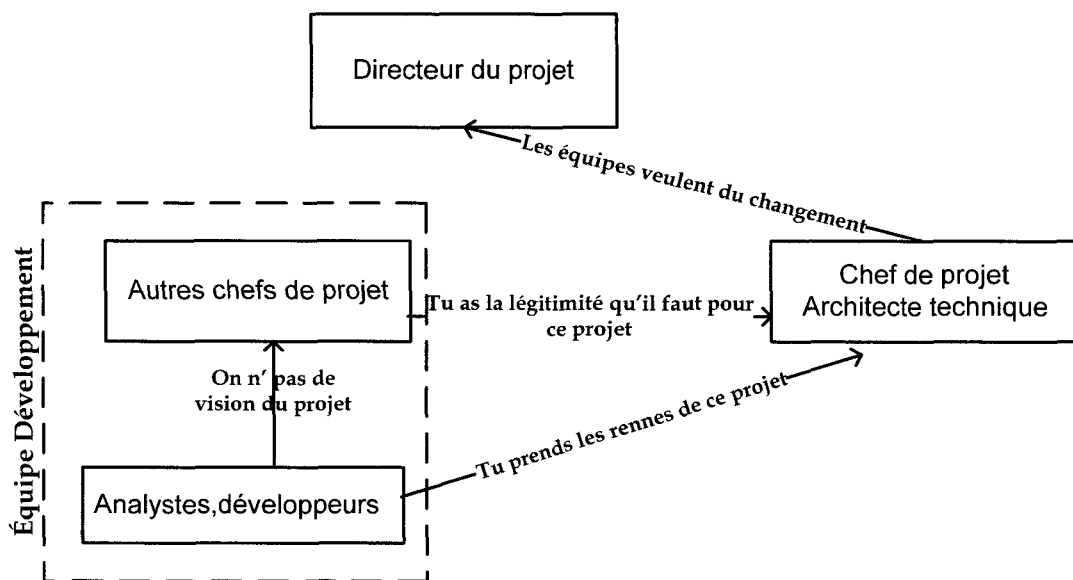


**Figure 3. 18** Les acteurs directs de Pi.com



L'objectif de cette organisation est d'être efficaces pour éviter les pathologies récurrentes aux projets informatiques : dépassement de délais, dépassement de coûts, usine à gaz, projet sans pilote, spécifications floues...

Vue de l'extérieur, l'équipe informatique est soudée et se fédère autour du directeur du projet. Mais à l'intérieur, comme dans tous les projets, se nouent des relations de pouvoir qui stabiliseront le projet par l'émergence d'un leader charismatique (Boutinet, 1992) : le directeur du projet, sans doute assailli par les justifications de coûts et délais par la DG, le CA ainsi que la gestion administrative du projet, semble « perdre pied » techniquement ; l'architecte technique recruté pour le projet semble, au fil de son expérience technique, acquérir une plus grande légitimité auprès des informaticiens externe. Conséquence : une fronde des développeurs et chefs de projet pour inciter l'architecte à « prendre les rennes du projet » :



**Figure 3. 19** Relations au sein de l'équipe d'informaticiens au début du projet

#### **IV.1.3.3.2- informaticiens-utilisateurs**

Le débat sur les réactions des salariés face aux technologies continue à faire l'objet d'une abondante littérature (Markus, 2000) ; (Dorrer, 2004) ; (Quan, 2006). Ces réactions viendraient du fait que l'opposition au changement est une caractéristique du comportement humain. Outre cette référence à la nature humaine, on peut se poser quelques questions simples sur l'introduction des technologies informatiques, par exemple, dans l'entreprise :

- les individus ont-ils leur mot à dire sur le choix de la technologie et son introduction ? Un concept devenu à la mode est celui de la *gouvernance des technologies de l'information IT governance* mais la réalité est toute autre ;
- la technologie elle-même est-elle facile à maîtriser ? Est-elle adaptée aux utilisateurs ?;
- la formation et l'aide sont elles fournies?
- comment la communication se fait-elle autour de cette nouveauté ?

Cette dernière question nous a amené à observer les relations d'échange entre les concepteurs réalisateurs de Pi.com et les salariés qui l'utiliseront pour leur travail. Il s'agit des échanges qui vont de l'élaboration du cahier de charge à la mise en service du « produit ».

Le comité de supervision indiqué plus haut a pour rôle de permettre une plus grande coopération entre les futurs utilisateurs du SI et les informaticiens chargés de le mettre en œuvre. La tendance dans les projets informatiques est d'associer les utilisateurs voire de créer des laboratoires test utilisateurs. Selon Quan, « pour être sûr que les

utilisateurs et les informaticiens se comprennent, on a même parfois poussé le raisonnement jusqu'à former ces mêmes utilisateurs aux méthodes Merise, RUP ou au modèles UML pour que ceux-ci puissent lire et donc valider les schéma et documents élaborés par les concepteurs informaticiens ». La démarche, même si elle paraît louable et pragmatique, pose néanmoins le problème de ce que nous appellerons la *compétence supplémentaire* de l'utilisateur : s'il est vrai que les utilisateurs sont choisis parce qu'ils connaissent leur métier et donc savent en théorie ce que l'application doit faire, ont-ils vraiment la capacité d'exprimer leurs besoins efficacement ? Cette question va se poser lors de l'élaboration du cahier des charges.

Dans ce projet, c'est la maîtrise d'ouvrage (MOA) qui a la charge d'élaborer avec l'aide de la maîtrise d'œuvre le cahier de charges. Cette MOA est composée de la direction générale<sup>26</sup>, et des acteurs métiers (chefs de service, responsables d'unités, gestionnaires de dossiers). Au début la communication a été laborieuse.

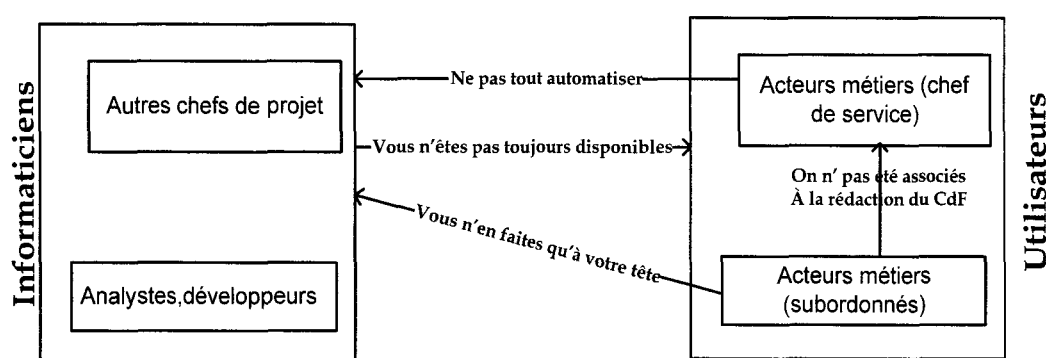
La première difficulté entre informaticiens et utilisateurs est celle de la disponibilité des acteurs métiers pour élaborer ce cahier des charges et les spécifications qui en découlent. La MOE prend l'initiative de l'élaborer elle-même : conséquence, le cahier de charges ainsi que les réalisations qui ont été faites par la suite ne sont pas acceptées par les acteurs métiers qui estiment n'avoir pas été associés. Outre ce manque de disponibilité, les informaticiens estiment qu'il y a un déphasage entre les acteurs métiers eux-mêmes : d'une part il y a un déphasage pensent-ils,

---

<sup>26</sup> A l'image du projet de certification ISO, le projet Pi.com, l'informatique du groupe en général est le domaine réservé du Directeur Général adjoint

entre la « hiérarchie du service et les subordonnés », ces derniers ayant une tout autre vision de l'application à réaliser ; d'autre part, « nous passons notre temps à leur expliquer les relations interservices, ça nous prend un temps énorme et c'est exaspérant pour un informaticien à cause du temps énorme passé en MOA ou assistant MOA ». Enfin les responsables métiers n'hésitent pas à exprimer leurs inquiétudes sur l'automatisation des fonctions : « attention à ne pas tout automatiser, sinon après je fais quoi moi avec mes gars ».

Les relations ainsi observées au début du projet sont présentées dans la figure ci-après :



**Figure 3. 20** Relations informaticiens-utilisateurs au début du projet

## IV.2- CONCLUSION

Les systèmes informatiques appelés abusivement système d'information ne sont pas seulement des outils techniques au service d'une organisation. Il s'agit d'un cas particulier de projet que la composante humaine vient complexifier. S'il est possible d'apporter des solutions aux difficultés techniques de mise en œuvre des systèmes d'information, la question du facteur humain demeurera posée tant que l'accent ne sera pas mis sur la communication entre les concepteurs (informaticiens) de ce « système » les potentiels utilisateurs (salariés et

autres non informaticiens).

## **V. CONCLUSION**

Les entreprises aiment communiquer vers l'extérieur sur les projets qu'elles engagent et surtout si ceux-ci sont jugés stratégiques voire vitaux. Elles le font tantôt pour leur image, tantôt en direction des partenaires ou même de leurs concurrents. Sans généraliser à partir de ces études de cas, on peut conclure que les salariés sont les moins mis en avant dans les processus communicationnels des projets tels que les conçoivent ces entreprises.

Pourtant, la mise en place d'un système de communication-coopération peut amener à intégrer des variables comme la confiance qui peuvent contribuer de façon significative à la créativité de ces acteurs projet. Un modèle de travail coopératif, axé sur la communication, est envisageable pour émuler cette créativité.



# ***CHAPITRE 4***

***VERS UNE COOPERATION  
CREATIVE DANS LES  
PROJETS, AXEE SUR LA  
COMMUNICATION ET LA  
CONFIANCE***

## I. INTRODUCTION

Les études de cas présentées dans le chapitre 3 nous montrent d'une part les intrigues qui se déroulent autour du projet quel qu'il soit, d'autre part des situations de communication parfois bloquées. La similitude entre les deux projets (outre la durée longue, les coûts) est le rôle décisif de l'être humain communicant : la compréhension des processus communicationnels est incontournable dans ces projets. Pourquoi cette composante humaine se rebelle-t-elle lorsqu'on cherche à exploiter tous ces outils formels et formalisants (outils qualité, système d'information) ? Comment dans le cadre du projet qualité, par exemple, les freins se sont « desserrés », pour arriver à un épilogue heureux qui est la certification ? Le projet a duré environ 5 années. Comment amener les informaticiens et les utilisateurs à coopérer ? Plus globalement comment créer par la communication une dynamique de la confiance dans l'entreprise pour que la gouvernance de l'entreprise ne demeure pas simplement une illusion du management ? (Le Goff, 2000). Ce climat de communication-confiance-coopération pourrait conduire naturellement chaque acteur du projet à libérer par son engagement son « processus créatif ».

Soyez créatifs ! Il s'agit de monter que cette injonction, n'a de sens que dans un environnement qui permet son émulation. Elle ne se décrète pas !



## II. SYSTEME D'ACTEURS COMMUNICANTS

Dans sa théorie du système général, Le Moigne considère le système<sup>1</sup> « comme quelque chose, qui dans quelque chose (environnement, contexte englobant), *fait* quelque chose (activité, fonctionnement), *par* quelque chose (structure, forma stable), qui se transforme dans le temps (évolution) ». L'entreprise qui est une organisation, répond à cette vision. Elle n'est pas seulement formée d'un agrégat d'individus mais constitue une dynamique impulsée par les traits de chaque membre, groupe, sous-groupe qui la constituent. Il est intéressant de voir brièvement le fonctionnement de ces groupes, les échanges qui s'y déroulent à travers une activité de l'entreprise comme le projet (cf. chapitre 3), ainsi que les « éléments » de communication mis en place.

### **II.1- ELEMENTS DE THEORIE SUR LES GROUPES POUR LA COMPREHENSION DE L'ENTREPRISE DANS SON ACTIVITE DE PROJET**

L'activité de projet dans une entreprise passe par des phases de décision, des négociations entre les acteurs, voire de résolution des conflits au sein des groupes.

#### **II.1.1- Nature des groupes**

Les groupes sont des systèmes ouverts et complexes qui interagissent avec des plus petits, par exemple les participants à un projet,

---

<sup>1</sup> Cité par Mucchielli, *La nouvelle communication*, Armand Colin, Paris, 2000, p.99.

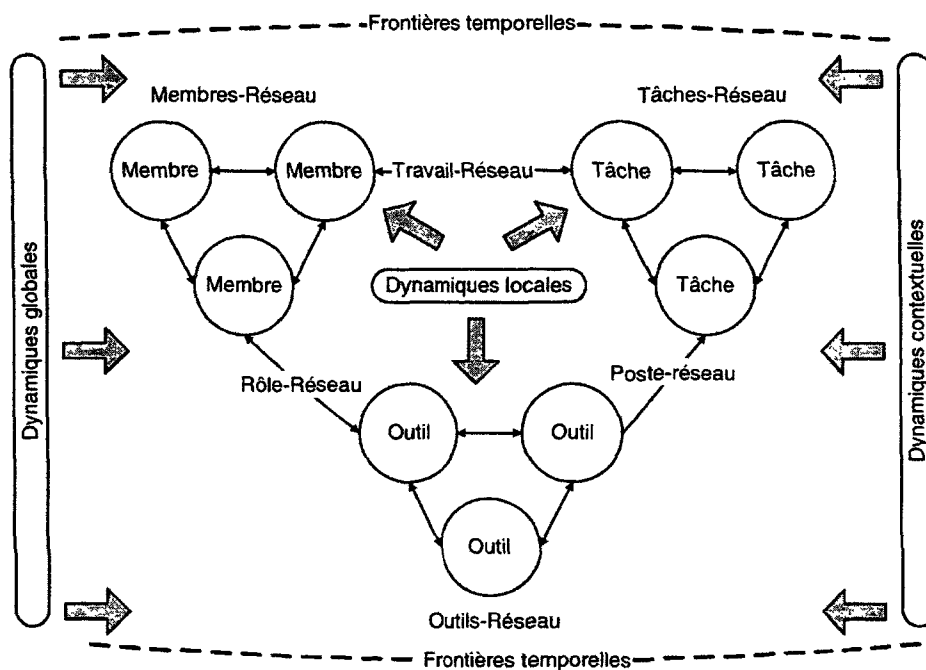
qui sont insérés en leur sein. Ces groupes eux-mêmes, sont intégrés dans un ensemble plus large : l'entreprise ou l'organisation. Il existe des frontières floues qui distinguent les groupes et les connectent à leurs membres et aux contextes dans lesquels ils s'insèrent. Pour Louafa, « le groupe est un ensemble complexe, adaptatif, dynamique, coordonné et limité des relations spéciales entre les membres, les tâches et les outils » (Louafa, 2003 : p.145). La nature des groupes est faite à la fois des éléments réguliers et des éléments aléatoires. Le comportement du groupe lui-même est une interaction entre les éléments constitutifs, le groupe en tant qu'entité et les contextes dans lesquels les groupes sont insérés. La structure et le comportement des groupes changent avec le temps et ceux-ci deviennent encore plus complexes. Le groupe est constitué tout le long de sa vie de trois niveaux de dynamiques : *les dynamiques locales* qui font référence aux éléments constituant l'activité du groupe (utilisation des outils par les membres pour accomplir des tâches) ; *les dynamiques globales* qui font référence à l'évolution des variables au niveau des systèmes ; *les dynamiques contextuelles* font référence à l'impact des facteurs liés aux contextes dans lesquels ils sont insérés.

### **II.1.2- Fonction des groupes**

Les groupes ont deux principales fonctions : accomplir les projets du groupe et satisfaire les besoins de leurs membres. On peut généraliser cette vision à toute l'entreprise. L'expérience en entreprise montre que la satisfaction de ces deux fonctions peut poser un problème de viabilité de tout le groupe. C'est ainsi qu'une troisième fonction émerge pour maintenir l'intégrité du système ; elle affecte à son tour la capacité du groupe à accomplir les projets et à satisfaire les besoins de ses membres.

### II.1.3- Composition et structure

Le groupe dans son activité de projet se compose de 3 types d'éléments : les membres du groupe, les tâches qu'ils accomplissent et les outils qu'ils utilisent. Ces relations membre-tâche-outil constituent le *réseau de coordination*. Selon McGrath et al (McGrath et al, 2000) cette structure dynamique, qui permet aux groupes d'accomplir des projets et satisfaire les besoins et leurs membres, est formée par six ensembles de relations observables : membre-membre, tâche-tâche, outil-outil, membre-tâche, membre-rôle, tâche-outil.



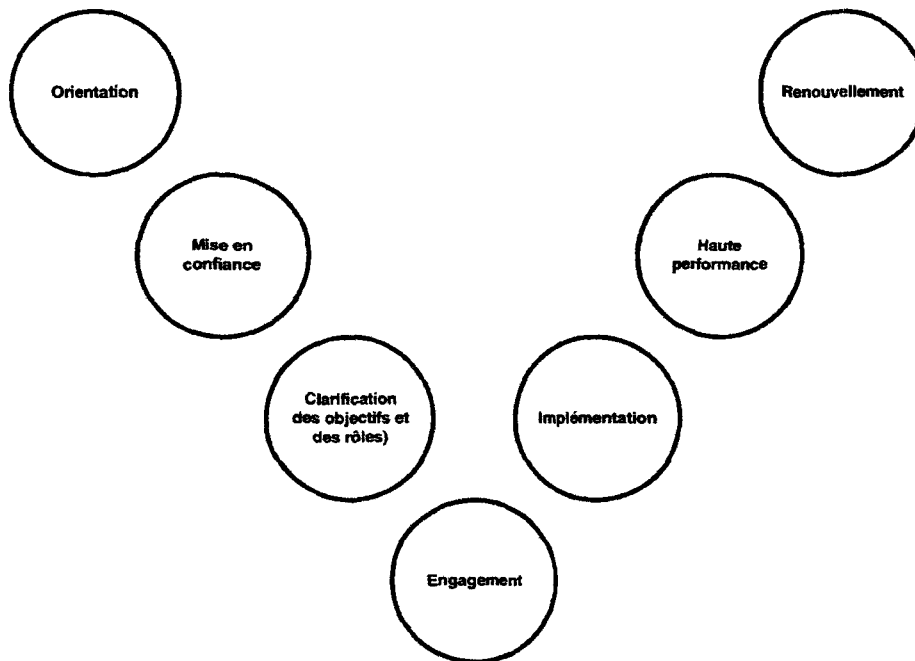
**Figure 4. 1** *Modèle de représentation des dynamiques de groupe inspiré de (McGrath et al2000).*

La vie du groupe est caractérisée par trois modes ordonnés : la formation, l'opération et la métamorphose. Les formes, les personnes, les intentions et les ressources du groupe s'organisent dans un réseau initial de relations et conduisent le groupe à se démarquer comme une entité sociale. Le groupe opère au service des projets et des besoins du groupe ; ses membres élaborent, établissent, surveillent et modifient le réseau de coordination instauré durant sa formation. Un groupe subit des

métamorphoses quand il se dissout ou est transformé en entités sociales différentes.

### II.1.4- Les phases de développement d'un groupe

La *team building* ou la construction de l'équipe fait l'objet d'une importante littérature en management de projet. Même lorsque le groupe ne se réunit qu'une seule fois, le processus de construction de l'équipe se vérifie. Selon Louafa, les dynamiques interpersonnelles affectent les performances des équipes, que ce soit dans le cadre d'une réunion de revue ou tout le long du cycle d'un projet. Allan Drexler et David Sibbet ont établi un modèle de construction des équipes en sept étapes :



**Figure 4. 2** Les phases de développement d'une équipe selon Drexler et al (1988)

## **II.2- PROBLEMES DECISIONNELS, CONFLITS, TENSIONS**

Lorsque l'informaticien, par exemple, affirme que « ne pas prendre de décision c'est pire qu'une mauvaise décision », il touche du doigt un aspect important dans la gestion de l'entreprise en général, et du groupe projet en particulier : les problèmes décisionnels. Les projets décrits dans le chapitre 3 ont été confrontés à ce type de problèmes. Il ne s'agit pas seulement comme le définit l'informaticien d'une hésitation à prendre une décision. Dans la littérature (Bouaka, 2004) un problème décisionnel commence par un *signal* : démission d'un membre du groupe par exemple. Il se poursuit par une *tendance*, c'est lorsqu'il y a une série de démissions des salariés. On parle de *crise* lorsque ce problème décisionnel se manifeste ; sa résolution devient alors impérative : c'est par exemple lorsque les salariés démissionnaires passent à la concurrence. Des conflits peuvent alors surgir entre les acteurs impliqués dans la tâche de résolution de la crise : par exemple les ressources humaines et la direction générale à propos de la démission des salariés. Lorsque le problème décisionnel n'est pas résolu, on arrive à un échec.

## **II.3- ÉLÉMENTS SIMPLES DE LA COMMUNICATION**

Un des concepts sur lequel se fonde l'activité projet est le phénomène interactionnel. Cette activité correspond donc à l'approche systémique de la communication. En rappel de cette approche, la communication est considérée comme un phénomène d'interaction dans lequel l'unité d'analyse est moins l'individu que les relations qui s'établissent entre les individus ; elle ne se limite pas au message verbal et tout comportement a une valeur communicative ; elle est déterminée par le contexte dans lequel elle s'inscrit ; et enfin la communication peut être définie comme un système ouvert d'interactions.

Les réunions projets que nous appelons éléments simples de la communication sont les plus usitées. En effet, dans un projet comme celui de la qualité on a tendance à parler de réunionite qui est une forme courante de communication dans les entreprises. L'objet ici n'est pas d'en juger l'efficacité mais de présenter les différents types :

Fonction	Types de réunions	Objet principal
Transmission <i>Dire</i>	Information	Faire circuler l'information de l'amont vers l'aval
	Instruction	Répartir des contraintes et des tâches
	Compte rendu	Informar en retour d'instruction ou de contraintes reçues
	Sondage	Connaître les opinions et tendances
Traitement <i>Faire</i>	Réunion préparatoire	Organiser, prévoir, répartir
	Réunion d'élaboration et de production	Résoudre un problème, produire des idées, un texte. ...
	Réunion de coordination	Coordonner les actions et les points de vue
Confrontation <i>Décider</i>	Réunion de délibération	Définir une politique
	Réunion d'arbitrage	Décider sur des cas particuliers ou individuels
	Réunion de négociation	Rassembler les éléments en vue d'une solution
Cohésion <i>Intégrer</i>	Réunion d'organisation	Renforcer la cohésion du groupe
	Réunion rassemblant une équipe ou une catégorie du personnel	Donner un sentiment d'identité

**Tab 4. 1** Typologie des réunions de groupes

### III. COMMENT AMENER LES ACTEURS A COOPERER ?

#### III.1- FAITES-MOI CONFIANCE !

La confiance, comme l'explique Jean-Louis Le Moigne<sup>2</sup>, « c'est un concept qui, s'il est merveilleux dans son usage courant, "J'ai confiance". "Tu n'as pas confiance", nous échappe dès qu'on veut chercher à le cerner et le définir ». Selon lui, le terme complexe de confiance est à la fois multidimensionnel, récursif et téléologique : il renferme bien des dimensions de connotations et n'est pas réductible à une composition ; il est récursif parce qu'il désigne à la fois le résultat d'une action et l'action elle-même ; c'est un concept qui s'entend dans le temps, se transforme minute après minute et il est irréversible. Il n'est donc pas facile de donner une définition « définitive » de la confiance.

Chez les économistes, c'est un concept peu opératoire en dehors des procédures contractuelles (contrat signé par exemple) ; et pourtant l'actualité commerciale, économique ou managériale fait référence à ce concept : par exemple on parle *d'augmentation de niveau de confiance* dans les achats sur Internet, bon nombre d'internautes n'hésitent plus à donner leur numéro de carte bancaire ; de *refondation de la confiance* suite à l'affaire Enron<sup>3</sup> entre autres, affaire qui a conduit à une *crise de la confiance* dans les milieux financiers. Les économistes donnent donc une définition limitée au risque d'opportunisme (Williamson). Zucker (Zucker,

---

<sup>2</sup> Colloque « Du Mépris à la Confiance, de nouveaux comportements pour faire face à la complexité » organisé par l'Université de Technologie de Compiègne UTC (TSH/IDTH), sous la direction de G. Le Cardinal et de J.F. Guyonnet 1991.

<sup>3</sup> Groupe américain de courtage en énergie qui a fait faillite alors qu'il jouissait de la confiance des actionnaires, qui faisaient aussi confiance au cabinet d'audit censé déceler les irrégularités financières et comptables.

1986) distingue trois formes de confiance en fonction de leur mode de production :

- la confiance *intuitu personae* (characteristic based trust) qui est attachée à une personne en fonction de caractéristiques propres comme l'appartenance à une famille, une ethnie ou un groupe donné ;
- la confiance relationnelle, (process based trust) qui repose sur les échanges passés ou attendus en fonction de la réputation ou d'un don/contre don ;
- la confiance institutionnelle (institutional based trust). Dans ce cas, la confiance est attachée à une structure formelle qui garantit les attributs spécifiques d'un individu ou d'une organisation.

La confiance suscite un vif renouveau conceptuel, parce qu'en plus de l'incertitude grandissante, il y a un accroissement de la coopération entre les individus dans les organisations.

Coopérer nécessite aussi bien la confiance que le contrat. En effet « *tout se passe comme si le contrat, l'organigramme théorique, le travail prescrit étaient la partie visible de l'iceberg. La confiance interpersonnelle, l'organisation concrète et le travail réel en seraient les parties cachées, immergées* ». (Le Cardinal et al, 1996 : p.74). Le contrat est nécessaire dans la coopération parce qu'il donne des garanties sur les conditions de réalisation de celle-ci. Dans une activité de projet, le contrat assure la pérennité de celui-ci ; les obligations, les limites, les interdits en sont définis en vue d'arriver aux résultats escomptés. Il est donc la partie écrite de la relation dans cette activité projet. Nous convenons avec les auteurs que la logique du contrat est de type cartésien car « *analytique, exhaustif, explicite* ». Il est censé faire en sorte que le projet soit exécuté correctement et si d'aventure cela ne se faisait pas comme prévu dans le



contrat, des dispositions (du droit) sont prévues. En résumé le contrat donne des garanties de coopération telles que l'équité, le libre engagement etc. Mais est-ce suffisant vraiment pour coopérer efficacement ? La confiance est importante pour compléter ce contrat.

Pour Le Cardinal, « la stratégie de la confiance s'intéresse en priorité aux relations qui se créent entre les hommes à travers leurs succès, leurs échecs, leurs amitiés, leurs conflits, leurs promesses tenues ou non, les trahisons, les réconciliations sincères ou de circonstances. La confiance, est ce qui permet la prise de risques dans les relations humaines, c'est le non-dit qui lie les associés face à l'explicite du contrat, c'est la connivence opposée au contrôle tatillon, c'est l'explication de la dynamique des relations humaines en évolution incessante que ce soit vers la coopération confiante ou le conflit ouvert », (op. cit.). Travailler dans la confiance, c'est-à-dire en donnant le meilleur de soi-même et en recevant le meilleur de l'autre, devient à ce moment-là un plaisir partagé. Confiance et communication sont intimement liées. Mais confiance n'est pas synonyme de naïveté, elle se construit suivant « *une certaine circularité et réciprocité* » car on fait confiance à celui qui nous fait confiance par exemple. Confiance et contrat tels qu'ils sont posés semblent être antinomiques. Pourtant, si on met de côté l'angélisme de la confiance interpersonnelle et la croyance unique aux termes d'un contrat, une réelle complémentarité existe entre les avantages « d'un bon contrat », bien fait, et la confiance entre les acteurs. La confiance comme l'indique l'auteur, peut effectivement être un avantage pour faire face à la complexité du projet par exemple. L'expérience montre que même si les termes du contrat sont écrits, clairs, la réussite peut ne pas être au rendez-vous. Certes, la confiance n'exclut pas le contrôle indispensable souvent dans le projet, mais elle apporte « *la connivence indispensable des valeurs, des évidences et des expériences partagées* » ce qui permettra d'une part de ne pas avoir à tout vérifier, par exemple (parce qu'on fait confiance) et d'autre part donne une dimension plus profonde et

plus pérenne de la coopération.

Les relations de travail en entreprise et dans le cadre du projet consistent souvent à rechercher en premier lieu s'il convient ou non de coopérer avec l'autre ou les autres. Comme le souligne l'auteur, « elle passera par la connaissance de l'autre, l'estimation de ses capacités techniques à réaliser le projet mais aussi à coopérer pour le mener à bien. Cette démarche étant accomplie par les différents partenaires, la confiance peut alors se concrétiser par un accord, véritable reformulation des dialogues successifs qui ont précédé » (op. cit.).

### **III.2- COOPEREZ !**

La coopération est le propre même de l'entreprise car toute activité sociale, organisationnelle requiert la coopération dès lors que l'individu seul ne parviendra pas au résultat. C'est l'action collective par laquelle les sujets contribuent aux mêmes résultats (De Terssac et al, 1996). Les projets sont en principe les lieux par essence de la coopération. Celle-ci se base bien sûr autour de la communication, de la confiance entre les acteurs, les parties prenantes.

#### **III.2.1- Interaction et conditions de coopération**

Lorsque la coopération doit se dérouler entre 2 acteurs, on identifie 3 types d'interactions :

- *une relation de type maître-esclave*, dans laquelle un seul décide de tout en fonction de son propre objectif, il est le maître du binôme, le second n'étant qu'un transmetteur d'information,
- *une relation chef-collaborateur*, où l'un des acteurs s'instaure en patron, se croit seul responsable de la situation

et garde seul la vision globale du projet ou de la tâche ; le second se contente d'obéir et de transmettre les informations sans comprendre, en simple exécutant,

- *un comportement symétrique*, dans cette relation il y a un vrai échange questions/réponses entre les 2 acteurs, une communication des objectifs respectifs, un accord commun sur la stratégie, vérification commune des résultats ; ils ont une vision complète de l'état du système et du projet global. Avec le temps, le binôme devient capable d'actions plus complexes et ne communique que sur l'essentiel pour se comprendre.

Ce dernier type d'interaction est celui qui se rapproche de la coopération. La création de relation est consécutive au transfert d'information entre les 2 acteurs, à la conduite de l'action. Après avoir créé cette relation, les acteurs découvrent et construisent les identités. Ce sont là selon Le Cardinal, des fonctions de la communication qui sont en même temps des objectifs de la communication et dont chaque acteur possède les siens propres.

Les acteurs ou groupe d'acteurs qui communiquent développent dans le premier objectif de la communication (transmission des informations) un « fonds commun d'évidence » qui serait par exemple les langues, les valeurs, les idéologies, les expériences qui sont communes aux deux acteurs. La confiance dans la coopération se construit aussi par l'action. Cette action peut être par exemple de savoir compter sur l'autre et sa compétence, son efficacité, sa performance ; l'action c'est aussi les trahisons susceptibles de jaillir, le risque de compétition-concurrence internes qui est préjudiciable à un projet ou à l'action collective. La troisième fonction qui est la relation implique 4 types de comportement qui sont : le déni qui consiste à refuser l'existence de l'autre ; le rejet qui est de rejeter l'autre, de refuser de créer une relation avec lui et d'espérer

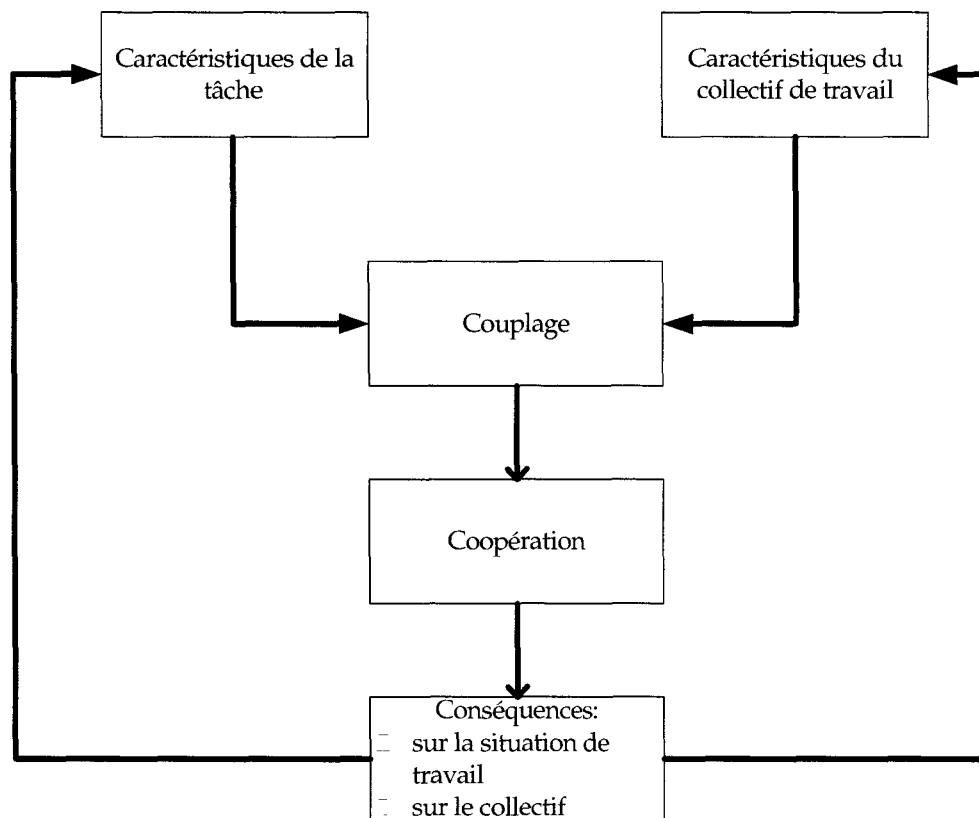
« qu'il s'en aille tout de suite » ; l'accueil c'est accepter l'autre sans préjuger, on accepte d'entrer en relation, d'établir le contact ; la confirmation est un comportement qui en plus de l'accueil établit la confiance réciproque dans laquelle le fonds communs d'évidence est évoqué avec plaisir. Ce sont ces comportements d'accueil qui consiste à coopérer dans la création de la relation. La quatrième fonction de la communication qui est la construction de l'identité réside au niveau de la coopération par l'image, l'opinion que les acteurs se font d'eux-mêmes et de celle des autres ; la question de la coopération dans la construction de l'identité consiste alors en la remise en cause de nos représentations, nos habitudes etc.

Le succès de la coopération interpersonnelle implique des conditions :

- être en situation de vouloir et de pouvoir coopérer, c'est-à-dire se connecter physiquement, intellectuellement, psychologiquement aux autres ; avoir le respect et la reconnaissance ; être respecté dans son secret ; exclure l'usage de la contrainte ou de la force,
- reconnaître les bénéfices des interactions en expérimentant l'intérêt de la coopération, en identifiant les apports réels de l'autre,
- reconnaître les difficultés de la coopération et aussi se demander si la coopération en valait la peine,
- reconnaître l'altérité de l'autre,
- pouvoir distinguer les finalités de la coopération ; dans certains cas de coopération seul le résultat compte ; dans d'autres un apprentissage mutuel de compétences se dessine et accroît la confiance ; enfin un troisième type de

finalité de la coopération est l'exploration des nouvelles idées, de nouveaux domaines, exploration impossible à faire tout seul.

Bien évidemment, il est inopérant d'observer la coopération du même point de vue si elle concerne deux travailleurs manuels, deux chercheurs, un couple pilote/copilote pendant un vol difficile. La coopération est aussi un phénomène observable à plusieurs niveaux (Soubié et al, 1996) : les psychologues insistent sur l'aspect humain, les linguistes se préoccupent des éléments du dialogue qui dénotent la coopération. La coopération entre deux opérateurs dépendrait des caractéristiques de la tâche et de celles du collectif de travail.



**Figure 4. 3** Les déterminants de la coopération selon Soubié & al. (1996)

L'approche communicationnelle (évoquée plus haut) permet d'accéder à une représentation de cette coopération grâce à une

interprétation du contenu des échanges. La communication est un vecteur essentiel de la coopération ; elle peut prendre des formes très diverses selon les situations : langage naturel, gestes, dessins, etc.

### III.2.2- Projet et coopération

Comment arrive-t-on à la coopération ? Selon Le Cardinal les sept étapes clés d'un projet doivent être respectées sinon la coopération en sera « perturbée » :

- *la mise en présence* qui va du coup de téléphone à la poignée de main pour la présentation des acteurs,
- *la définition du projet commun*, lieu où on découvre les enjeux, les engagements réciproques, les intentions, les sentiments cachés de l'autre,
- *la qualification du projet*, on se demande à ce stade si les ressources, les compétences, les savoir-faire sont disponibles, si toutes les tâches ont été identifiées,
- *la réalisation du projet*, il s'agit de tenir compte pendant la réalisation du projet de tous les éléments internes et externes susceptibles de perturber la coopération (défaillance d'un acteur, risque lié au partenaire externe, etc.),
- *l'évaluation des résultats* est une cause d'échec de projet parce qu'elle porte sur le jugement de chaque acteur de ces résultats ; l'harmonisation des points de vue et des sentiments est gage d'une coopération future plus facile,
- *le partage des bénéfices ou des pertes*, « les dividendes » d'un projet sont difficiles à partager parce que forcément inégalitaires ; ces avantages ne sont pas seulement

matériels, il y a par exemple les connaissances acquises, pendant le projet, les outils, les relations nouées avec les autres acteurs, l'image de soi, des autres...

- *la mise en absence*, qui marque la façon de clôturer le projet ; la façon de se séparer à la fin du projet peut favoriser ou endommager le climat de confiance ; on célèbre la fin du projet en ayant un autre regard ; et se révéler sous un autre jour favorisera une prochaine coopération.

### III.2.3- Présentation<sup>4</sup> d'une méthode de coopération dans les projets : PAT-Miroir©

La méthode PAT-Miroir© consiste à faire apparaître aux personnes faisant partie d'un *systeme humain* où existent des interactions à fort enjeu, qu'elles sont toujours confrontées à un *dilemme stratégique*, dont elles ne peuvent sortir qu'en considérant non pas seulement leur propre point de vue, mais aussi celui de toutes les autres parties concernées. Ce travail de *décentration*, difficile voire impossible à réaliser tout seul, nécessite une *methodologie* rigoureuse. Or c'est un passage obligé pour toute solution coopérative, réellement opérationnelle, efficace et féconde.

Cette méthode propose une démarche facilement identifiable, précise et souple à la fois, permettant aux acteurs de toutes les parties engagées d'élaborer un programme d'action qui vise à faire baisser les **peurs**, à accroître les **attraits** à la coopération et à limiter les **tentations**.

---

<sup>4</sup> Présentation tirée de : <http://www.utc.fr/pat-miroir/> et de " *La Dynamique de la Confiance : construire la coopération dans les projets complexes* " G. Le Cardinal, J.F. Guyonnet, B. Pouzoullic, Dunod, 1997.

Il s'agit d'abord de procéder à une *reformulation du projet* par le groupe de travail et voir les objectifs à atteindre ; puis une *identification des agents* pour voir toutes les personnes qui sont impactées par le projet ; les acteurs sont ensuite définis et la phase consiste à les regrouper en grandes catégories qui génèrent des centaines d'interactions ; un tableau d'interactions entre les acteurs est ensuite construit.

Les situations d'interactions proposées par la méthode sont donc :

- des peurs d'être trahi ;
- des attraits de la coopération
- tentations de trahir

Les tentations conduisent à l'échec ; les peurs à l'échec ; seuls les attraits conduisent à une situation de coopération idyllique. Les préconisations consistent à passer des peurs à l'attrait de la coopération

Chacun découvre alors ce qu'il a à faire ou à dire pour favoriser la coopération et prend mieux conscience, au cours du travail en groupe, de l'importance de son rôle et de sa responsabilité dans la réussite du projet global et des bénéfiques, au sens large, qu'il en retirera.

Le système humain s'y trouve confronté lorsqu'il s'agit :

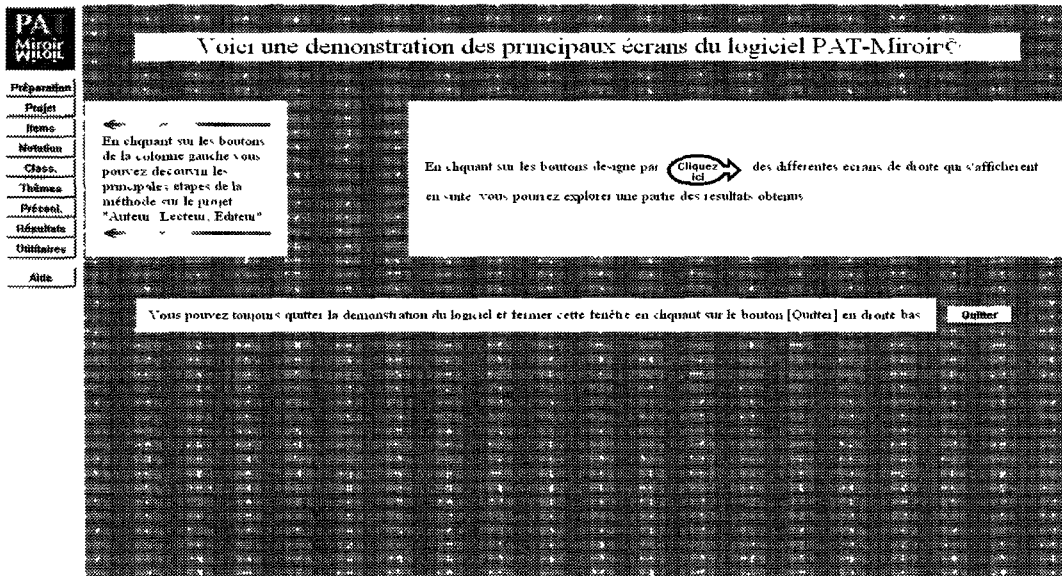
- d'assurer la réussite d'un changement structurel technologique, méthodologique ou organisationnel,
- de mieux répondre aux exigences de tous les partenaires engagés dans un même projet,
- d'aider plusieurs partenaires de compétence et de culture différentes à travailler ensemble,



- de renforcer la confiance dans une équipe engagée dans une épreuve ou un projet communs,
- de faire face à un échec, à une crise, à un conflit latent un problème épineux ou récurrent en trouvant une voie de médiation acceptable par toutes les parties
- d'engager une personne qui saura coopérer dans un groupe de décideurs.

La méthode se déroule sous forme de groupe de travail, composé de personnes parties prenantes du projet et du problème appartenant à des entités et des niveaux hiérarchiques différents. Le groupe fait l'inventaire systématique et ordonné des forces, faiblesses et risques d'une situation de changement, en tenant compte du point de vue de tous les "acteurs du système". Ce travail, qui procède par une succession de phases de créativité et de synthèse, débouche d'abord sur un tableau de bord constitué de thèmes incontournables, puis sur un "catalogue de préconisations" structurées qui balise la suite du projet et constitue la charte éthique que se donne le groupe pour le passage à l'acte. La méthode n'est pas indiquée pour le règlement des problèmes interpersonnels.

PAT-Miroir© utilise un logiciel d'assistance pour capitaliser le travail réalisé pendant la session :



**Figure 4. 4** Interface de démonstration du logiciel d'assistance de PAT-Miroir

Exemples de cas de peurs attraites et tentations imaginés par les participants à une session de PAT-Miroir. Chaque item est pondéré par les participants :

- peurs

Saisie des notes des items	
<b>Case C2 - Peurs : Personnel dans sa relation avec Décideur</b>	
No	Item
1	Qu'il cherche à nous manipuler
2	Qu'il se serve de la méthode pour faire passer sa solution
3	Que de toute manière il fasse appliquer sa solution
4	Que ce que je dis se retourne contre moi
5	Que le décideur découvre des conflits dans le personnel
6	Que le décideur ne joue pas le jeu
7	Que le décideur ne pose pas la vraie question
8	Que le décideur en profite pour régler ses comptes
9	Que les conclusions me soient défavorables

**Figure 4. 5** Liste des items reflétant les peurs possibles dans une relation Personnel-Décideur

- attraits

Saisie des notes des items	
Case C2 - Attraits : Personnel dans sa relation avec Décideur	
No	Item
1	Pouvoir s'exprimer
2	Etre écouté
3	Prendre part à l'élaboration des décisions
4	Etre valorisé dans mes compétences
5	Etre reconnu pour ma contribution
6	Trouver ensemble des solutions que tous sont d'accord pour appliquer

**Figure 4. 6** Liste des items reflétant les attraits possibles dans une relation Personnel-Décideur

-tentations

Saisie des notes des items	
Case C2 - Tentations : Personnel dans sa relation avec Décideur	
No	Item
1	Vider son sac face au décideur
2	Régler des comptes
3	Fantasmer que je décide
4	Vouloir se positionner dans l'entreprise
5	Se mettre en avant
6	Descendre le décideur
7	Si ça ne marche pas, légitimer une radicalisation de ma position
8	Saboter le travail

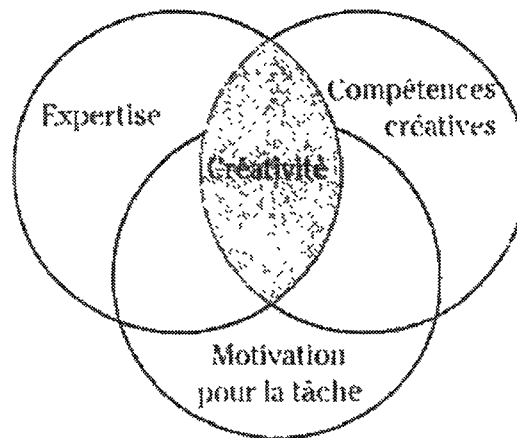
**Figure 4. 7** Liste des items reflétant les tentations possibles dans une relation Personnel-Décideur

Le but de cette présentation est de montrer que pour stimuler le sens des responsabilités et surtout l'imagination des acteurs d'un projet, l'aménagement d'espaces de réflexion « ouvre la porte à de nouveaux possibles » (re)créant ainsi la confiance dans les projets.

### **III.3- SOYEZ CREATIFS !**

Au même titre que la coopération, une tendance récente dans les entreprises consiste à demander aux salariés d'être créatifs, pour toujours plus de performance ! Mais la créativité dépasse le stade de la simple injonction ; elle se développe lorsque l'environnement est approprié, lorsque la motivation est au rendez-vous et aussi les compétences et l'expertise des acteurs. T. Amabile parle de motivation intrinsèque c'est-à-dire « *la motivation à travailler sur un problème donné parce que ce problème est intéressant, enthousiasmant, satisfaisant ou qu'il représente un défi personnel* ». (Amabile, 2002 : p.11). La créativité a longtemps été considérée, même par les chercheurs dans le domaine, comme « le fait des personnes créatives ». Cette théorie s'est consacrée uniquement sur l'individu, les différences inter-individuelles. Or l'environnement social ou de travail est susceptible d'influencer le niveau créatif des individus. Une nouvelle théorie dite « componentielle » suggère que « *la créativité a tendance à se manifester davantage lorsque les compétences des individus coïncident avec leurs intérêts intrinsèques les plus forts et que le niveau est d'autant plus élevé que le niveau de chacune des trois composantes (expertise, compétences, motivation pour la tâche) est élevé* » (op. cit.). La motivation peut aussi être extrinsèque c'est-à-dire le désir d'atteindre un certain but indépendamment du travail lui-même. L'expertise serait le lieu des connaissances factuelles, de la compétence technique et des talents particuliers dans un domaine précis.

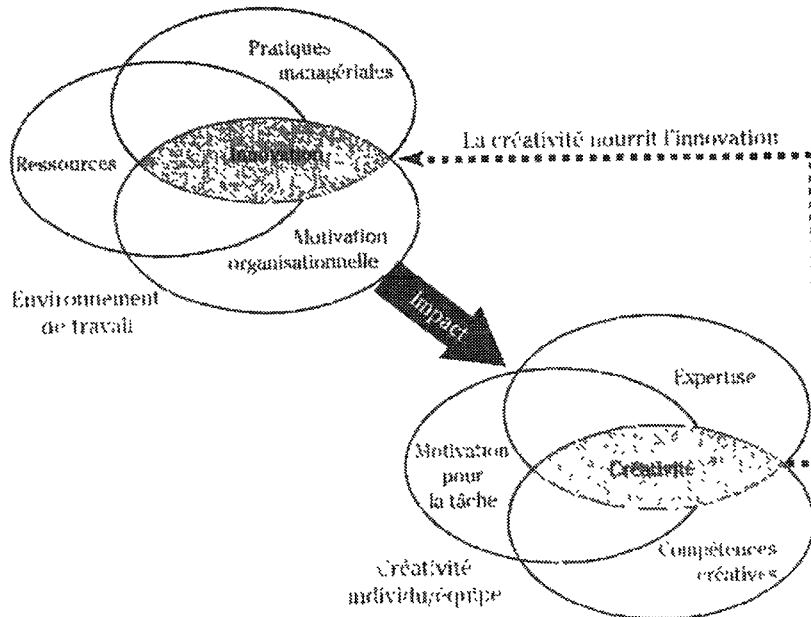
Ce modèle se présente suivant le schéma ci-dessous :



**Figure 4. 8** Modèle de créativité à trois composantes d'après (Amabile, 2002)

L'environnement organisationnel a sans doute un impact sur la créativité des acteurs. La créativité individuelle ou du groupe lors d'un projet est influencée par des facteurs comme la culture organisationnelle (pratiques managériales), les ressources suffisantes, le soutien du groupe (les acteurs communiquent, se font confiance, la compétition est positive), la liberté des acteurs.

La créativité est la condition de l'innovation, car l'une ne peut se faire sans l'autre. Elles ne sont pas synonymes. Selon L. De Brabandere, « *la créativité est une démarche individuelle qui se travaille collectivement alors que l'innovation est une démarche collective qui se travaille individuellement* » (De Brabandere, 2002). L'une conduirait à un système nouveau et l'autre à du nouveau dans un système.

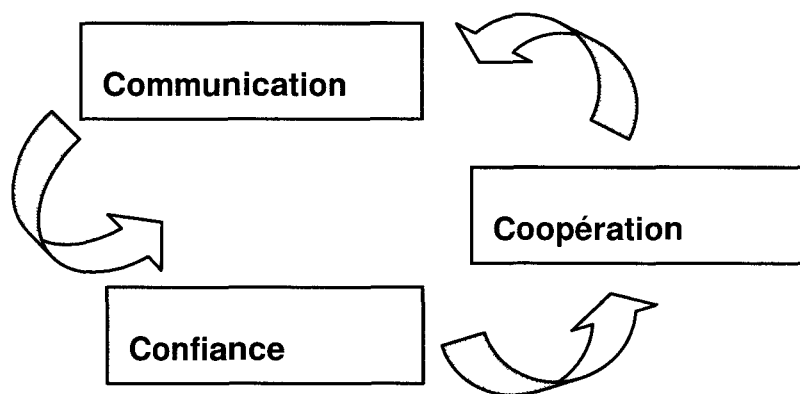


**Figure 4. 9** Impact de l'environnement organisationnel sur la créativité d'après (Amabile, 2002)

### III.4- PROPOSITION : LE MODELE 4C

L'importance de la communication dans les projets n'est plus à démontrer. Même si elle ne règle pas tous les conflits par exemple, elle est la base de la de la confiance puis de la coopération.

Ces trois éléments constituent une *trilogie* qui va caractériser les dimensions humaines du projet :



**Figure 4. 10** Processus triologique de base

Notre point de départ est constitué des sept étapes du projet évoquées précédemment, et qui se résumeront en trois phases dans l'élaboration du modèle.

### III.4.1- Intégration humaine

Cette phase constitue, pour tout projet dans ses dimensions humaines, les préalables ou pré-requis qui conduiront à asseoir une communication. Les acteurs du projet ont la même représentation du travail, parlent un langage commun. On s'assure en outre qu'ils ont les « bonnes informations », que les compétences individuelles et collectives sont en adéquation avec les tâches à accomplir et enfin que chaque acteur joue un rôle défini identifié.

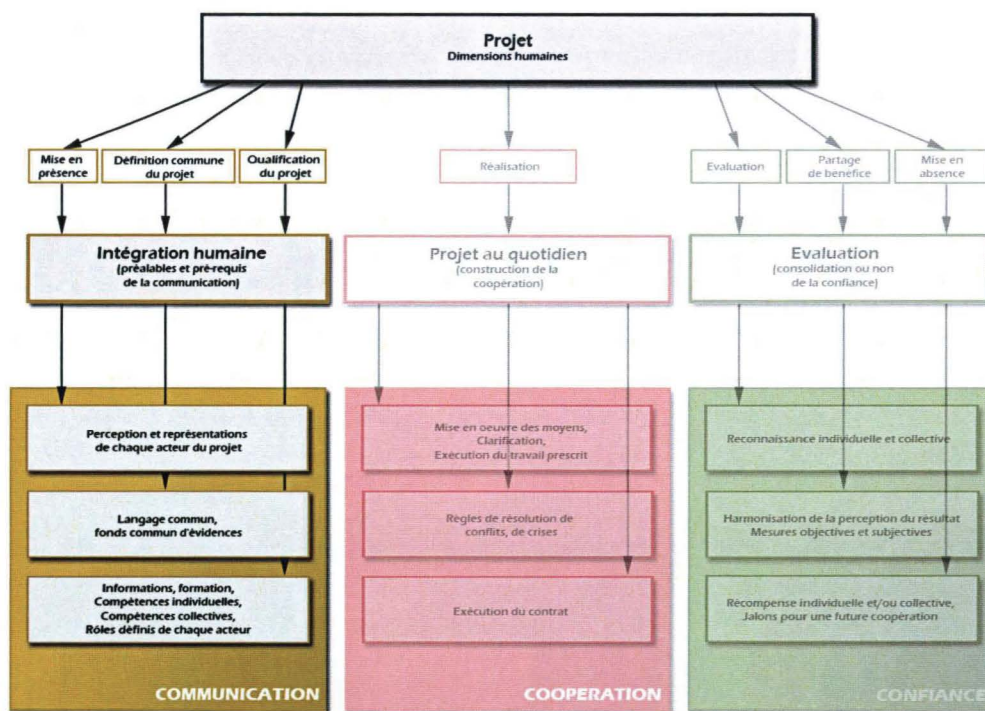


Figure 4. 11 Phase 1 de la construction du modèle – Communication

### III.4.2- Projet au quotidien et construction de la coopération

Cette étape est celle de la construction de la coopération dans « l'usage » ou la vie du projet. Les acteurs font à la fois référence au contrat (la partie explicite ou écrite du projet) et posent les premières briques de la confiance. Des conflits peuvent surgir, mais les règles de résolution sont en place. Les moyens mis en œuvre permettent l'exécution du travail à faire. La construction de cette coopération est indissociable de l'étape précédente.

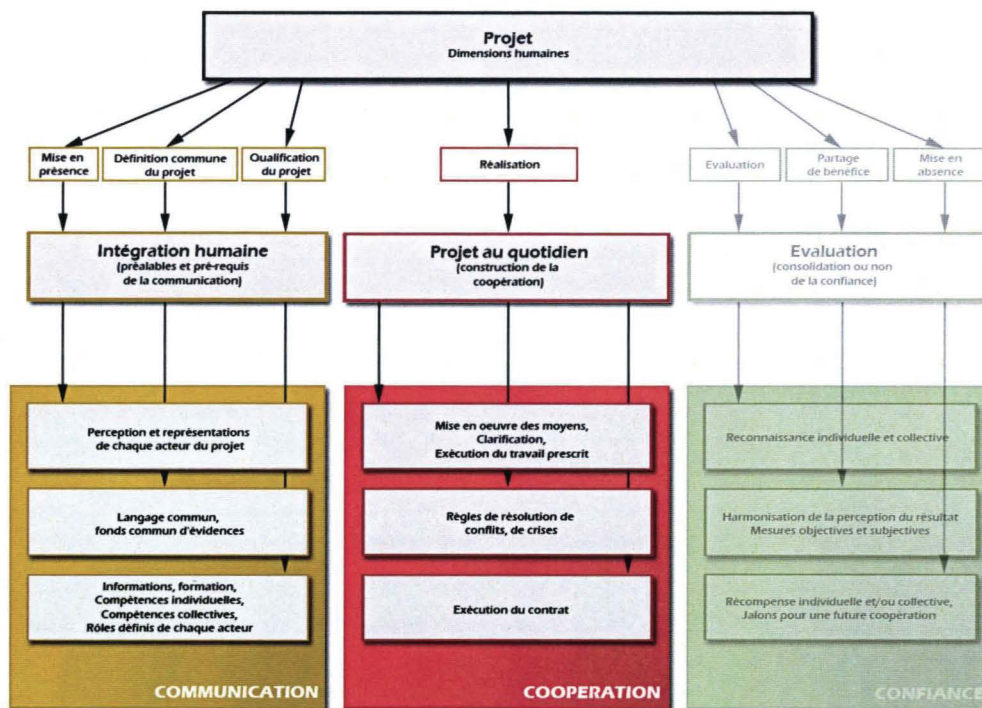


Figure 4. 12 Phase 2 de la construction du modèle - Coopération

### III.4.3- Phase 3 : évaluation

Cette phase est à la fois celle de l'issue du projet mais aussi consolide (ou non) la confiance créée tout au long des phases précédentes. La reconnaissance du travail des acteurs est fondamentale.



Elle est différente de la récompense ou rétribution à l'issue du projet. Evaluer objectivement le travail n'est pas évident. A côté d'une mesure objective (objectifs atteints, produit ou service réalisé, etc.), il y a des dimensions subjectives de l'évaluation parce que chaque acteur a une liste de critères d'appréciation plus ou moins personnelle (en plus des critères qu'on peut appeler communs).

L'intérêt de l'évaluation est de poser les jalons d'une coopération future ; pour ce faire, l'harmonisation des points de vue est nécessaire. Chaque acteur précise l'importance qu'il donne à ses critères.

Les bénéfices pour l'acteur dans cette phase peuvent être les connaissances et méthodes apprises, des nouvelles relations professionnelles, « les preuves » de ses compétences envers les autres etc.

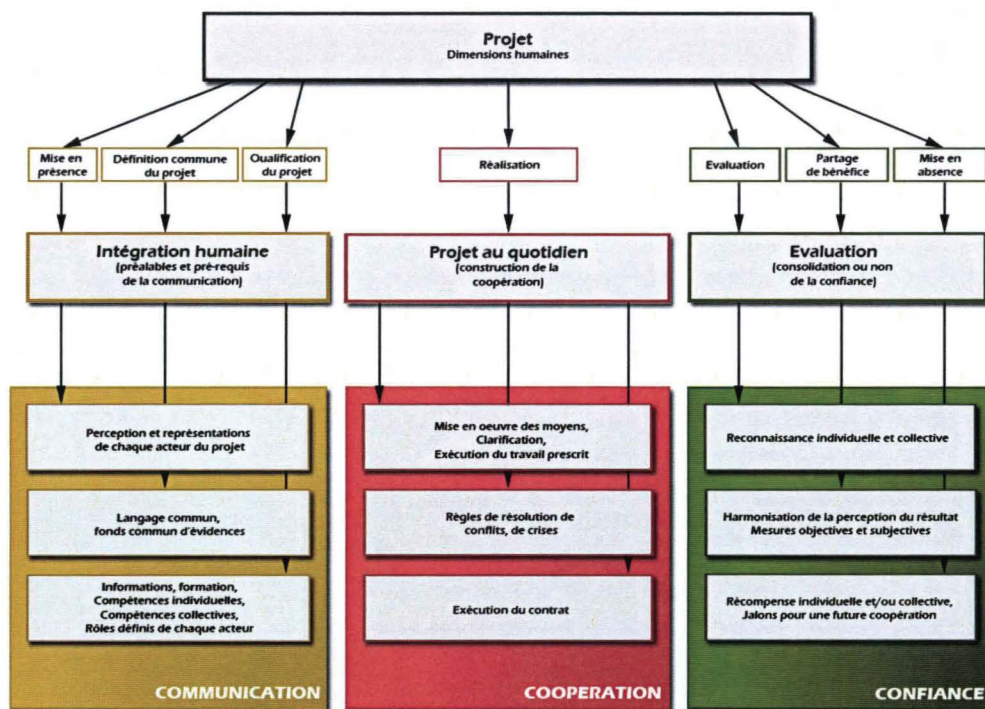


Figure 4. 13 Phase 3 de la construction du modèle – Evaluation

### **III.4.4- Vers un modèle général**

Les trois phases nous conduisent à ce que nous appelons le modèle général. Ces 3 phases du modèle ne sont pas assimilables aux étapes d'un projet telles que définies précédemment (cf. partie I, chapitre 3). Elles se complètent par un environnement organisationnel propice à la créativité individuelle et collective :

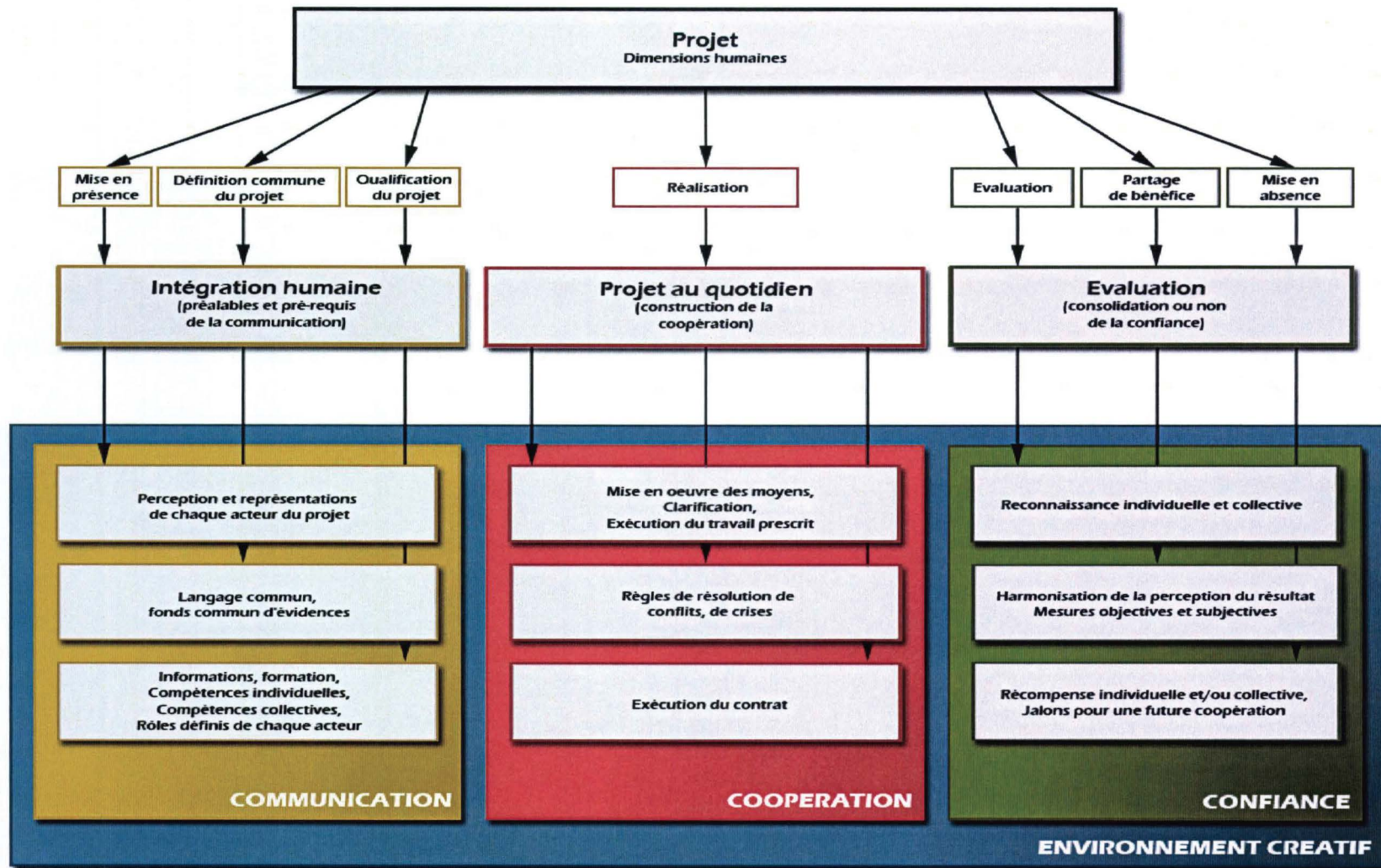


Figure 4. 14 Modèle général 4C

## **IV. APPLICATIONS ET LIMITES DU MODELE**

### **IV.1- APPLICATION AU PROJET DE CERTIFICATION QUALITE**

#### **IV.1.1- Rappel des principes du management de la qualité**

Il nous semble, à ce niveau, utile de rappeler brièvement ces principes qui sont la philosophie même des démarches qualité. Contrairement à ce qui est généralement observé sur le terrain, ils font référence (entre autres) à la communication, à l'implication du personnel. Même si le client est la préoccupation première, la dimension humaine dans la mise en place de la qualité est soulignée. Ces principes sont au nombre de huit.

- principe 1, une orientation Client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

- principe 2, le leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

- principe 3, une implication du personnel

Les personnels à tous niveaux sont l'essence même d'un

organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

- principe 4, une approche par les processus

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

- principe 5, le management par approche système

- identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

- principe 6, une amélioration continue

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

- Principe 7, une approche factuelle pour la prise des décisions

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

- Principe 8, relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

Selon la norme, « L'utilisation réussie de ces huit principes de management par un organisme procurera des avantages pour les parties

intéressées, tels que des retours financiers plus importants, la création de valeur et une plus grande stabilité. »

Le modèle ainsi proposé peut contribuer à bâtir le système de management de la qualité :

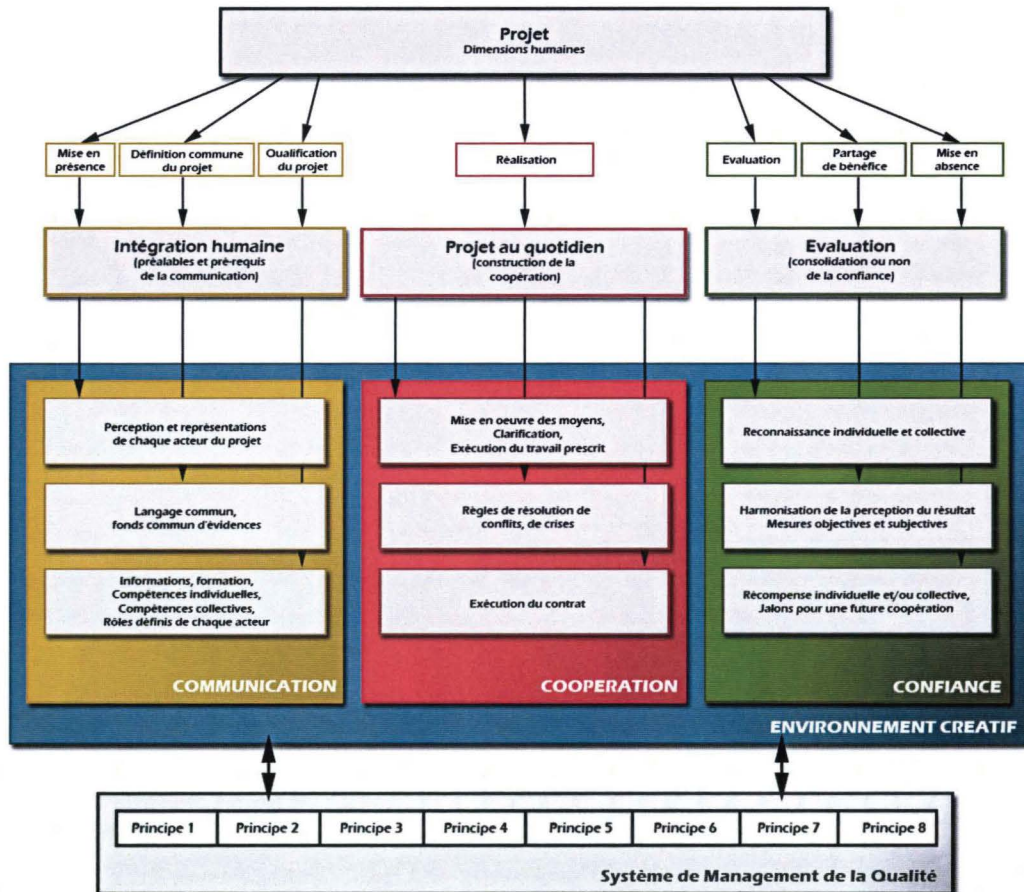


Figure 4. 15 Lien entre le modèle et la mise en place d'un SMQ.

## **IV.1.2- Projet de certification ISO**

Les difficultés de communication dans le projet qualité ont été présentées dans le chapitre précédent à travers notamment les observations des différentes situations entre acteurs.

### ***IV.1.2.1- De l'intégration au projet***

Dans le cadre concret de la mise en œuvre en entreprise telle qu'elle a été relatée au chapitre d'ouverture, les premiers contacts consistent d'une part à « se faire accepter » dans un projet en cours et, d'autre part contribuer à desserrer les freins et blocages à l'origine des difficultés ambiantes.

Une compréhension des processus communicationnels humains est incontournable pour l'aboutissement de ces projets en entreprise. Pourquoi cette composante humaine se rebelle-t-elle lorsqu'on cherche à exploiter ces outils qualité? L'utilisation, pour l'instant, est contre-productive.

Il n'existe pas de méthode ou méthodologie pour intégrer une équipe projet. On est généralement « adoubé » par la hiérarchie, ce qui n'est pas toujours sans conséquences sur l'équipe en place. La création d'un climat de confiance est la base de la coopération. Comment alors passer de la méfiance perceptible à l'assurance, puis à la confiance? Telle a été notre démarche dans le cadre de ce projet. Les outils simples de la communication (évoqués dans la première partie de ce chapitre) ont servi de base. Communiquer sur quoi? Sur le métier de chercheur, l'objet de notre présence, les objectifs attendus et même l'après projet. En effet certains acteurs ont demandé naturellement à être rassurés: cette présence ne cacherait-elle pas un futur remplacement à leurs postes (responsable qualité notamment)? Ces préalables se retrouvent en filigrane dans le chapitre consacré à l'histoire de la thèse. Ils ont été

nécessaires dans un environnement projet caractérisé par des blocages. Quelle représentation les protagonistes du projet se font-ils ?

Il n'est pas anodin de se poser cette question car comme le souligne A. Bouzon, « la représentation individuelle n'est pas la reproduction fidèle de la réalité mais une construction de celle-ci ». (Bouzon, 2004 : p.129)

Les perceptions et représentations de ce projet de certification étaient clairement différentes selon les acteurs : les pilotes de processus étaient convaincus que la démarche était un travail supplémentaire, passablement inutile, parce qu'ils estimaient avoir leur « propre quotidien » ; l'équipe qualité pensait quant à elle que cette démarche consiste à dire ce qu'ils font. A travers des multiples réunions et un accompagnement personnalisé, un langage commun s'est installé sur la vision du projet, ses objectifs. Cette émergence de *fonds commun d'évidence* a conduit à travailler de façon un peu plus communicative entre l'équipe qualité et les autres acteurs directement impactés par le projet.

Beaucoup de résultats de recherche indiquent que la formation est l'un des éléments les plus importants dans une exécution réussie de projet qualité. La formation est aussi souvent le lieu pour la communication de la nouvelle stratégie d'organisation, des nouvelles valeurs, des nouveaux outils, et des nouvelles manières d'effectuer le travail.

Aux compétences métiers de chacun s'ajoutent des compétences à acquérir sur l'utilisation des outils de la qualité, notamment informatiques, sur lesquels nous formons ces acteurs : pour modéliser leur processus, ces pilotes ont besoin de maîtriser un outil informatique ; il doivent en outre, être capables de faire de la gestion documentaire (création, publication, archivage...) dans la base conçue à cet effet.

La responsabilité de former les acteurs aux outils de la qualité nous



a donc incombé. Ce fut d'ailleurs l'occasion de constater le « niveau d'information » sur le projet des deux collaborateurs que nous avons formés sur l'outil de gestion documentaire.

#### **IV.1.2.2- De la construction de la coopération**

La durée un peu exceptionnelle montre les freins auxquels ce projet a été confronté malgré les moyens mis en œuvre. Le premier travail a relevé de la simple ingénierie de projet qui consiste à mettre des phases et des jalons pour l'exécution du travail à faire. En effet certaines années de la vie du projet (cf. chap.3), n'ont pas été un exemple d'organisation. Cette apparente « désorganisation » a cristallisé les freins.

Il a fallu refonder les bases de la coopération entre l'équipe qualité et les autres acteurs du projet. Parmi ces derniers, certains éprouvaient des difficultés à formaliser leurs processus, et la prise en compte de ces difficultés par l'apport d'une aide (formalisation des logigrammes, prise en charge de certains sous-processus) fut perçue positivement.

Les réunions que nous programmions pour cet accompagnement constituent un terrain propice à l'avancement du projet :

- estimation avec les pilotes des charges du travail restantes en fonction de leur niveau d'avancement ;
- présentation des exemples de relation entre les processus pour leur montrer qu'ils communiquaient bien ;
- présentation d'un exemple d'indicateurs ;
- etc.

La clarification des rôles de chacun dans le projet a participé aussi de cette construction de la coopération : la responsable qualité a hérité de ce projet sans y être officiellement déclarée chef ; sa fonction était

implicite, ce qui ne contribua pas à fonder sa « légitimité » auprès des pilotes de même rang hiérarchique.

L'instauration d'un dialogue permanent à travers des « forums qualité » a fait avancer le projet. Il s'agit d'une variante des « mardis de la qualité » que nous avons proposée (cf. chapitre d'ouverture de cette thèse). C'est un lieu où la parole est « libérée » pour permettre aux pilotes et à leurs collaborateurs de dire ce qu'ils pensent du projet, comment ils le vivent, la compréhension des tâches à effectuer (plan d'amélioration, revue de processus, indicateurs...).

#### **IV.1.2.3- De l'évaluation**

L'évaluation passe par la reconnaissance du travail de chacun. La particularité de ce projet est que cette phase n'a pas été particulièrement mise en avant. La certification a certes été obtenue à l'issue du projet mais les perceptions du résultat par les pilotes des processus d'une part, l'équipe qualité et la maîtrise d'ouvrage du projet (direction générale), d'autre part, ne sont pas les mêmes : les premiers ont le sentiment d'avoir « été forcés » au résultat et les seconds ainsi que la hiérarchie pensent qu'il s'agit là d'un succès éclatant ! Objectivement, on peut mesurer le résultat obtenu puisque le certificat ISO 9001 a été délivré à l'issue de l'audit ; les indicateurs fonctionnent et permettent d'évaluer l'activité. Cependant il n'est pas possible de savoir quelles ont été pour les pilotes, les retombées non mesurables comme l'acquisition de nouvelles compétences, les nouvelles relations professionnelles etc. : ce travail de démarche de progrès n'a pas été initié. Il n'est pas non plus possible d'évaluer pour ce projet si la confiance a été consolidée ou non et si des nouveaux jalons d'une future coopération ont été posés.

## **IV.2- LES LIMITES**

Le modèle n'est pas construit pour résoudre les conflits personnels (la démission d'un certain nombre d'acteurs en est la preuve). Dans ce cas, aucune communication ne saurait être d'une grande efficacité. En outre la coopération relève de la volonté ou non de chaque acteur : on peut faire semblant de coopérer ce que Gilles Le Cardinal appelle la « non non coopération ».

Une autre limite de ce modèle est que la cognition individuelle n'a pas été suffisamment développée dans le modèle. La construction du projet est tributaire de la construction de l'identité et du sens par chaque acteur. Si les trois éléments de la cognition individuelle (Information, Représentation, Evaluation) ont été mis en évidence dans ce modèle, trois autres (Décision, Emotion, Action) demandent à être approfondis.

## **V. CONCLUSION**

Les groupes projet sont indiscutablement, à l'image de l'entreprise elle-même, des lieux d'interaction, d'échanges susceptibles de conflits, de tensions et d'enjeux de pouvoir. Ce sont aussi des lieux de concertation voire de négociation

La place de la communication dans le projet, dès sa genèse, a été fondamentale pour conduire cette concertation puis construire la coopération entre les acteurs impliqués. Ces éléments ont constitué avec la confiance une « boucle récursive », une trilogie nécessaire pour créer un meilleur environnement de projet. De cet environnement nous avons fait l'hypothèse qu'il contribue d'une part à desserrer les freins naturellement inhérents à la composante humaine dès lors qu'il s'agit d'outils de changement organisationnel ; d'autre part à favoriser l'émulation de la créativité de chaque acteur de l'entreprise au du projet.

C'est ainsi que l'établissement d'un climat de coopération créative, axée sur la communication et la confiance, a permis de conduire au succès (la certification) un projet qui pourtant s'enlisait dans des difficultés depuis plusieurs années et semblait ne jamais devoir aboutir.

Comme souvent, les outils de communication mis en œuvre, notamment le modèle 4C, n'ont pas pesé sur l'ingénierie de projet. Il est probable que peu de personnes, à ce jour, formuleraient dans l'entreprise que c'est la communication qui a déverrouillé les freins et les blocages, et permis de trouver une issue positive. Ce travail a contribué à montrer qu'il en est pourtant bien ainsi.



# ***CONCLUSION GENERALE***

Les travaux présentés dans cette thèse ont pour objectif, d'une part, d'étudier les phénomènes communicationnels dans les projets en entreprise à travers la compréhension de la place ou du rôle dévolu à la composante humaine et, d'autre part bâtir un outil pour soutenir la démarche, que nous avons appelé modèle 4C, et qui a contribué au succès du projet.

Atteindre ces objectifs nécessite d'établir une coopération entre le chercheur d'une part, et l'entreprise et ses salariés d'autre part ; observer de l'intérieur l'organisation en tant que système ; comprendre les stratégies d'acteurs autour d'un projet et être « force de proposition » dans un environnement où seul compte parfois le résultat.

Pour y répondre, nous avons montré l'intérêt de comprendre les processus communicationnels dans les organisations qui demeurent un « véritable laboratoire pour la construction des connaissances en sciences de l'information et de la communication, car toutes problématiques communicationnelles et informationnelles sont présentes » (Bernard, 2004). Ces processus sont étudiés à travers des situations de projets qui sont de nos jours des outils de management des organisations.

A travers l'étude de ces projets, nous avons traité principalement de la problématique de l'initiation d'une démarche qualité suivie d'une certification ISO 9001.

En effet, pour des raisons de stratégie commerciale et de performance organisationnelle les entreprises se lancent dans la quête de ce label qualité devenu aussi une *norme d'organisation*. Les acteurs de la qualité (les salariés en l'occurrence), avec les connaissances et pratiques qu'ils ont, ont des visions différentes de celles des dirigeants à l'origine de cette démarche, posant ainsi le problème des représentations de la qualité. Cette « obligation » externe de la qualité met les enjeux internes au second plan. Or il s'agit d'un changement organisationnel dont la

portée n'a pas été mesurée au départ. Ceci explique les freins et blocages que nous avons observés dans la réalisation du projet. Les motivations de certification sont très souvent externes ; plus elles sont externes plus ces freins sont renforcés.

La prise en compte de cette dimension humaine dans le projet est incontournable pour desserrer les freins. Elle passe par une trilogie qui constitue pour nous la base dans la bonne conduite de projet : communication-coopération-confiance.

- Communiquer le projet qui semblait aller de soi, a fait l'objet d'une nouvelle stratégie de l'équipe dirigeante qui a conduit à impliquer les autres acteurs du projet ; comprendre l'origine des obstacles, les représentations de chaque acteur du projet, permettre aux acteurs d'avoir un langage commun, informer...

- Créer un climat de confiance et de coopération en permettant aux acteurs d'échanger, en les formant, en apportant les compétences requises pour le projet. Il s'agit par exemple de permettre la participation interactive de chacun dans la conception du système documentaire qui est une étape importante de la démarche de certification. Elle a contribué à l'appropriation du projet.

Ces éléments n'ont pas, à eux seuls, conduit à la réussite de ce projet mais ils ont contribué à y créer, de façon significative, un environnement propice.

Notre apport réside tout d'abord en la proposition d'un modèle qui intègre en priorité ces dimensions humaines du projet. Ce modèle prend en compte la dimension communicationnelle comme « préalable » à toute démarche de projet quel qu'il soit. La communication à elle seule ne suffit pas bien entendu, pour régler les blocages inhérents aux projets. Elle y



participe. Dans la réalisation du projet se construisent les autres éléments du modèle proposé qui sont la confiance et la coopération. Ces paramètres, du fait même de leur lien avec la composante humaine, ne sont pas mesurables. On peut en effet parler par exemple de degrés de confiance, mais on ne saurait les additionner ! En revanche, s'il est en peine de les quantifier valablement, un bon manager sait par contre qu'il peut et doit les capitaliser.

L'autre apport bien sûr, est lié à la réussite des projets, en particulier la certification ISO 9001 de la branche Prévoyance. Cette thèse rappelons-le s'est déroulée dans un contexte industriel, une collaboration université-entreprise. Cette collaboration (qui est aussi un projet) n'échappe pas aux paramètres indiqués plus haut, ce qui justifie le chapitre d'ouverture de cette thèse. Ce type de collaboration n'est pas nouveau et le CIFRE (contrat industriel de formation par la recherche) est souvent utilisé. Cependant, la particularité ici, est l'accompagnement d'une entreprise par un laboratoire des sciences de l'information et de la communication. Cette expérience est particulière parce qu'elle associe :

- d'une part le monde de l'entreprise où seul compte au final le résultat recherché à travers les projets ; où domine la culture omniprésente de la performance ; où l'image de la recherche universitaire n'est pas forcément des meilleures ;
- d'autre part des chercheurs en sciences humaines.

Les concepts utilisés comme la confiance ou la coopération prennent alors tout leur sens.

Les conséquences pratiques pour l'entreprise, se manifestent par l'obtention de la certification ISO 9001 deux ans après le début de la collaboration. Les projets auxquels nous avons participé, en particulier celui de la certification n'avaient pas beaucoup avancé depuis leur lancement en 2001. Ils avaient pris du retard. Ce n'était pas une question

de compétences, mais il est indéniable qu'on ne s'attaquait pas au vrai problème : la dimension humaine, ses freins, ses résistances

Actuellement les suites possibles de ce travail de thèse suivent diverses voies :

- comme nous l'avons indiqué à la fin du chapitre 4, l'entreprise n'a pas encore réalisé l'importance de la communication comme levier d'action dans l'entreprise. Les différences de perception entre la maîtrise d'ouvrage du projet et les forces vives qui ont contribué à son succès témoignent encore de certaines divergences. De même, les impacts positifs du projet, au-delà de la certification, ne sont pas travaillés (nouvelles compétences, nouvelles relations, confiance accrue, climat de coopération, climat de coopération créative installé...)
- l'expérimentation que nous avons menée dans un contexte industriel a duré environ deux ans. Nous pensons que pour une meilleure validation du modèle proposé, elle doit être poursuivie ; elle peut se généraliser par exemple au nouveau système d'information qui vient d'être mis en production ;
- l'amélioration progressive du modèle 4C peut être poursuivie en tenant compte notamment des insuffisances évoquées dans le chapitre 4 ;
- enfin, à plus long terme, une réflexion au long cours pourra être menée quant à la mise au point d'indicateurs et de tableau de bord, fournissant des bases objectives à un dialogue constructif entre les pilotes et les salariés pour « développer l'esprit 4C » : communication,

coopération, confiance, créativité.



# ***BIBLIOGRAPHIE***

La bibliographie qui a servi à rédiger cette thèse est proposée suivant deux formes :

- une bibliographie générale dans l'ordre alphabétique ;
- une bibliographique qui regroupe les références en fonction des grandes thématiques abordées dans la thèse ; elle a pour unique but de faciliter la lecture.

## **BIBLIOGRAPHIE GENERALE**

- [AÏM. 2006] **AÏM R.** « *L'essentiel de la gestion de projet* ». Éd GUALINO. Paris. 2006.
- [ALTER. 1999] **ALTER S.** « A general yet useful theory on Information Systems ». In *communications of the association for information systems*. Vol. 1 n° 13.
- [AMABILE 2006] **AMABILE T.** « Motiver la créativité dans les organisations : faites ce que vous aimez et aimez ce que vous faites » « *créativité organisationnelle* » In Éd Vuibert Paris. 2002.
- [BAGLA- GÖKALP. 2003] **BAGLA-GÖKALP L.** « *Sociologie des organisations* ». Éd LA DECOUVERTE. Paris. 2003.
- [BATESON. 1977] **BATESON G.** « *Vers une écologie de l'esprit* ». Éd du SEUIL. Paris. 1977.
- [BEER. 1979] **BEER S.** « *Neurologie de l'entreprise* ». Éd PUF. Paris. 1979.
- [BENEZECH. 1996] **BENEZECH D.**, « La norme : une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles ». In *Revue d'Economie Industrielle*. Numéro spécial « Normalisation et organisation de l'industrie ». N°75. pp.27-43.
- [BERNARD. 2000a] **BERNARD F.** « Le lien communicationnel en organisation ». In « *Sciences de la société* ». Numéro 50/51. « La communication organisationnelle en débat ». N°46. 2000. pp.25-45.

- [BERNARD. 2004b] **BERNARD** F. « La communication des organisations : un laboratoire pour la recherche en sciences de l'information et de la communication ». In « *Technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les organisations* ». Éd. OCTARES. 2005. pp.16-23.
- [BIENAYME. 1994] **BIENAYME** H. « *L'économie des innovations technologiques* ». Éd. Que SAIS-JE ? Paris. 1994.
- [BONAMI & al. 1993] **BONAMI** M., **DE HENNIN** B., **BOQUE** J.M. « *Management des systèmes complexes pensée systémique et intervention dans les organisations* ». Éd DE BOECK UNIVERSITE. Bruxelles. 1993.
- [BONNET. 1996] **BONNET** E. « Les visions indigènes de la qualité - A propos de l'appropriation de la démarche qualité dans l'industrie ». In Revue d'Economie Industrielle. Numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie". N°75. pp.77-93.
- [BOUAKA. 2004] **BOUAKA** N. « *Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique* ». Thèse de doctorat. Préparée à l'Université de Nancy 2. Discipline : sciences de l'information et de la communication. 2004
- [BOUTINET. 1999a] **BOUTINET** J.P. « Culture de la qualité et culture du projet, au sein d'une société communicationnelle, enjeux et paradoxes ». In « *Communication et Organisation* » N° 15. 1999. pp.25-37.

- [BOUTINET. 2006b] **BOUTINET** J.P. « *Psychologie des conduites à projet* ». Éd PUF. Paris. 2006
- [BOUTINET. 2006c] **BOUTINET** J.P. « L'ancrage post-moderne du management par projet ». In « *Des nouvelles figures du projet en management* ». Éd. MANAGEMENT&SOCIETE, COLOMBELLES. 2006. pp. 21-52.
- [BOUZON. 2004a] **BOUZON** A. « *La place de la communication dans la conception de systèmes à risques* ». Éd l'HARMATTAN. 2004.
- [BOUZON. 2005b] **BOUZON** A. (Coord.) Technologies de l'information et de la communication dans les organisations. Théories et Pratiques Octarès, Toulouse, 2005
- [CABIN & al.2005] **CABIN** P., **CHOC** B. « *Les organisations. Etats des savoirs* ». 2<sup>ème</sup> édition Éd SCIENCES HUMAINES. 2005.
- [CALLON & al. 2001] **CALLON** M., **LASCOUMES** P., **BARTHE** Y. « *Agir dans un monde incertain* ». Éd SEUIL. 2001.
- [CARAYOL. 2004] **CARAYOL** V. « *La communication organisationnelle* ». Éd l'HARMATTAN. 2004.
- [CHANLAT. 1990] **CHANLAT** J.F.(dir.) « *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées* ». Éd PRESSES DE L'UNIVERSITE LAVAL. Québec. 1990.
- [CHERFI. 2002] **CHERFI** Z. « La qualité, approche et définition » in « *La qualité démarche, méthodes et outils* » Hermès Science Publications. Paris. 2002. pp. 21-40.



- [CLELAND & al. 1970a] **CLELAND D. I., KING W.R.**, « *L'Analyse de systèmes technique avancée de management* ». Éd ENTREPRISE MODERNE. Paris. 1970.
- [CLELAND 1990b] **CLELAND D. I.**, «Project Management, Strategic Design and Implementation» TAB Professional and Reference Books. Chapters 1 to 4. 1990.
- [COCHOY & al. 1999] **COCHOY F., DE TERSSAC G.** « Les enjeux organisationnels de la qualité : une mise en perspective ». In « *Sciences de la société* ». Numéro spécial « Organisations et qualité ». N°46. pp.3-18.
- [CORDELIER & al. 2006] **CORDELIER B., GRAMACCIA G.** « Antinomies, régulations et médiations dans les projets d'innovation organisationnelle – le cas Marie Brizard & Roger International ». In « *Des nouvelles figures du projet en management* ». Éd MANAGEMENT, SOCIETE, COLOMBELLES. 2006. pp. 99-123
- [COURPASSON. 1996] **COURPASSON D.** « Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel ». In *Revue d'Economie Industrielle*. Numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie". N°75. 1996. pp.239-256.
- [CROSBY. 1986] **CROSBY P.** « *La qualité sans larmes* ». Éd Economica. Paris. 1986.

- [CROZIER. 1971a] **CROZIER M.** « Le Phénomène bureaucratique essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel ». Éd du SEUIL. Paris. 1971.
- [CROZIER & al. 1977b] **CROZIER M. FRIEDBERG E.** « *L'acteur et le système* ». Éd du SEUIL. 1997.
- [DE TERSSAC & al. 1996] **DE TERSSAC G. MAGGI B.** « Autonomie et conception » in « *coopération et conception* » Ed. Octarès Toulouse 1996. pp. 243-266
- [DECLERK & al. 1983] **DECLERK R., DEBOURSE J.P., NAVARRE C.** « *Méthode de direction générale: la management stratégique de l'entreprise* ». Éd DUNOD. 1983.
- [DELCAMBRE. 2000] **DELCAMBRE P.** (coord.) « *Communications organisationnelles objets, pratiques, dispositifs* ». Textes réunis, PRESSES UNIVERSITAIRES DE RENNES. 2000.
- [DEMING & al. 1996a] **DEMING W.E., GOGUE J.M.** « *Du nouveau en économie* ». Éd Économica. Paris. 1996.
- [DEMING & al. 2002b] **DEMING W.E.** « *Hors de la crise* » Éd Économica. Paris. 2002.
- [DOMENC & al. 1998a] **DOMENC M. MARQUIE H.** « Procédures qualité et coproduction par les acteurs dans l'organisation ». In « *Performances humaines et techniques* ». Mai-juin 1998.
- [DOMENC & al. 1999b] **DOMENC M. MARQUIE H.** « Les acteurs dans les démarches qualité : soumission ou coproduction ? ». In « *Sciences de la société* ». Numéro spécial « *Organisations et qualité* ». N°46. 1999. pp.35-47.

- [DORRER. 2004] **DORRER L.** « Hommes et projets informatiques : dix commandements pour réussir ». Éd Hermès Science Publications. Paris. 2004.
- [DURAND. 2006] **DURAND D.** « *La systémique* ». Éd PUF. 2006.
- [DRAGOMIR & al. 1995] **DRAGOMIR R., HALAIS B.** « *Petite histoire de la qualité* ». Ministère de l'Industrie. Paris. 1995.
- [DREXLLER & al, 1988] DREXLLER A.B, SIBBET D. "*the team performance model*" in Team building: blueprint for productivity satisfaction, Reddy an Jamison editions, NY, 1988
- [DRUCKER. 1993] **DRUCKER P.** « *Au-delà du capitalisme la métamorphose de cette fin de siècle* ». Éd DUNOD. Paris. 1993
- [EIN-DOR & al.1993] **EIN-DOR P., SEGEV E.** "A classification of Information Systems" In Information System Research. Vol. 4, n°2. 1993 pp. 166-204
- [EMERY & al. 1960] **EMERY F.L., TRIST E.L.** "Socio-technical systems". In «*Management Sciences, Models and Techniques*». Vol. 2 N.Y Pergamon Press. 1960. pp. 83-97.
- [ERMINE. 2000] **ERMINE J.L.** « *Les systèmes de connaissances* ». Éd HERMES. Paris. 2000.
- [ETZIONI. 1971] **ETZIONI A.** « *Les organisations modernes* ». Éd DUCULOT. Bruxelles. 1971.
- [FEENY & al. 2000] **FEENY D., WILLCOCKS L.** « Bien gérer la sous-traitance ». In *l'art du management de l'information*. Éd Village mondial. Paris. 2000. pp. 66-69.

- [FEIGENBAUM. 56] **FEIGENBAUM** A.V. "Total quality control" in « *Harvard Business Review* ». Novembre-décembre. 1956.
- [FRENCH& al. 1959] **FRENCH**, J.R., **RAVEN** B.H. "The bases of social power" in D. Cartwright (Dir.), *Studies in social power*, Ann Arbor, University of Michigan Institute for Social Research, 1959, 150-167.
- [GAREL. 2003] **GAREL** G. « *Le management de projet* ». Éd la Découverte. Paris. 2003.
- [GARVIN. 1998] **GARVIN** D.A. "Managing quality" *The Free Press* N.Y 1988.
- [GIDEL & al. 2006] **GIDEL** T., **ZONGHERO** W. « *Management de projet 1 : introduction et fondamentaux* ». Éd Hermès Science Publications. Paris 2006.
- [GETZ. 1994] GETZ I. « Systèmes d'information : l'apport de la psychologie cognitive ». In « *Revue française de gestion* ». N°99. 1994. pp 92-108.
- [GOMEZ. 1996] **GOMEZ** P.Y. « Normalisation et gestion de la firme : une approche conventionnaliste ». In *Revue d'Economie Industrielle*. Numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie". N°75. 1996. pp.113-131.
- [GRAMACCIA. 2001a] **GRAMACCIA** G. « *Les actes de langage dans les organisations* ». Éd l'Harmattan. 2001.
- [GRAMACCIA & al. 2004b] **GRAMACCIA** G., **MINY** M., **VEZIE** G. « *La communication dans les projets* ». AFNOR, Saint-Denis La Plaine. 2004

- [GRENARD. 1996] **GRENARD** A. « Normalisation, certification : quelques éléments de définition ». In *Revue d'Economie Industrielle*. Numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie". 1996. N°75. pp.45-60.
- [GUYOT. 2004] **GUYOT** B. « Eléments pour une approche informationnelles dans les organisations ». In « *Sciences de la société* ». N°63. 2004. pp 11-25.
- [HALAIS. 2002] **HALAIS** B. « La qualité totale (TQM), un concept né d'une erreur de traduction ? ». in « *La qualité démarche, méthodes et outils* ». Ed. Hermès Science Publications. Paris. 2002. pp. 75-114.
- [HERMEL. 1989] **HERMEL** L. « Qualité et management stratégiques: du mythique au réel ». Éd D'ORGANISATION. Paris. 1989.
- [HIRSCHEIM & al. 1995] **HIRSCHEIM** R. **KLEIN** H. **LYYTINEN** K. "Information systems development and data modelling: conceptual and philosophical foundations" Cambridge University Press, 1995.
- [JEANNERET. 2005] **JEANNERET** Y. « L'information ». In « *La société de l'information : glossaire critique* ». Commission française pour l'UNESCO. 2005. pp. 126-129.
- [JURAN. 1983] **JURAN** J.M. « *Gestion de la qualité* ». Éd AFNOR. Saint-Denis La Plaine. 1983.
- [KAPPELMAN & al. 1994] **KAPPELMAN** L.A., **McLEAN** E.R. "User Engagement". In « *the Development, Implementation and use of Information Technologies* », proceedings of the 27<sup>th</sup> HICSS, Maui, Hawaii. 1994. pp. 512-521.

- [KOLB. 2002] **KOLB F.** « *La qualité, essai sur l'évolution des pratiques de management Vuibert* ». Paris. 2002.
- [LABRUFFE. 2003] **LABRUFFE A.**, « *Communication et qualité, le maillon fort !* ». Ed. AFNOR, Saint-Denis La Plaine, 2003.
- [LACASSAGNE & al. 1998] **LACASSAGNE M.F. GIES V., GISSELBRECHT D.** « La représentation de la qualité par ses acteurs : une analyse du discours ». In « *Certifier la qualité?* ». Éd PRESSES UNIVERSITAIRES DE STRASBOURG. 1998. pp. 227-236.
- [LARAMEE. 01] **LARAMEE A.** « *La communication dans les organisations : une introduction théorique et pragmatique* ». Éd (Québec) : Presses de l'Université du Québec. Sillery. 2001.
- [LE CARDINAL & al. 1997] **LE CARDINAL G., GUYONNET J.F., B. POUZOULLIC.** « *La Dynamique de la confiance construire la coopération dans les projets complexes* ». Éd Dunod. Paris. 1997.
- [LE GOFF, 2000] **LE GOOFF J.P.** « *les illusions du management, pour le retour du bon sens* ». Éd la Découverte. Paris. 2000.
- [LELEU-MERVIEL. 1997] **LELEU-MERVIEL S.** « *La conception en communication* ». Éd HERMES. Paris. 1997.
- [LE MOENNE. 1998] **LE MOENNE C.** (coord.). « *Communications d'entreprises et communication des organisations* ». Éd Presses universitaires de Rennes. 1998.

- [LE MOIGNE. 1990a] **LE MOIGNE** J.L. « *La modélisation des systèmes complexes* ». Éd Dunod. Paris. 1990.
- [LE MOIGNE. 1994b] **LE MOIGNE** J.L. « *La théorie du système général. Théorie de modélisation* ». Éd PUF. Paris. 1994.
- [LEYRAT-PYTLAK 2003] **LEYRAT-PYTLAK** J. « *Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale* ». Thèse de doctorat. Préparée à l'université de Toulouse I. Discipline : Sciences de gestion. 200.3
- [LOUFAFA. 2003] **LOUFAFA** T. « *Management de projet intégré : support à la créativité et à l'innovation* ». Thèse de doctorat. Préparée à l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (Suisse). Discipline : Management de la technologie et entrepreneuriat. 2003.
- [MARCH & al. 1990a] **MARCH** J. « *L'individu dans l'organisation* ». Éd Presses de l'Université Laval. Québec. 1990.
- [MARCH & al. 1999b] **MARCH** J., **SIMON** H.A. « *Les organisations problèmes psychosociologiques* ». Éd. Dunod Paris. 1999.
- [MARKUS. 2000] **MARKUS** L. « Les salariés face aux technologies ». In *l'art du management de l'information*, , éd. Village mondial, Paris. 2000. pp. 222-226.
- [MASLOW. 1954] **MASLOW** A. "Motivation and Personality" Éd. HarperCollins Publishers 1954.
- [MASON & al. 1973] **MASON** R., **MITROFF** I. « A program for research on management Information Systems». In *Management Science*, vol. 19, n° 8 pp.475-487.

- [McGRATH et al, 1984] MCGRATH J.E. et TSCHAN, F., *Dynamics in groups and teams: Groups as complex action systems interaction and performance*, M.S. Poole Ed. Oxford University Press, 1984
- [MELESE. 1990] **MELESE** J. « Approches systémiques des organisations vers l'entreprise à complexité humaine ». Éd. d'Organisation. 1990.
- [MEREDITH & al. 1989] **MEREDITH** J.R., **MANTEL** J. Jr. "Project Management, A Managerial Approach" John Weiley & Sons; Second Edition; 1989. Chapter 1.
- [MEYER. 98] **MEYER** F. « L'impact de la normalisation, de la certification et des politiques qualité sur le rapport salarial ». In « *Certifier la qualité?* ». Éd Presses universitaires de Strasbourg. 1998. pp. 137-154.
- [MIDLER. 1993a] **MIDLER** C. « Introduction : gestion de projet, l'entreprise en question », in ECOSIP. *Pilotages de projet et Entreprises, Diversités et convergences*. Paris. Economica, pp. 17-31. 1993
- [MIDLER. 2004b] **MIDLER** C. « *L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise* ». Éd 2 DUNOD. Paris. 2004.
- [MIGNOT. 2000] **MIGNOT** H. « Dialogue autour des futures normes ISO 9000 ». In Qualitique. N°115. 2000. p.11.
- [MINTZBERG. 1982a] **MINTZBERG** H. « *Structure et dynamique des organisations* ». Éd d'ORGANISATION. Paris. 1982.
- [MINTZBERG. 1991b] **MINTZBERG** H. « *Le Management voyage au centre des organisations* ». Éd d'ORGANISATION. Paris. 1991.



- [MINTZBERG. 1991c] **MINTZBERG H.** « *Le Pouvoir dans les organisations* ». Éd d'ORGANISATION. Paris. 1991.
- [MISPELBOM. 1999] **MISPELBOM F.B.** « *Au-delà de la qualité démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur* ». éd SYROS. Paris. 1999.
- [MISPELBOM. 2000] **MISPELBOM F.B.** « Communication organisationnelle et parlers ordinaires : les dimensions politiques du langage ». In « *Sciences de la société* ». N° 50/51 « La communication organisationnelle en débat ». n°46. 2000. pp.217-240.
- [MORLEY & al. 2002] **MORLEY C. HUGUES J. LEBLANC B.** « *UML pour l'analyse d'un système d'information* ». éd. DUNOD. Paris. 2002.
- [MORIN. 77a, 80a, 86a] **MORIN E.** « *La méthode, 1 : la nature de la nature, 2 : la vie de la vie ; 3 : la connaissance de la connaissance* ». Éd LE SEUIL. Paris, 1977, 1980, 1986.
- [MORIN. 1990b] **MORIN E.** « *Introduction à la pensée complexe* ». Éd ESF. Paris. 1990.
- [MORIN. 1990c] **MORIN E., MOTTA R., CIURANA E.R.** « *Eduquer pour l'ère planétaire* ». Éd BALLAND. 2003
- [MUCCHIELLI. 2000a] **MUCCHIELLI A.** « *La nouvelle communication* ». Éd A. COLIN. Paris. 2000.
- [MUCCHIELLI. 2001b] **MUCCHIELLI A.** « *Les sciences de l'information et de la communication* ». Éd HACHETTE. Paris. 2001.
- [MUCCHIELLI. 2001c] **MUCCHIELLI A.** « *Etudes des communications Approche par modélisation des relations* ». Éd A. COLIN. Paris. 2004.

- [MUCCHIELLI. 2004d] **MUCCHIELLI A., COBALAN J-A., FERRANDEZ V.** « *Etudes des communications Approche par les processus* ». Éd A. COLIN. Paris. 2004.
- [NAVARRE. 1989] **NAVARRE C.** « *La nouvelle fonction du Project management* ». Institut for International Research. Paris. 1989.
- [OLIVESI. 2006] **OLIVESI S.** « La communication au travail : une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises ». Éd PUG, 2<sup>ème</sup> éd. 2006.
- [PAULRE. 1993] **PAULRE B.** « L'organisation entre information et communication ». In « *Dictionnaire critique de la Communication* ». Tome 1 ; L. SFEZ (dir.). Éd PUF. Paris. 1993. pp 519-568
- [PERIGORD. 87] **PERIGORD M.** « *Réussir la qualité totale* ». Éd DE L'ORGANISATION. 1987.
- [QUAN. 2006] **QUAN. D.** « L'impossible conduite d'un projet de système d'information ». Éd HERMES SCIENCE PUBLICATIONS. Paris. 2006.
- [QUENNISSET. 2002] **QUENNISSET C.** « *Principes et évolution de l'assurance qualité* ». In « *La qualité démarche, méthodes et outils* ». Éd. HERMES SCIENCE PUBLICATIONS. Paris. 2002. pp. 41-73.
- [ [REIX. 2004] **REIX R.** « Systèmes d'information et management des organisations ». éd VUIBERT. 2004.5<sup>ème</sup> édition.
- [ROUX. 2004] **ROUX A.** « système d'information et dispositif informationnel : quelle articulation ? ». In « *Sciences de la société* ». N°63. 2004. pp 27-39.

- [ROWE. 2002] **ROWE F.** (dir.) « Faire de la recherche en systèmes d'information » ; éd VUIBERT. 2002.
- [VON BERTALANFFY. 1976] **VON BERTALANFFY L.** « *Théorie générale des systèmes* ». Éd DUNOD. Paris. 1976.
- [SAINSAULIEU. 1985] **SAINSAULIEU R.** « *L'identité au travail* ». Éd PRESSES DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES. Paris. 1985.
- [SCHEID. 2005] **SCHEID J.C.** « *Les grands auteurs en organisation* ». 2éd DUNOD. Paris. 2005
- [SEBILO & al. 1997] **SEBILO D., VERTIGHEM C.** « *De la qualité à l'assurance qualité* » Éd AFNOR, Saint-Denis La Plaine, 1997.
- [SEGUIN & al. 1986a] **SEGUIN F. CHANLAT J.F** « *L'Analyse des organisations tome I une anthologie sociologique, les théories de l'organisation* ». Ed. G. Morin. Montréal 1986
- [SEGUIN & al. 1987b] **SEGUIN F. CHANLAT J.F** « *L'Analyse des organisations tome II une anthologie sociologique, les composantes de l'organisation* ». Ed. G. Morin. Montréal 1987
- [SIMON. 1983a] **SIMON H.A.** « *Administration et processus de décision* ». Éd Economica. Paris. 1983.
- [SIMON. 1991b] Herbert Alexander **SIMON.**, « *Sciences des systèmes, Sciences de l'artificiel* ». Éd Dunod. Paris. 1991.

- [SONNTAG. 1998] **SONNTAG** M. « Approche socio-cognitive de l'assurance qualité » in « *Certifier la qualité?* ». Éd. Presses universitaires de Strasbourg. 1998. pp. 237-253
- [SOUBIE et al, 1996] **SOUBIE** J.C., **BURATTO** F., **CHABAUD** C. « la conception de la coopération et la coopération dans la conception » in « *coopération et conception* » Ed. Octarès Toulouse 1996. pp. 187-206
- [WEILL. 2001] **WEILL** M. « *Le management de la qualité* ». Éd LA Découverte Paris 2001.
- [WATZLAWICK & al. 1967] Paul **WATZLAWICK** & al., « *Une logique de la communication* ». Éd du SEUIL. 1967.
- [WINKIN. 1981] **WINKIN** Y. « *La Nouvelle communication* » textes recueillis et présentés éd. du SEUIL, Paris. 1981.
- [ZARAFIAN. 1993a] **ZARAFIAN** P. « l'incomplétude de l'organisation par projet et le rôle des exploitant », in : *Pilotages de projet et entreprises : diversité et convergence*, Paris, Economica, 1993, pp.241-266.
- [ZARAFIAN. 1996b] **ZARAFIAN** P. « *Travail et communication essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle* ». Éd PUF. Paris. 1996.
- [ZUCKER, 1986] **ZUCKER** L. "the production of trust" Research in Organizational behaviour Vol. 8 pp 53-111.

## **BIBLIOGRAPHIE THEMATIQUE**

### **Qualité**

[BENEZECH. 1996]

**BENEZECH D.** « La norme : une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles ». In *Revue d'Economie Industrielle*. Numéro spécial « Normalisation et organisation de l'industrie ». N°75. pp.27-43.

[BONNET. 1996]

**BONNET E.** « Les visions indigènes de la qualité - A propos de l'appropriation de la démarche qualité dans l'industrie ». In *Revue d'Economie Industrielle*. Numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie". N°75. pp.77-93.

[CHERFI. 2002]

**CHERFI Z** in : La qualité, approche et définition in *La qualité démarche, méthodes et outils* Hermès Science Publications. Paris. 2002. pp. 21-40.

[COCHOY & al. 1999]

**COCHOY F., DE TERSSAC G.** « Les enjeux organisationnels de la qualité : une mise en perspective ». In « *Sciences de la société* ». Numéro spécial « Organisations et qualité ». N°46. pp.3-18.

[COURPASSON. 1996]

**COURPASSON D.** « Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel ». In *Revue d'Economie Industrielle*. Numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie". N°75. 1996. pp.239-256.

[CROSBY. 1986]

**CROSBY P.** « *La qualité sans larme* ». Éd Economica. Paris. 1986.

- [DEMING & al. 1996a] **DEMING W.E., GOGUE J.M.** « *Du nouveau en économie* ». Éd Économica. Paris. 1996.
- [DEMING & al. 2002b] William Edwards **DEMING.**, « *Hors de la crise* » Éd Économica. Paris. 2002.
- [DOMENC & al. 1998a] **DOMENC M., MARQUIE H.** « Procédures qualité et coproduction par les acteurs dans l'organisation ». In « Performances humaines et techniques ». Mai-juin1998.
- [DOMENC & al. 1999b] **DOMENC M., MARQUIE H.** « Les acteurs dans les démarches qualité : soumission ou coproduction ? ». In « *Sciences de la société* ». Numéro spécial « Organisations et qualité ». N°46. 1999. pp.35-47.
- [DRAGOMIR & al. 1995] **DRAGOMIR R., HALAIS B.** « *Petite histoire de la qualité* ». Ministère de l'Industrie. Paris. 1995.
- [FEIGENBAUM. 56] **FEIGENBAUM A.V.** « Total quality controlin ». In « *Harvard Business Review* ». Novembre-décembre. 1956.
- [GARVIN. 1998] **GARVIN D.A.** « *Managing quality, The free Press* ». N.Y 1988.
- [GOMEZ. 1996] **GOMEZ P.Y.** « Normalisation et gestion de la firme : une approche conventionnaliste ». In *Revue d'Economie Industrielle*. Numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie". N°75. 1996. pp.113-131.
- [GRENARD. 1996] **GRENARD A.** « Normalisation, certification : quelques éléments de définition ». In *Revue d'Economie Industrielle*. Numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie". 1996. N°75. pp.45-60.

- [HALAIS. 2002] **HALAIS** B. « La qualité totale (TQM), un concept né d'une erreur de traduction ? ». in « *La qualité démarche, méthodes et outils* ». éd HERMES SCIENCE PUBLICATIONS. Paris. 2002. pp. 75-114.
- [HERMEL. 1989] **HERMEL** P. « Qualité et management stratégiques: du mythique au réel ». Éd D'ORGANISATION. Paris. 1989.
- [JURAN. 1983] **JURAN** J.M. « *Gestion de la qualité* ». Éd AFNOR. Saint-Denis La Plaine. 1983.
- [KOLB. 2002] **KOLB** F. « *La qualité, essai sur l'évolution des pratiques de management Vuibert* ». Paris. 2002.
- [LACASSAGNE & al. 1998] **LACASSAGNE** M.F., **GIES** V., **GISSELBRECHT** D. « La représentation de la qualité par ses acteurs : une analyse du discours ». In « *Certifier la qualité?* ». Éd PRESSES UNIVERSITAIRES DE STRASBOURG. 1998. pp. 227-236.
- [MEYER. 98] **MEYER** F. « L'impact de la normalisation, de la certification et des politiques qualité sur le rapport salarial ». In « *Certifier la qualité?* ». Éd PRESSES UNIVERSITAIRES DE STRASBOURG. 1998. pp. 137-154.
- [LEYRAT-PYTLAK. 2003] **LEYRAT-PYTLAK** J. « *Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale* ». Thèse de doctorat. Préparée à l'université de Toulouse I. Discipline : Sciences de gestion. 2003
- [MIGNOT. 2000] **MIGNOT** H. « Dialogue autour des futures normes ISO 9000 ». In *Qualitique*. N°115. 2000. p.11.

- [MISPELBOM. 1999] **MISPELBOM F.** « *Au-delà de la qualité démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur* ». éd SYROS. Paris. 1999.
- [MISPELBOM. 2000] **MISPELBOM BEYER F.** « Communication organisationnelle et parlars ordinaires : les dimensions politiques du langage ». In « *Sciences de la société* ». N° 50/51 « La communication organisationnelle en débat ». n°46. 2000. pp.217-240.
- [PERIGORD. 87] **PERIGORD M.** « *Réussir la qualité totale* ». Éd DE L'ORGANISATION. 1987.
- [QUNNISSET. 2002] **QUENNISSET C.** « *Principes et évolution de l'assurance qualité* ». In « *La qualité démarche, méthodes et outils* ». Éd. HERMES SCIENCE PUBLICATIONS. Paris. 2002. pp. 41-73.
- [SEBILO & al. 1997] **SEBILO D., VERTIGHEM C.** « *De la qualité à l'assurance qualité* » Éd AFNOR, Saint-Denis La Plaine, 1997.
- [SONNTAG. 1998] **SONNTAG M.** « Approche socio-cognitive de l'assurance qualité » in « *Certifier la qualité?* ». Éd. PRESSES UNIVERSITAIRES DE STRASBOURG. 1998. pp. 237-253
- [WEILL. 2001] **WEILL M.** « *Le management de la qualité* ». Éd LA DÉCOUVERTE. Paris.2001.

## Projet – Management de Projet

- [AÏM. 2006] **AÏM R.** « *L'essentiel de la théorie des organisations* ». Éd GUALINO. Paris. 2006.



- [AMABILE 2006] **AMABILE T.** « Motiver la créativité dans les organisations : faites ce que vous aimez et aimez ce que vous faites » « *créativité organisationnelle* » In Éd Vuibert Paris. 2002.
- [BIENAYME. 1994] **BIENAYME H.** « *L'économie des innovations technologiques* ». Éd. Que SAIS-JE ? Paris. 1994.
- [BOUTINET. 1999a] **BOUTINET J.P.** « Culture de la qualité et culture du projet, au sein d'une société communicationnelle, enjeux et paradoxes ». In « *Communication et Organisation* » N° 15. 1999. pp.25-37.
- [BOUTINET. 2006b] **BOUTINET J.P.** « *Psychologie des conduites à projet* ». Éd PUF. Paris. 2006
- [BOUTINET. 2006c] **BOUTINET J.P.** « L'ancrage post-moderne du management par projet ». In « *Des nouvelles figures du projet en management* ». Éd. MANAGEMENT&SOCIETE, COLOMBELLES. 2006. pp. 21-52.
- [BOUZON. 2004a] **BOUZON A.** « *La place de la communication dans la conception de systèmes à risques* ». Éd l'HARMATTAN. 2004.
- [BOUZON. 2005b] **BOUZON A.,** (coord.) Technologies de l'information et de la communication dans les organisations. Théories et Pratiques Octarès, Toulouse, 2005
- [CALLON & al. 2001] **CALLON M., LASCOURMES P., BARTHE Y.** « *Agir dans un monde incertain* ». Éd SEUIL. 2001.

- [CORDELIER & al. 2006] **CORDELIER B., GRAMACCIA G.**  
« Antinomies, régulations et médiations dans les projets d'innovation organisationnelle – le cas Marie Brizard & Roger International ». In « *Des nouvelles figures du projet en management* ». Éd MANAGEMENT, SOCIETE, COLOMBELLES. 2006. pp. 99-123.
- [CLELAND & al. 1970a] **CLELAND D. I., KING W R.**  
« *L'Analyse de systèmes technique avancée de management* ». Éd ENTREPRISE MODERNE. Paris. 1970.
- [CLELAND & al. 1990b] **CLELAND D. I.** «Project Management, Strategic Design and Implementation» TAB Professional and Reference Books. Chapters 1 to 4. 1990.
- [DECLERK & al. 1983] **DECLERK R., DEBOURSE J.P, NAVARRE C.** « *Méthode de direction générale: la management stratégique de l'entreprise* ». Éd DUNOD. 1983.
- [DREXLLER & al, 1988] **DREXLLER A.B., SIBBET D.** "the team performance model" in Team building: blueprint for productivity satisfaction, Reddy an Jamison editions, NY, 1988
- [GAREL. 2003] **GAREL G.** « *Le management de projet* ». Éd LA DECOUVERTE. Paris. 2003
- [GIDEL & al. 2006] **GIDEL T., ZONGHERO W.**  
« *Management de projet 1: introduction et fondamentaux* ». Éd HERMES SCIENCE PUBLICATIONS. Paris 2006.

- [LE CARDINAL & al. 1997] **LE CARDINAL G., GUYONNET J.F., POUZOULLIC B.** « *La Dynamique de la confiance construire la coopération dans les projets complexes* ». Éd DUNOD. Paris. 1997.
- [LE GOFF, 2000] **LE GOFF J.P.** « *Les illusions du management, pour le retour du bon sens* ». Éd la Découverte. Paris. 2000.
- [LOUFAFA. 2003] **LOUFAFA T.** « *Management de projet intégré : support à la créativité et à l'innovation* ». Thèse de doctorat. Préparée à l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (Suisse). Discipline : Management de la technologie et entrepreneuriat. 2003.
- [McGRATH et al, 1984] **McGRATH J.E., TSCHAN F.** *Dynamics in groups and teams: Groups as complex action systems interaction and performance*, M.S. Poole Ed. Oxford University Press, 1984
- [MEREDITH & al. 1989] **MEREDITH J.R., MANTEL J Jr.** "Project Management, A Managerial Approach" John Weiley & Sons; Second Edition; 1989. Chapter 1.
- [ZUCKER, 1986] **ZUCKER L.** "the production of trust" Research in Organizational behaviour Vol. 8 pp 53-111.
- [MIDLER. 1993a] **MIDLER C.** « Introduction : gestion de projet, l'entreprise en question », in ECOSIP. *Pilotages de projet et Entreprises, Diversités et convergences*. Paris. Economica, pp. 17-31. 1993
- [MIDLER. 2004b] **MIDLER C.** « *L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise* ». Éd 2 DUNOD. Paris. 2004.

- [NAVARRE. 1989] **NAVARRE C.** « *La nouvelle fonction du Project management* ». Institut for International Research. Paris. 1989.

## **Théories des Organisations – Entreprise**

- [BAGLA- GÖKALP. 2003] **BAGLA-GÖKALP L.** « *Sociologie des organisations* ». Éd LA DECOUVERTE. Paris. 2003.
- [BEER. 1979] **BEER S.** « *Neurologie de l'entreprise* ». Éd PUF. Paris. 1979.
- [CABIN & al.2005] Philippe **CABIN**, Jean-François **DORTIER.**, « *La communication. État des savoirs* ». Éd SCIENCES HUMAINES. 2005.
- [CHANLAT. 1990] **CHANLAT J-F.** (dir.) « *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées* ». Éd PRESSES DE L'UNIVERSITE LAVAL. Québec. 1990.
- [CROZIER. 1971a] **CROZIER M.** « *Le Phénomène bureaucratique essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel* ». Éd du SEUIL. Paris. 1971.
- [CROZIER & al. 1977b] **CROZIER M., FRIEDBERG E.** « *L'acteur et le système* ». Éd du SEUIL. 1997.
- [DRUCKER. 1993] **DRUCKER P.** « *Au-delà du capitalisme la métamorphose de cette fin de siècle* ». Éd DUNOD. Paris. 1993.
- [ETZIONI. 1971] **ETZIONI A.** « *Les organisations modernes* ». Éd DUCULOT. Bruxelles. 1971.

- [FRENCH. 1959] **FRENCH** J.R.P. Jr., **RAVEN**, B.H. « The bases of social power », dans D. Cartwright (Dir.), *Studies in social power*, Ann Arbor, Mich. : University of Michigan Institute for Social Research, 1959, 150-167.
- [MARCH & al. 1990a] **MARCH** J. « *L'individu dans l'organisation* ». Éd PRESSES DE L'UNIVERSITE LAVAL. Québec. 1990.
- [MARCH & al. 1999b] **MARCH** J., **SIMON** H.A. « *Les organisations problèmes psychosociologiques* ». Éd DUNOD. Paris. 1999.
- [MASLOW. 1954] **MASLOW** A. "Motivation and Personality" Éd HarperCollins Publishers 1954.
- [MINTZBERG. 1982a] **MINTZBERG** H. « *Structure et dynamique des organisations* ». Éd d'ORGANISATION. Paris. 1982.
- [MINTZBERG. 1991b] **MINTZBERG** H. « *Le Management voyage au centre des organisations* ». Éd d'ORGANISATION. Paris. 1991.
- [MINTZBERG. 1991c] **MINTZBERG** H. « *Le Pouvoir dans les organisations* ». Éd d'ORGANISATION. Paris. 1991.
- [SAINSAULIEU. 1985] **SAINSAULIEU** R. « *L'identité au travail* ». Éd PRESSES DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES. Paris. 1985.
- {SCHEID. 2005} [ **SCHEID** J-C. « *Les grands auteurs en organisation* ». 2éd DUNOD. Paris. 2005

- [SEGUIN & al. 1986a]                    **SEGUIN F., CHANLAT J-F.**  
« *L'Analyse des organisations tome I  
une anthologie sociologique, les  
théories de l'organisation* ». Ed. G.  
Morin. Montréal 1986
- [SEGUIN & al. 1987b]                    **SEGUIN F., CHANLAT J-F.**  
« *L'Analyse des organisations tome  
II une anthologie sociologique, les  
composantes de l'organisation* ». Ed.  
G. Morin. Montréal 1987
- [SIMON. 1983a]                            **SIMON H.A.** « *Administration et  
processus de décision* ». Éd  
Économica. Paris. 1983.
- [SIMON. 1991b]                            **SIMON H.A.** « *Sciences des  
systèmes, Sciences de l'artificiel* ». Ed  
DUNOD. Paris. 1991.

## **Information- Communication (organisationnelle)**

- [BATESON. 1977]                            **BATESON G.** « *Vers une écologie  
de l'esprit* ». Éd du SEUIL. Paris.  
1977.
- [BERNARD. 2000a]                            **BERNARD F.** « *Le lien  
communicationnel en organisation* ». In  
« *Sciences de la société* ». Numéro  
50/51. « *La communication  
organisationnelle en débat* ». N°46.  
2000, pp.25-45.
- [BERNARD. 2004b]                            **BERNARD F.** « *La communication  
des organisations : un laboratoire  
pour la recherche en sciences de  
l'information et de la  
communication* ». In « *Technologies  
de l'information et de la  
communication (TIC) dans les  
organisations* ». Éd. OCTARES.  
2005. pp.16-23,

- [BOUAKA. 2004] **BOUAKA N.** « *Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique* ». Thèse de doctorat. Préparée à l'Université de Nancy 2. Discipline : sciences de l'information et de la communication.
- [CARAYOL. 2004] **CARAYOL V.** « *La communication organisationnelle* ». Éd l'HARMATTAN. 2004.
- [DELCAMBRE. 2000] **DELCAMBRE P.** « *Communications organisationnelles objets, pratiques, dispositifs* ». Textes réunis par PRESSES UNIVERSITAIRES DE RENNES. 2000.
- [DURAND. 2006] **DURAND D.** « *La systémique* ». Éd PUF. 2006.
- [GRAMACCIA. 2001a] **GRAMACCIA G.** « *Les actes de langage dans les organisations* ». Éd l'HARMATTAN. 2001.
- [GRAMACCIA & al. 2004b] **GRAMACCIA G., MINY M., VEZIE G.** « *La communication dans les projets* ». AFNOR, Saint-Denis La Plaine. 2004
- [GUYOT. 2004] **GUYOT B.** « *Eléments pour une approche informationnelles dans les organisations* ». In « *Sciences de la société* ». N°63. 2004. pp 11-25.
- [JEANNERET. 2005] **JEANNERET Y.** « *L'information* ». In « *La société de l'information : glossaire critique* ». Commission française pour l'UNESCO. 2005. pp. 126-129.
- [LABRUFFE. 2003] **LABRUFFE A.** « *Communication et qualité, le maillon fort !* ». Ed. AFNOR, Saint-Denis La Plaine, 2003.

- [LARAMEE. 01] **LARAMEE A.** « *La communication dans les organisations : une introduction théorique et pragmatique* ». Éd (Québec) : PRESSES DE L'UNIVERSITE DU QUEBEC. Sillery. 2001.
- [LELEU MERVIEL. 1997] **LELEU-MERVIEL S.** « *La conception en communication* ». Éd HERMES. Paris. 1997.
- [LE MOENNE. 1998] **LE MOENNE C.**, (coord.). « *Communications d'entreprises et communication des organisations* ». Éd PRESSES UNIVERSITAIRES DE RENNES. 1998.
- [MORILLON. 2000] **MORILLON L.** « *Contribution à la maîtrise de la qualité du document interne* ». Thèse de doctorat. Préparée à l'Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis UVHC. Discipline : sciences de l'information et de la communication. 2000
- [MORIN. 77a, 80a, 86a] **MORIN E.** « *La méthode, 1 : la nature de la nature, 2 : la vie de la vie ; 3 : la connaissance de la connaissance* ». Éd LE SEUIL. Paris, 1977, 1980, 1986.
- [MORIN. 1990b] **MORIN E.** « *Introduction à la pensée complexe* ». Éd ESF. Paris. 1990.
- [MORIN. 1990c] **MORIN E., MOTTA R., CIURANA E-R.** « *Eduquer pour l'ère planétaire* ». Éd BALLAND. 2003.
- [MUCCHIELLI. 2000a] **MUCCHIELLI A.** « *La nouvelle communication* ». Éd A. COLIN. Paris. 2000.
- [MUCCHIELLI. 2001b] **MUCCHIELLI A.** « *Les sciences de l'information et de la communication* ». Éd HACHETTE. Paris. 2001.



- [MUCCHIELLI. 2001c] **MUCCHIELLI A.** « *Etudes des communications Approche par modélisation des relations* ». Éd A. COLIN. Paris. 2004.
- [MUCCHIELLI. 2004d] **MUCCHIELLI A., COBALAN J-A., FERRANDEZ V.** « *Etudes des communications Approche par les processus* ». Éd A. COLIN. Paris. 2004.
- [OLIVESI. 2006] **OLIVESI S.** « *La communication au travail : une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises* ». Éd PUG, 2<sup>ème</sup> éd. 2006.
- [PAULRE. 1993] **PAULRE B.** « *L'organisation entre information et communication* ». In « *Dictionnaire critique de la Communication* ». Tome 1 ; L. SFEZ (dir.). Éd PUF. Paris. 1993. pp 519-568
- [ZARAFIAN. 1996] **ZARAFIAN P.** « *Travail et communication essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle* ». Éd PUF. Paris. 1996.
- [WATZLAWICK & al. 1967] **WATZLAWICK P & al.,** « *Une logique de la communication* ». Éd du SEUIL. 1967.
- [WINKIN. 1981] **WINKIN Y.** « *La Nouvelle communication* » textes recueillis et présentés éd. du SEUIL, Paris. 1981

## **Système d'informations**

- [ALTER. 1999] **ALTER S.** « *A general yet useful theory on Information Systems* ». In *communications of the association for information systems*. Vol. 1 n° 13.

- [BONAMI & al. 1993] **BONAMI M., DE HENNIN B., BOQUE J-M.** « *Management des systèmes complexes pensée systémique et intervention dans les organisations* ». Éd DE BOECK UNIVERSITE. Bruxelles. 1993.
- [DORRER. 2004] **DORRER L.** « Hommes et projets informatique dix commandements pour réussir ». Éd HERMES SCIENCE PUBLICATIONS. Paris. 2004.
- [EIN-DOR & al.1993] **EIN-DOR P., SEGEV E.** « A classification of Information Systems ». In *Information System Research*. Vol. 4, n°2. 1993 pp. 166-204
- [EMERY & al. 1960] **EMERY F.L., TRIST E.L.** «Socio-technical systems». In «*Management Sciences, Models and Techniques*». Vol. 2 N.Y Pergamon Press. 1960. pp. 83-97.
- [ERMINE. 2000] **ERMINE J-L.**, « *Les systèmes de connaissances* ». Éd HERMES. Paris. 2000.
- [FEENY & al. 2000] **FEENY D., WILLCOCKS L.** « Bien gérer la sous-traitance ». In *l'art du management de l'information*. Éd VILLAGE MONDIAL. Paris. 2000. pp. 66-69.
- [GERMAIN. 2006] **GERMAIN M.** « *Management des nouvelles technologies et e-transformation regard systémique sur les TIC dans les organisations* » Ed. ECONOMICA. Paris. 2006
- [GETZ. 1994] **GETZ I.** « Systèmes d'information : l'apport de la psychologie cognitive ». In « *Revue française de gestion* ». N°99. 1994. pp 92-108.

- [HIRSCHEIM & al. 1995] **HIRSCHEIM R., KLEIN H., LYTTINEN K.** "Information systems development and data modelling: conceptual and philosophical foundations" Cambridge University Press, 1995.
- [KAPPELAMAN & al. 1994] **KAPPELAMAN L.A., McLEAN E.R.** « User Engagement». In «*the Development, Implementation and use of Information Technologies*», proceedings of the 27<sup>th</sup> HICSS, Maui, Hawaii. 1994. pp. 512-521.
- [LE MOIGNE. 1990a] **LE MOIGNE J-L.** « *La modélisation des systèmes complexes* ». Éd DUNOD. Paris. 1990.
- [LE MOIGNE. 1994b] **LE MOIGNE J-L.** « *La théorie du système général. Théorie de modélisation* ». Éd PUF. Paris. 1994.
- [MASON & al. 1973] **MASON R., MITROFF I.** « A program for research on management Information Systems». In *Management Science*, vol. 19, n° 8 pp.475-487.
- [MARKUS. 2000] **MARKUS L.** « Les salariés face aux technologies ». In *l'art du management de l'information*, , éd. Village mondial, Paris. 2000. pp. 222-226.
- [MELESE. 1990] **MELESE J.** « Approches systémiques des organisations vers l'entreprise à complexité humaine ». Éd. d'Organisation. 1990.
- [MORLY & al. 2002] **MORLEY C., HUGUES J., LEBLANC B.** « *UML pour l'analyse d'un système d'information* ». éd. DUNOD. Paris. 2002.

- [QUAN. 2006] **QUAN D.** « L'impossible conduite d'un projet de système d'information ». Éd HERMES SCIENCE PUBLICATIONS. Paris. 2006.
- [REIX. 2004] **REIX R.** « Systèmes d'information et management des organisations ». éd VUIBERT. 2004.5 ème édition.
- [ROUX. 2004] **ROUX A.** « système d'information et dispositif informationnel : quelle articulation ? ». In « Sciences de la société ». N°63. 2004. pp 27-39.
- [ROWE. 2002] **ROWE F.** « Faire de la recherche en systèmes d'information » ; éd VUIBERT. 2002.
- [VON BERTALANFFY. 1976] **VON BERTALANFFY L.** « *Théorie générale des systèmes* ». Éd DUNOD. Paris. 1976.

## **Organisme auteur**

**AFITEP** : *dictionnaire de Management de Projet*, 3<sup>ème</sup> éd. AFNOR, la Plaine Saint-Denis, 1996

**ISO 9001** : 2000, *Système de management de la qualité – Exigences*, 2003.

**ECOSIP 1993** : « *Pilotages de projet et entreprises : diversité et convergence* ». Éd Economica. Paris. 1993.



# ***LISTE DES FIGURES***

## Chapitre 1

### Liste des figures

Figure 1. 1 Le triangle d'interactions selon E. Deming .....	74
Figure 1. 2 ISO 9000 de la version 1994 à la version 2000.....	104
Figure 1. 3 Les phases de la démarche de certification d'après (Quenisset, 2001).....	108

### Liste de tableaux

Tab1. 1 Les cinq cas de la construction de la qualité selon F. Kolb.....	73
Tab1. 2 Quelques définitions de la qualité aux USA entre 1979 (travaux de P.B Crosby) et 1994 (première version de la norme ISO).....	79

## Chapitre 2

### Liste des figures

Figure 2. 1 Les six parties de bases de l'organisation d'après (Mintzberg, 1989 : p.186). .....	120
Figure 2. 2 Les détenteurs d'influence interne et externe dans le cadre de l'organisation d'après (Mintzberg, 1989 : p.187).....	121
Figure 2. 3 Modèle sociométrique d'après A. Mucchielli (op. cit.) .....	141
Figure 2. 4 Modèle transactionnel d'après A. Mucchielli (op. cit.) .....	142
Figure 2. 5 Modèle interactionniste-systémique d'après A. Mucchielli (op. cit.).....	143
Figure 2. 6 Modèle de l'orchestre d'après A. Mucchielli (op. cit.) .....	144

### Liste de tableaux

Tab2. 1 Typologie des organisations selon Mintzberg .....	123
---	-----

## Chapitre 3

### Liste des figures

Figure 3. 1 La dynamique projet selon Midler (Midler, 2004 : p.98) .....	166
Figure 3. 2 Les dimensions d'un projet d'après Meredith et Mantel (Meredith et al, 1989) .....	175
Figure 3. 3 Schéma d'un processus .....	188
Figure 3. 4 Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus selon ISO : 9000 version 2000.....	191
Figure 3. 5 Cartographie issue de la formalisation des processus liés à l'activité de la Prévoyance .....	195
Figure 3. 6 Exemple de matrice de flux interprocessus.....	197
Figure 3. 7 Extrait du Quoi de neuf de janvier 2005 .....	203
Figure 3. 8 Extrait de la « une » du journal interne parlant du projet qualité.....	205
Figure 3. 9 Extrait du Hors Série spécial Qualité.....	206
Figure 3. 10 Modélisations des premières observations d'échanges autour du projet de certification ISO.....	207
Figure 3. 11 Modélisation des échanges au niveau du management de l'entreprise.....	208

Figure 3. 12 Situation de communication du projet après le départ de certains acteurs	209
Figure 3. 13 Echanges au sein des services et avec l'équipe qualité .....	210
Figure 3. 14 Cas particulier des échanges avec le service des études informatiques... 211	
Figure 3. 15 Les approches du SI selon 3 disciplines et points de convergence (d'après Roux, 2004).....	222
Figure 3. 16 L'existant du système d'information (avant la refonte) .....	225
Figure 3. 17 Vue simplifiée de la constitution de Pi.com .....	226
Figure 3. 18 Les acteurs directs de Pi.com.....	231
Figure 3. 19 Relations au sein de l'équipe d'informaticiens au début du projet .....	232
Figure 3. 20 Relations informaticiens-utilisateurs au début du projet.....	235

#### Liste de tableaux

Tab 3. 1 Les niveaux d'appréhension du concept projet d'après Boutinet (Boutinet, 1992 : p.247).....	163
Tab 3. 2 Comparaison entre projet et opération d'après (Declerck, Debourse et Navarre, 1983 : p.40) .....	165
Tab 3. 3 Les types de projet en fonction du client et du produit du projet (Gidel et al, 2006 : p.87) .....	167
Tab 3. 4 Taille des projets selon l'AFITEP adapté de (Gidel et al, 2006 : p.90).....	168

### Chapitre 4

#### Liste des figures

Figure 4. 1 Modèle de représentation des dynamiques de groupe inspiré de (McGrath et al 2000). .....	242
Figure 4. 2 Les phases de développement d'une équipe selon Drexler et al (1988).....	243
Figure 4. 3 Les déterminants de la coopération selon Soubié & al. (1996).....	252
Figure 4. 4 Interface de démonstration du logiciel d'assistance de PAT-Miroir.....	257
Figure 4. 5 Liste des items reflétant les peurs possibles dans une relation Personnel-Décideur .....	257
Figure 4. 6 Liste des items reflétant les attraits possibles dans une relation Personnel-Décideur .....	258
Figure 4. 7 Liste des items reflétant les tentations possibles dans une relation Personnel-Décideur.....	258
Figure 4. 8 Modèle de créativité à trois composantes d'après (Amabile, 2002).....	260
Figure 4. 9 Impact de l'environnement organisationnel sur la créativité d'après (Amabile, 2002) .....	261
Figure 4. 10 Processus trialogique de base.....	261
Figure 4. 11 Phase 1 de la construction du modèle – Communication .....	262
Figure 4. 12 Phase 2 de la construction du modèle - Coopération.....	263
Figure 4. 13 Phase 3 de la construction du modèle – Evaluation.....	264



Figure 4. 14 Modèle général 4C ..... 218

Figure 4. 15 Lien entre le modèle et la mise en place d'un SMQ. .... 269

**Liste de tableaux**

Tab 4. 1 Typologie des réunions de groupes..... 245

## ***L'esprit 4C dans l'entreprise : pour une coopération créative axée sur la communication et la confiance***

---

### **RESUME**

La présente thèse examine les dimensions humaines du projet qui est devenu un outil de management dans les entreprises. Ces dimensions ont été étudiées à travers deux types de projets : la certification Qualité ISO 9001 et la mise en place d'un nouveau système d'information.

Un point commun rassemble ces deux démarches projet : les difficultés voire l'absence de communication dans la mise en œuvre de ces outils du management moderne. Pour la plupart des entreprises cet aspect communicationnel semble aller de soi. Les observations que nous avons menées sur le terrain confirment tout le contraire.

Il s'agit donc, dans ce travail, d'une part, d'étudier les phénomènes communicationnels dans les projets en entreprise et de comprendre pourquoi le facteur humain se rebelle face à ses outils ; d'autre part de mettre en œuvre un modèle qui intègre ces dimensions humaines. Ce modèle baptisé 4C a été proposé et appliqué dans l'entreprise. Il est bâti autour de quatre concepts fondateurs : la communication, la coopération, la confiance, la créativité.

La capitalisation par l'entreprise du modèle 4C et son extension à d'autres projets du groupe constitue une première perspective. Les autres perspectives de recherche auront pour but l'amélioration du modèle avec toujours, l'organisation, l'entreprise comme laboratoire de recherche.

**Mots-clés :** Acteurs, Entreprise, Projet, Qualité, ISO 9001, Système d'information, Communication, Coopération, Confiance, Créativité.

---

### **ABSTRACT**

This thesis examines project's human dimensions, which has become a tool in business management. These dimensions were explored through two types of projects: the ISO 9001 quality certification and the implementation of a new Information System. Both projects share the same point: the difficulties, that is to say the lack of communication in the implementation of these tools of modern management. For most businesses this communicational aspect seems to easily go without saying. But, the observations we made on the field confirm the opposite. Therefore, this study consists in, on the one hand, studying projects' communicational phenomena in business in order to understand why the human factor reacts against these tools; and on the other hand, implementing a model incorporating these human dimensions. This model called 4C has been proposed and implemented in the company. It is built around four fundamental concepts: communication, cooperation, confidence, creativity.

The capitalization of the 4C model by the company and its extension to other projects in the group is a first perspective. Other research prospects will aim to improving the model along with organization and company as research laboratory.

**Key words:** Actors, Enterprise, Project, Quality, ISO 9001, Information system, Communication, Cooperation, Trust, Creativity.

---

**Discipline:** Sciences de l'Information et de la Communication

---

Laboratoire des Sciences de la Communication  
Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis  
Le Mont Houy BP 311-59304 VALENCIENNES CEDEX