



HAL
open science

L'intégration des normes qualité de la formation professionnelle : résultats d'une recherche-intervention menée au sein d'un organisme de formation

Yannick Miel

► **To cite this version:**

Yannick Miel. L'intégration des normes qualité de la formation professionnelle : résultats d'une recherche-intervention menée au sein d'un organisme de formation. Gestion et management. HESAM Université, 2020. Français. NNT : 2020HESAC004 . tel-02612239

HAL Id: tel-02612239

<https://theses.hal.science/tel-02612239v1>

Submitted on 19 May 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.

ÉCOLE DOCTORALE ABBE GREGOIRE

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (LIRSA)

THÈSE

présentée par : **Yannick MIEL**

soutenue le : **23 janvier 2020**

pour obtenir le grade de : **Docteur d'HESAM Université**
préparée au : **Conservatoire national des arts et métiers**

Discipline : Sciences de gestion et du management

Spécialité : comptabilité, contrôle, audit

**L'intégration des normes qualité de la
formation professionnelle.
Résultats d'une Recherche-Intervention menée au sein
d'un organisme de formation.**

THÈSE dirigée par :

M. CAPPELLETTI Laurent,

Professeur titulaire de la chaire de comptabilité et contrôle de gestion, CNAM

Jury

Mme Stéphanie CHATELAIN-PONROY,

Professeure des universités,

Directrice de l'école doctorale Abbé Grégoire, CNAM

Présidente

Mme Isabelle BARTH,

Professeure des universités,

Directrice générale INSEEC SBE

Directrice de la Recherche et des contributions académique

INSEEC U

Rapporteur

M. Marc BONNET,

Professeur des universités, IAE de Lyon

Rapporteur

M. Jean-Christophe CHAMAYOU,

Président, Lafayette Associés

Invité

**T
H
È
S
E**

A ma tendre épouse, la loyauté incarnée

Remerciements

Il y a tant de personnes à remercier à l'aboutissement d'un projet de thèse. Quel que soit le sentiment de solitude ressenti à certains moments, ce projet de thèse aurait pu échouer maintes fois et il convient de remercier tous ceux qui, par leur soutien, ont permis sa réalisation.

Je commencerais par remercier Nicolas Dufour qui, à partir de 2012, a suscité en moi le désir de débiter ce projet et m'a orienté vers le Professeur Laurent Cappelletti.

Je remercie également Roxana Fiamor pour m'avoir convaincu de ne pas abandonner ce projet, suspendu depuis 2013. Ces arguments sur la contribution de la science au progrès de l'humanité me sont allés droit au cœur.

Je remercie la Professeure Stéphanie Chatelain-Ponroy, Directrice de l'Ecole Doctorale Abbé Grégoire, pour sa bienveillance et ses encouragements incessants.

Je remercie les Professeurs Jean-Claude Ruano-Borbalan et Madina Rival pour leur accueil et pour nous avoir ouvert les portes du monde académique. Avec une pensée plus particulière pour la Professeure Rival, Directrice du LIRSA, pour son soutien dans l'un des moments les plus difficiles de ma thèse.

Je remercie les membres des comités de suivi de thèse pour leur regard externe, leur soutien et leurs encouragements : le Professeur Marc Bonnet, la Maitre de Conférences Marie-Christine Chalus-Sauvannet, la Maitre de Conférence Laurence Morgana.

Je remercie Adrien Toreau, Virginie Moreau, et toutes les équipes du CNAM qui soutiennent les doctorants dans leurs démarches quotidiennes.

Je remercie la Professeure Véronique Zardet pour m'avoir fait l'honneur d'assister à ma première communication et pour avoir pris le temps de me conseiller.

Je remercie Larry Bensimhon, maitre de Conférences HDR au CNAM, qui m'a permis d'être publié dans une revue classée FNEGE. Il a été un collègue exemplaire et s'est comporté en ami.

Et, faut-il le préciser, je remercie le Professeur Laurent Cappelletti, qui m'a fait l'honneur d'encadrer mes travaux pendant quatre années, pour son optimisme constant, pour la qualité de

ses conseils méthodologiques, scientifiques, académiques et de travail. Et aussi, pour avoir ouvert le champ des possibles, pour sa patience (il convient d'insister sur ce point), et enfin pour n'avoir jamais - ni en parole, ni par son attitude - laisser entrevoir le moindre doute sur la réussite de ma thèse et sur mes capacités à réaliser ce projet.

Je remercie les dirigeants de l'entreprise qui m'a accueilli en CIFRE, pour cet accès inestimable à un terrain de recherche, et pour tout ce que j'ai appris à leurs côtés.

Je remercie les collaborateurs de l'entreprise d'accueil, pour avoir été francs, transparents et pour avoir pleinement collaborés au projet de recherche.

Je remercie Lauriane Domette et Ahmed Sfaxi pour leur soutien et leur joie de vivre. Une ergonome et un chercheur en formation des adultes, deux compagnons inattendus dans cette aventure de thèse, et deux points vues formidables sur le parcours des doctorants.

Je remercie les membres de ma famille qui ont soutenu mon projet, pris des nouvelles durant ces quatre années, et se sont réjouis de mes succès.

Je remercie particulièrement mes parents, Eric et Marie-Hélène Miel, qui ont permis la finalisation de ce projet de thèse, ont offert un temps précieux de relecture et des conseils avisés d'écriture.

Je remercie ma sœur, qui n'a jamais perdu de vue l'ampleur de ce projet et m'a soutenu sans faillir, moralement et matériellement, au gré des difficultés de tout ordre.

Je remercie mes amis intimes, ma famille spirituelle. Comment exprimer avec des mots leur sacrifice pour me permettre d'avancer et de réussir ce projet... Nathalie, Luna, Elaheh, Elham, Marie, Davina, Jasmine, Nathalie, Lydia, Michel, Inès, Maxime, Léva, Andrea, Roland...

Je remercie Julie Pierru, un peu dans toutes les catégories : amie, famille, collègue. Sans son travail au sein de l'entreprise d'accueil, ce projet n'aurait jamais abouti.

Je remercie ma femme, Mona, qui a autant travaillé que moi pour l'aboutissement de ce projet, inébranlable et fidèle, constante dans son soutien, patiente face à ma fatigue et mes moments de découragement, m'interdisant les « si » pour les remplacer par des « quand ».

Je remercie mes filles Marjane et Azadeh : elles sont des fontaines d'eau fraîche qui jaillissent au milieu du désert.

Résumé

Le secteur de la formation professionnelle est l'objet d'une normalisation croissante qui s'incarne, depuis 2015, dans une norme qualité pour les organismes de formation. Cette norme est obligatoire dès lors que les organismes de formation souhaitent pouvoir rendre leur offre éligible à un financement par le fonds de la formation professionnelle, évalué à 32 milliards d'euros par an. Cette éligibilité est déterminante pour la plupart de leurs clients. Or, la majorité de ces prestataires ne sont pas des entreprises dont l'activité principale est la formation, même si la plupart des fonds est mobilisée par des organismes spécialisés dans la formation initiale et continue. La norme qualité est une norme de qualité de service, c'est-à-dire qu'elle couvre les moyens et les modes de production du service, connus comme étant le processus de servuction.

Les organismes de formation doivent donc de se mettre en conformité avec une norme qui encadre uniquement le mode de fonctionnement de leur activité de formation professionnelle. Tout l'enjeu pour eux est d'intégrer cette norme dans les pratiques de leurs collaborateurs, et au travers de leurs outils de gestion. Notre recherche s'inscrit dans deux courants :

- Le courant méthodologique de la Recherche-Intervention, dans lequel le chercheur modifie l'organisation et étudie les effets de cette modification ;
- Le courant théorique de la recherche sur les normes et leurs effets. Ce courant se décline au niveau macroscopique dans les théories institutionnalistes, et au niveau de l'organisation dans la théorie de la Tétranormalisation et les théories de la qualité.

Notre projet a consisté à la mise en place de la norme qualité de la formation professionnelle dans un cabinet de conseil. Les résultats laissent entrevoir le fait que les organisations possèdent une identité normative qui découle des forces exercées par les différents pôles de normes en leurs sein. Et que cette identité est le reflet de la logique institutionnelle dominante, logique qui permet de comprendre les freins à l'intégration d'une norme et les arbitrages réalisés au quotidien par les acteurs de l'organisation. Comprendre ces mécanismes permet d'accompagner les dirigeants dans le pilotage de leur organisation et de leurs obligations normatives afin d'éviter des non-conformités ou des dysfonctionnements majeurs.

Mots-clés : norme, qualité, Tétranormalisation, logique institutionnelle, formation professionnelle.

Résumé en anglais

The professional development sector is subject to an increasing standardization which, since 2015, is represented by a quality standard for the professional training institutes. This standard is compulsory as soon as the professional training institutes wish to be able to make their offer eligible for a financing by the professional development funds, estimated at 32 billion euros per year. This eligibility is decisive for most of the clients. However, most of them are not companies which main activity is training, even if most of the funds is mobilized by institutes specialized in learning and professional training. The quality standard is a service quality standard, meaning that it covers the means and service production modes, known as the servuction process.

So, the professional training institutes must bring themselves into line with a standard which only frames the working mode of their professional development activity. What is at stake for them is to integrate this standard in the habits of their colleagues and through their management tools.

Our research is based on two lines of research:

The methodological movement of Intervention-Research, in which the researcher modifies the company and studies the effects of this modification;

The theoretical movement of the standard research and its effects. This movement is both macroscopic in the institutionalized theories and in the company in the Tetranormalisation and quality theories.

Our project consisted in putting into place a quality standard in the professional development of a consulting firm. The results show that the companies have a standard-setting identity which is based on the forces coming from the different standard division within them. And that this identity is the reflection of the dominant institutional logic which help understand the limits of the standard integration and the decision made every day by the company players. Understanding those mechanisms allows to accompany the leaders in managing their company and their standard duties in order to avoid non-conformity or main dysfunctions.

Keywords: standard, norm, quality, Tetranormalisation, institutional logics, Professional development.

The professional development (formation professionnelle) economic is in an unprecedented way subject to a standardization (normalisation) in the field of quality. A new quality framework is bidding on all professional training institutes (organismes de formation) failing which they will be deprived of their main funding system. The purpose of this article is to explore the theoretical framework on which the study of this phenomenon can be based. In the end, this study will make it possible to propose an accompaniment method that would allow professional training institute to bring value in the integration of this standard.

Keywords : standard, norm, quality, Tetranormalisation, institutional logics, Professional development.

Table des matières

Remerciements	3
Résumé	5
Résumé en anglais	6
Table des matières	8
Liste des tableaux	12
Liste des figures	13
Liste des annexes.....	15
Introduction	16
Première partie : Caractérisation du secteur de la formation professionnelle et champs théoriques mobilisables pour l'étude du phénomène de normalisation de la qualité des organismes de formation	21
1. La formation professionnelle : un exemple type du phénomène de densification normative	22
1.1. La formation professionnelle continue : objectifs et évolution.....	23
1.1.1. Objet et histoire de la formation professionnelle.....	23
1.1.2. Création des organismes de formations	27
1.1.3. La réforme de 2014	28
1.1.3.1. Les financeurs de la formation professionnelle.....	28
1.1.3.2. Le financement de la formation professionnelle	33
1.1.3.3. Création d'un nouveau cadre normatif et de contrôle des organismes de formation 38	
1.1.3.4. La mise en œuvre du « décret qualité ».....	44
1.1.3.5. Bilan de la réforme de 2014 du secteur de la formation professionnelle.....	51
1.1.3.6. La réforme de la formation professionnelle de 2018	52
1.2. De la normalisation à la théorie de la Tétranormalisation : le rôle et la (l'in)cohérence des normes	60
1.2.1. Norme : définition et intention	60
1.2.2. Théorie néo-institutionnelle et logiques institutionnelles : la normalisation des organisations.....	67
1.2.3. Gérer la norme : les apports de la Tétranormalisation	75

1.2.3.1.	La norme et l'organisation	75
1.2.3.2.	Conformité et management des normes	78
1.3.	Théorie de la qualité : normaliser la meilleure façon de faire.....	82
1.3.1.	Théorie générale de la qualité	83
1.3.2.	Le service, un produit particulier	86
1.3.3.	Apports de la qualité dans le secteur de la formation professionnelle	93
1.4.	Conclusion du chapitre 1	96
2.	La mobilisation de la Recherche-Intervention pour l'étude de l'intégration d'une norme qualité de service sectorielle dans un organisme de formation	97
2.1.	La posture du chercheur dans une recherche intervention	106
2.1.1.	Négociation et accès au terrain.....	106
2.1.2.	Le chercheur immergé dans l'organisation	110
2.1.3.	Les piliers épistémologiques de la Recherche-Intervention.....	114
2.2.	Structuration de la problématique et du corps d'hypothèses	117
2.2.1.	Problématique et questions de recherche	118
2.2.1.1.	Structuration et pertinence de la problématique.....	118
2.2.1.2.	Questions de recherches et corps d'hypothèses	123
2.3.	Protocole de recherche, outils déployés et recueil des données.....	128
2.3.1.	Les phases du projet de recherche intervention : intervention, observation et jalons scientifiques.....	128
2.3.2.	Protocole et outils déployés.....	138
2.3.3.	Modalités de recueils et d'exploitation des données	140
2.3.3.1.	Le recueil des données dans le cadre de l'intervention et de l'évaluation du changement	140
2.3.3.2.	Exploiter les données issues de la Recherche-Intervention	144
2.3.3.3.	Le partage des données entre le chercheur-praticien et le praticien.....	146
2.4.	Conclusion chapitre 2.....	147
Seconde partie : L'organisation et le mode de pilotage de l'entreprise : reflets des forces exercées par les pôles de normes et critères d'identification de la logique institutionnelle dominante		150
3.	Compatibilité d'une norme avec la logique institutionnelle dominante : un enjeu d'intégration et de transposition dans le référentiel normatif interne de l'entreprise	151
3.1.	Présentation générale de l'organisation et de son évolution	153
3.1.1.	Positionnement de l'activité de formation	154

3.1.2. Organisation générale de l'entreprise.....	156
3.2. Ensembles de normes en présence et impact de la formation professionnelle...	163
3.2.1. Les ensembles normatifs en jeu sur les activités de conseil et de formation	163
3.2.2. La capacité de l'organisation à se conformer aux normes	166
3.3. Les choix stratégiques et organisationnels, témoins d'une confrontation entre ensembles de normes.....	167
3.3.1. Identité organisationnelle de l'entreprise : le conseil comme logique dominante	167
3.3.2. L'origine normative des choix organisationnels : prévalence des normes comptables générales.....	174
3.3.3. La puissance de la norme originelle	179
3.4. La dynamique d'intégration de la norme qualité de service dans le temps.....	182
3.4.1. Diagnostic et découverte de la norme	182
3.4.2. Le projet de certification	187
3.4.3. Renforcement et vie de la norme dans l'entreprise	189
3.4.3.1. Les facteurs d'opérationnalité de la norme	189
3.4.3.2. Rupture d'application et échec de l'intégration durable de la norme	192
3.4.4. Prise de recul sur la dynamique de la norme.....	195
3.5. Leadership et légitimation de la norme : l'implication des dirigeants et la réflexion sur la sanction.....	198
3.6. Revue des hypothèses au regard des résultats obtenus	207
3.6.1. Sous-ensemble 1 : norme et système interne	207
3.6.2. Sous-ensemble 2 : facteurs d'intégration des normes	209
3.6.3. Sous-ensemble 3 : conflits de normes	210
3.6.4. Sous-ensemble 4 : sanctions et incitations	211
3.6.5. Sous-ensemble 5 : qualité et amélioration continue.....	213
3.6.6. Sous-ensemble 6 : coûts des normes et des conflits de normes	214
3.6.7. Hypothèse centrale	216
3.7. Applications des résultats de recherche dans l'entreprise.....	217
3.8. Conclusion du chapitre 3.....	218
4. Conflits de normes : anticiper et identifier avec les outils de la Tétranormalisation, agir à travers une démarche de gestion de la qualité.....	219
4.1. Apports de la recherche sur le plan théorique	220
4.1.1. Contribution aux théories institutionnelles	220
4.1.2. Contribution au champ d'étude de la tétranormalisation	225

4.2.	Contribution à l'étude de la qualité des services.....	228
4.3.	Apports de la recherche sur le plan managérial	231
4.4.	Limites théoriques et méthodologiques.....	254
4.4.1.	Limites théoriques	254
4.4.2.	Limites méthodologiques	255
4.4.3.	Limites managériales.....	256
4.5.	Perspectives de recherches	257
4.5.1.	Perspectives de recherche dans l'identification des logiques institutionnelles et les freins au changement associés.....	258
4.5.2.	Perspectives de recherche concernant le rôle d'un système de management de la qualité pour gérer la tétranormalisation de l'organisation	260
4.5.3.	Perspectives de recherche concernant le rôle du pilotage des ressources humaines sur l'intégration et la gestion des normes.....	261
4.5.4.	Perspectives de recherche concernant l'impact des normes et de leur mode de gestion sur la performance des organisations	262
4.6.	Conclusion du chapitre 4.....	264
	Conclusion : la norme au cœur de la stratégie de survie-développement des entreprises	266
	Bibliographie.....	272
	Annexes.....	291
	Annexe 1 – Grille d'audit sur le référentiel Datadock	292
	Annexe 2 – Guide d'entretien, entretiens semi-directifs.....	298
	Annexe 3 – Retour d'instruction de la demande de référencement au Datadock	299
	Annexe 4 – Retour de l'auditeur, 1 ^{er} audit de certification	300
	Annexe 5 – Retour de l'auditeur suite aux réponses apportées au premier rapport d'audit ..	301
	Annexe 6 – Outil de contrôle interne des actions de formation	302
	Résumé.....	304
	Résumé en anglais.....	304

Liste des tableaux

Tableau 1 - Décret qualité, critères réglementaires.....	40
Tableau 2 - Synthèse des apports des grands auteurs de la qualité.....	85
Tableau 3 - Les trois sources de la théorisation du management de la qualité (Eve, 2014)	86
Tableau 4 - CORPS D'HYPOTHESES.....	127
Tableau 5 - Calendrier du projet de recherche et de la démarche de discussion scientifique	134
Tableau 6 - Les différentes phases de la recherche-action (Nobre, 2006).....	140
Tableau 7 - Le processus méthodologique de collecte et de production de données (Nobre, 2006).....	141
Tableau 8 - Evolution du chiffre d'affaires de la société de 2015 à 2018.....	153
Tableau 9 - Recensement des actions de formation sur les années 2015 et 2016.....	155
Tableau 10 - Hybridation naturelle de l'offre d'une entreprise	161
Tableau 11 - Les 4 ensembles de normes et l'impact de l'activité de formation professionnelle	164
Tableau 12 - Taux de conformité de l'organisme au référentiel Datadock, 1er Trimestre 2017	166
Tableau 13 - Suivi d'activité par lignes de facturation.....	178
Tableau 14 - Résultats du diagnostic initial de l'entreprise sur la norme qualité de référence de la formation professionnelle.....	184
Tableau 15 - Extraits du tableau des pratiques conformes aux exigences du référentiel Datadock	187
Tableau 16 - Checklist « qualité » à destination des formateurs.....	191
Tableau 17 - Profils des collaborateurs impliqués sur des missions de conseil et formation	204
Tableau 18 - Grille d'évaluation de la prévalence d'un ensemble de normes dans l'organisation	232
Tableau 19 - Critère 7 du « Référentiel National Qualité », Décret n° 2019-565 du 6 juin 2019 relatif au référentiel national sur la qualité des actions concourant au développement des compétences	240
Tableau 20 - Exemples d'échelles de mesure de la satisfaction à quatre, cinq et sept degrés	242
Tableau 21 - Décret 2015-790 du 30 juin 2015, Critère 4	251
Tableau 22 - Critère 5 du « Référentiel National Qualité », Décret n° 2019-565 du 6 juin 2019 relatif au référentiel national sur la qualité des actions concourant au développement des compétences	252

Liste des figures

Figure 1 - Schéma des flux financiers de la formation professionnelle entre les contributeurs, les collecteurs-financeurs et les organismes de formation (2014-2019).....	33
Figure 2 - Dépense globale pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage.....	35
Figure 3 - Matrice d'opportunité des organismes de formation.....	37
Figure 4 - Le schéma de contrôle de la qualité des prestataires de formation professionnelle	45
Figure 5 - Comment renseigner la plateforme Datadock	46
Figure 6 - Diagramme des flux du Datadock	47
Figure 7 - Modalités d'accès au marché des organismes de certification de la qualité dans le secteur de la formation professionnelle suite à la réforme de 2014	48
Figure 8 - Cartographie des certifications et labels qualité de la formation professionnelle ...	49
Figure 9 - Point d'étape Datadock, août 2018.....	50
Figure 10 - Les organisations regroupées au sein de France Compétences	55
Figure 11 - Schéma des flux financiers des fonds de la formation professionnelle suite à la réforme de 2018	56
Figure 12 - Schéma de contrôle de la conformité des Organismes prestataires d'actions de développement des compétences	58
Figure 13 - Les changements induits par la réforme de 2018	59
Figure 14 - La normalisation située par rapport aux standards et aux autres familles de normes (Ruwet, 2017).....	63
Figure 15 - La dynamique de normalisation : des normes plus ou moins intégrées qui interagissent dans une communauté d'acteurs	65
Figure 16 - Schématisation de la théorie néo-institutionnelle : l'organisation modelée par les contraintes institutionnelles.....	69
Figure 17 - Les quatre ailes de la tétranormalisation (Boje, 2010).....	78
Figure 18 - La recherche de tangibilisation du service (Eiglier, Langeard & Mathieu, 1997)	88
Figure 19 - Les quatre caractéristiques des services (Eiglier, Langeard & Mathieu, 1997)....	89
Figure 20 - The service quality model (Grönroos, 1984).....	91
Figure 21 - La roue de la qualité de service (Callot, 2002, d'après les travaux de Heskett, 1987)	93
Figure 22 - Représentation des différentes parties prenantes de la formation professionnelle (Bensimhon & Miel, 2019)	95
Figure 23 - What is Evidence-Based Management (Briner, Denyer & Rousseau, 2009).....	101

Figure 24 - Engaged Scholarship Diamond Model (Van de Ven, 2007)	104
Figure 25 - La Recherche-Intervention et ses piliers épistémologiques	117
Figure 26 - Calendrier synthétique du projet de recherche	133
Figure 27 - Sources de données au cours de l'évolution du projet de recherche.....	144
Figure 28 - Processus de Recherche en sciences de gestion : du terrain à la connaissance scientifique actionnable.....	149
Figure 29 - Organigramme fonctionnel de l'organisation en février 2017	156
Figure 30 - Organigramme fonctionnel de l'organisation en décembre 2018	157
Figure 31 - Le processus de prestation de conseil (ex : mission RNCP).....	159
Figure 32 - Le processus de prestation de formation	159
Figure 33 - Extrait du support d'entretien annuel d'évaluation	170
Figure 34 - Relation entre le montant des factures émises et le coût-temps du travail des collaborateurs pour une mission type.....	177
Figure 35 - L'organisation imprégnée par les normes comptables et financières devient-elle hermétique ?	181
Figure 36 - Etapes de mise en œuvre de la norme dans l'entreprise.....	182
Figure 37 - Dynamique d'intégration de la norme qualité dans l'entreprise	197
Figure 38 - Interaction des pressions institutionnelles avec l'organisation en fonction de la logique institutionnelle dominante des activités	224
Figure 39 - Forces inégales des ensembles de normes au sein de l'organisation.....	228
Figure 40 - Production et distribution d'un produit	229
Figure 41 - Servuction et délivrance d'un service.....	230
Figure 42 - Gestion des forces des pôles de normes par le système de gestion de l'organisation	236
Figure 43 - La roue de Deming, schéma de la démarche d'amélioration continue.....	239

Liste des annexes

Annexe 1 – Grille d’audit sur le référentiel Datadock	292
Annexe 2 – Guide d’entretien, entretiens semi-directifs.....	298
Annexe 3 – Retour d’instruction de la demande de référencement au Datadock	299
Annexe 4 – Retour de l’auditeur, 1 ^{er} audit de certification	300
Annexe 5 – Retour de l’auditeur suite aux réponses apportées au premier rapport d’audit ..	301
Annexe 6 – Outil de contrôle interne des actions de formation	302

Introduction

Les Etats modernes connaissent un phénomène de « densification normative » croissant (Thibierge, 2014, 2017). La production de normes par des institutions publiques (Parlement, Gouvernement, administration, autorités de régulation, agences d'Etat) est complétée par celle d'opérateurs privés se positionnant en complément ou en concurrents de ces dernières. Accréditations, certifications, chartes, labels sont autant de dénominations de ces nouvelles formes de normalisation privées ou parapubliques. Ces normes formelles viennent s'ajouter à tout un ensemble de normes sociales, sociétales, professionnelles qui régissent déjà les comportements des individus dans la société et au sein des organisations. Ce sont précisément les entreprises qui deviennent le lieu de rencontre de toutes ces normes visibles et invisibles et qui constituent un véritable « bouillon de culture » où les normes vont s'additionner, se compléter ou provoquer la génération d'autres normes pour gérer leur incompatibilité ou leur incomplétude dans les situations quotidiennes de travail.

Véritables objets politiques étudiés comme tels par les économistes et sociologues, les normes souffrent d'un paradoxe sociétal important : les citoyens, les entreprises et les associations les contestent au nom d'une certaine liberté d'action, mais sont à la fois demandeurs permanents de normes et de règles pour protéger ou renforcer leur pouvoir, leur influence, et leur sécurité individuelle et patrimoniale.

Les recherches sur la performance des organisations, qui s'appuient sur des outils et des méthodes de contrôle de gestion et qui s'intéressent à leur pilotage, ont permis d'observer, de manière empirique, la place des normes dans leur quotidien. Il s'est avéré que les organisations sont de plus en plus en prise avec des questions non pas stratégiques et de gestion de l'activité, mais de gestion des normes et de choix de conformité. Le simple fait de maîtriser leur environnement normatif leur demande un déploiement d'énergie et une expertise accrue. A cela s'ajoute la maîtrise ou, tout du moins la compréhension, de la manière dont leurs collaborateurs se positionnent dans ces environnements hyper-normés. Comment interprètent-ils les normes et les appliquent-ils, particulièrement s'ils jugent que des normes sont inapplicables ou en opposition ? Le seul fait que les collaborateurs s'interrogent sur l'applicabilité de telle ou telle norme mobilise une énergie et un temps qui ne participent pas à l'activité productive de l'organisation.

Ce sont les théoriciens de l'institutionnalisation des organisations qui ont ouvert, d'une certaine façon, la voie à la recherche sur cette question. D'abord, en éclairant la manière dont les entreprises étaient soumises à des normes au travers de forces institutionnelles modelant leur

organisation et générant un indéniable phénomène de mimétisme et d'isomorphie (DiMaggio & Powell, 1983). Mais cette théorie performante pour expliquer les phénomènes macroscopiques a ensuite été complétée par une réflexion sur les organisations déviantes, n'entrant pas dans le modèle ou présentant des signes de résistances au changement, et que les modèles n'expliquaient pas. La limite principale résidant dans une vision passive des choix organisationnels et, dans une certaine mesure, une négation de la rationalité des individus. Les recherches sur les logiques institutionnelles, initiées par Alford et Friedland (1985), ont donc essayé de compléter cette théorie en expliquant que les pressions institutionnelles peuvent se combiner et exercer des forces différentes selon les organisations, amenant parfois à la création d'une logique institutionnelle propre. Et qu'à ce titre, les choix quotidiens des acteurs jouent un rôle qui ne peut pas être négligé.

Avec le même souci d'étudier la dimension microscopique des interactions de normes, le courant de la tétranormalisation s'est intéressé à la question de l'agencement des normes dans l'organisation et l'étude de leurs effets indésirables (Savall & Zardet, 2005). Ce courant offre une grille de lecture de la normalisation des organisations à travers quatre ensembles, ou pôles, de normes. La tétranormalisation des organisations correspond au phénomène de leur normalisation à travers ces quatre pôles de normes qui exercent chacun une force propre. Ce courant a une visée prescriptive pour atténuer les effets contre-intuitifs des normes, favoriser leur pilotage et permettre, à terme, d'en faire un levier de performance pour les organisations.

Si toutes les organisations permettent d'observer, à un instant donné, le phénomène d'interaction des normes, la normalisation d'une activité et l'intégration d'une nouvelle norme permet d'étudier la réaction organisationnelle d'une part, et les réactions individuelles des acteurs, d'autre part. Notre recherche s'est ainsi intéressée à une nouvelle étape dans la normalisation de l'activité des entreprises intervenant dans le secteur de la formation professionnelle et permettant l'éligibilité de leur activité au fonds de la formation professionnelle, fonds constitué par les contributions des entreprises. Cette nouvelle étape de normalisation a pris notamment corps à travers une norme qualité encadrant la manière de concevoir et de délivrer les prestations de formation. Cette classification de la norme en « norme qualité » nous a poussé à intégrer dans nos travaux les théories de la qualité et plus spécifiquement celles consacrées au pilotage et à l'évaluation de la qualité des prestations de service, qui présentent des spécificités importantes par rapport à la production de biens, conceptualisées par la notion de « servuction » (Eiglier & Langeard, 1987).

Nous avons étudié la mise en œuvre de cette norme, obligatoire, dans un organisme de formation ayant une activité mixte de conseil et de formation. Selon les principes épistémologiques de la Recherche-Intervention, nous avons directement contribué à ce projet en mobilisant les outils du conseil (Savall & Zardet, 2004). Cette posture, et le cadre offert par le dispositif CIFRE¹, a permis une immersion longue dans l'entreprise et un travail profond d'observation et de recueil de données sur une période de deux années, la troisième année ayant été consacrée à l'exploitation des résultats et à la formalisation de la thèse.

L'objectif de ce projet était de réunir les conditions « expérimentales » pour éclairer les phénomènes de normalisation de l'activité des entreprises et la manière dont ces dernières les gèrent. La richesse de l'étude d'un cas en profondeur se heurte naturellement à un certain degré de contingence qui ne doit pas, par ailleurs, être surestimé. Les conditions de la recherche présentent un double intérêt pour sa portée :

- L'étude *in vivo* et maîtrisée de l'intégration d'une norme, et l'observation de toutes les étapes du projet : présentation, mise en place, application, durabilité des pratiques ;
- L'étude d'une norme d'activité qui n'est pas confinée à un secteur mais qui peut concerner n'importe quelle entreprise ou organisation privée.

Notre étude s'est articulée autour de la question de recherche suivante :

« Dynamique d'intégration d'une norme qualité de service : quels apports pour la compréhension de la gestion des normes au sein d'une organisation ? »

Nous avons organisé notre thèse en 2 parties et 4 chapitres.

Le premier chapitre vise à décrire précisément le contexte de normalisation et la complexité normative qui accompagne la mise en place de la norme qualité. Il contient également le travail de revue de littérature et une réflexion sur la cohabitation des différentes théories permettant d'éclairer le phénomène étudié et évoqué dans cette introduction.

Le second chapitre de la thèse est consacré aux questions épistémologiques et méthodologiques. Il présente également le déroulé du projet et la manière dont son organisation s'inscrit dans un souci de structuration scientifique de la recherche.

¹ CIFRE : Convention Industrielle de Formation par la Recherche

Le chapitre 3 de la thèse présente les résultats du projet de recherche. Il contient une structuration des données et leur présentation par thématique de résultats. C'est également dans ce chapitre que sont discutés l'hypothèse centrale et le corps d'hypothèses.

Le quatrième chapitre de la thèse est celui de la discussion des résultats. Il se penche sur les différents apports et limites de la recherche du point de vue théorique, méthodologique et pratique. Il permet de présenter les perspectives de recherche pour un traitement complet de la problématique au-delà du projet doctoral.

Première partie :

Caractérisation du secteur de la formation
professionnelle et champs théoriques
mobilisables pour l'étude du phénomène de
normalisation de la qualité des organismes de
formation

1. La formation professionnelle : un exemple type du phénomène de densification normative

1.1. La formation professionnelle continue : objectifs et évolution

1.1.1. Objet et histoire de la formation professionnelle en France

L'objet de la formation professionnelle, selon l'article L6311-1 du code du travail est « *de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des travailleurs, de permettre leur maintien dans l'emploi, de favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle, de contribuer au développement économique et culturel, à la sécurisation des parcours professionnels et à leur promotion sociale [;] permettre le retour à l'emploi des personnes qui ont interrompu leur activité professionnelle pour s'occuper de leurs enfants ou de leur conjoint ou ascendants en situation de dépendance.* »

La formation professionnelle « continue » couvre toutes les actions de formation des actifs, salariés et demandeurs d'emploi. Jusqu'à la loi du 5 septembre 2018, elle est définie de manière fermée par l'article L6313-1 du code du travail qui liste les actions susceptibles d'entrer dans le champ de la formation professionnelle. L'objectif est d'établir le champ de la formation professionnelle et d'identifier les actions de formation soumises à la partie du code du travail consacrée à la formation professionnelle continue et, concomitamment, pouvant bénéficier des fonds destinés à la formation professionnelle.

Les actions de formations visées étaient les suivantes :

- « 1° Les actions de préformation et de préparation à la vie professionnelle ;
- 2° Les actions d'adaptation et de développement des compétences des salariés ;
- 2° bis Les actions de promotion de la mixité dans les entreprises, de sensibilisation à la lutte contre les stéréotypes sexistes et pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- 3° Les actions de promotion professionnelle ;
- 4° Les actions de prévention ;
- 5° Les actions de conversion ;
- 6° Les actions d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances ;
- 7° Les actions de formation continue relative à la radioprotection des personnes prévues à l'article L. 1333-19 du code de la santé publique ;
- 8° Les actions de formation relatives à l'économie et à la gestion de l'entreprise ;
- 9° Les actions de formation relatives à l'intéressement, à la participation et aux dispositifs d'épargne salariale et d'actionnariat salarié ;

- 10° Les actions permettant de réaliser un bilan de compétences ;
- 11° Les actions permettant aux travailleurs de faire valider les acquis de leur expérience ;
- 12° Les actions d'accompagnement, d'information et de conseil dispensées aux créateurs ou repreneurs d'entreprises agricoles, artisanales, commerciales ou libérales, exerçant ou non une activité ;
- 13° Les actions de lutte contre l'illettrisme et en faveur de l'apprentissage et de l'amélioration de la maîtrise de la langue française ;
- 14° Les actions de formation continue relatives au développement durable et à la transition énergétique.

Entre également dans le champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle continue la participation d'un salarié, d'un travailleur non salarié ou d'un retraité à un jury d'examen ou de validation des acquis de l'expérience... »

Cet article du code du travail témoigne de la variété des « Catégories d'actions de formation » qui, chacune d'elle, ouvre à son tour un certain nombre de possibilités en termes de thématique, de méthode et de format. Cette variété peut s'expliquer par une construction empirique de ce que recouvre le champ de la formation professionnelle et l'opportunité des décideurs publics à utiliser les fonds de la formation professionnelle pour financer certains dispositifs des politiques publiques et mobiliser le budget de la formation professionnelle, évalué à environ 32 milliards d'euros par an.

C'est pourquoi il est intéressant de retracer l'histoire de la formation professionnelle qui s'écrit depuis presque un siècle à travers sa normalisation par des accords interprofessionnels, des lois et des décrets. Il est courant de considérer que le texte fondateur de la formation professionnelle continue, en tant que politique nationale confiée aux partenaires sociaux, est l'accord national interprofessionnel sur la formation professionnelle signé le 9 juillet 1970 entre la CGPME (Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises), le CNPF (Conseil National du Patronat Français), la CGT (Confédération Générale du Travail), la CFDT (Confédération Française Démocratique du Travail), la CFE-CGC (Confédération Française de l'Encadrement-Confédération Générale des Cadres), la CFTC (Confédération Française des Travailleurs Chrétiens) et FO (Force Ouvrière). Cet accord vise à faire entrer la formation professionnelle dans le droit du travail et pose le principe d'exclusion du secteur public des dispositifs nationaux. L'accord sera retranscrit par la loi dite « Delors » du 16 juillet 1971 portant sur « l'organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente ». Les principaux apports de cette loi sont :

- Le droit au congé de formation pour tous les salariés ;
- L'obligation, pour les employeurs, de participer au financement de la formation professionnelle continue ;
- La définition du rôle des représentants de salariés en matière de formation ;
- Une réorganisation de l'aide de l'Etat à la rémunération des stagiaires.

Si ce texte définit et encadre la formation professionnelle de manière inédite, et qu'il constitue le premier accord interprofessionnel sur le sujet, il est pourtant possible de faire remonter le début de l'histoire contemporaine de la formation professionnelle à presque cinquante ans plus tôt (Berton, 1991). En effet, la loi Astier du 25 juillet 1919 introduit la notion de cours de perfectionnement pour les adultes salariés désireux de bénéficier d'un complément de qualification. Cette terminologie fait écho au concept de « formation professionnelle tout au long de la vie » qui inclut la formation initiale et la formation professionnelle continue.

A partir de 1935, le pilotage des crédits pour le financement des centres de formation professionnelle est confié au ministère du travail. Ce pilotage financier a permis dans l'immédiat après-guerre d'ouvrir 193 centres de formation avec pour objectif la formation d'une main-d'œuvre qualifiée, enjeu critique pour la reconstruction du pays.

En 1949 est créée, par décret, l'Association nationale interprofessionnelle pour la formation rationnelle de la main d'œuvre, qui deviendra l'Association nationale pour la formation des adultes (AFPA), qui propose aujourd'hui environ 900 formations d'accès à l'emploi et de perfectionnement².

Par la loi du 31 juillet 1959, l'Etat se pose comme un acteur direct au niveau du déploiement des dispositifs de formation avec, par exemple, le principe du conventionnement entre l'Etat et les centres de formation.

En 1963, c'est à travers la création du Fonds national de l'emploi (loi du 18 décembre 1963) que la formation professionnelle devient véritablement un instrument de la politique de l'emploi.

² www.afpa.fr – « Nos formations »

Dernière étape majeure avant le texte de 1970, une première loi d'orientation est adoptée le 3 décembre 1966. La loi « d'orientation et de programme sur la formation professionnelle », par son caractère complet, institutionnalise la formation professionnelle comme une « politique coordonnée et concertée » (Berton, 1991). C'est dans le cadre des accords de Grenelle consécutifs aux événements de 1968, qu'est posé le principe d'une négociation sur la « formation et perfectionnement professionnels » (point 6)³ qui mènera à l'accord de 1970.

La loi du 12 juillet 1980 énonce le principe des formations professionnelles alternées et pose les bases de l'alternance dans sa version moderne, déployée à travers le dispositif des contrats de professionnalisation et d'apprentissage. De 1982 à 2014, presque chaque année voit l'adoption d'une ou plusieurs lois, ordonnances ou accords sur la formation professionnelle, d'une portée globale ou spécifique à certains aspects ou secteur d'activité.

Parmi les étapes importantes, nous noterons :

- Loi du 20 décembre 1993 créant les OPCA (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés) ;
- L'accord national interprofessionnel signé le 20 septembre 2003 par tous les partenaires sociaux, repris par la loi du 4 mai 2004 relative à « la formation tout au long de la vie et au dialogue social » qui instaure le contrat de professionnalisation ;
- La création du FPSPP (Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels), permettant de faciliter l'accès à la formation aux salariés les moins qualifiés, ainsi qu'aux demandeurs d'emploi, alimenté par les OPCA et les OPACIF (organismes paritaires collecteurs agréés pour le financement du Congé Individuel de Formation). La création de ce fonds découle de la signature de l'accord national interprofessionnel sur « le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels » mis en œuvre par l'adoption de la loi du 24 novembre sur « l'orientation et la formation tout au long de la vie professionnelle ».
- La loi du 5 mars 2014 qui pose le cadre normatif dans lequel s'est déroulé le projet de recherche. Cette loi pose le principe de contrôle de la qualité des prestations de formation professionnelle continue traduit dans l'article L6316-1 du code du travail : « *Les organismes collecteurs paritaires agréés [...], les organismes paritaires*

³ <http://travail-emploi.gouv.fr>

agrés [...], l'Etat, les régions, Pôle emploi [...] s'assurent, lorsqu'ils financent une action de formation professionnelle continue et sur la base de critères définis par décret en Conseil d'Etat, de la capacité du prestataire de formation [...] à dispenser une formation de qualité ».

1.1.2. Création des organismes de formations

L'article L6351-1 du code du travail (modifié par LOI n° 2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 24 (V)) prévoit que : « *Toute personne qui réalise des actions prévues à l'article L. 6313-1 dépose auprès de l'autorité administrative une déclaration d'activité, dès la conclusion de la première convention de formation professionnelle ou du premier contrat de formation professionnelle, conclus respectivement en application des articles L. 6353-1 et L. 6353-3. [...]* ».

En pratique, cela signifie que toute entité juridique de droit privé (entreprise, association) a l'obligation de procéder à une déclaration initiale d'activité auprès de la préfecture à partir du moment où elle réalise une action de formation entrant dans le champ de la formation professionnelle. Cette déclaration permet à l'organisme d'obtenir un numéro de déclaration d'activité et constitue un préalable à l'éligibilité des formations dispensées à un financement par les financeurs de la formation professionnelle.

Les pièces exigées⁴ pour la réalisation de la déclaration constituent un premier noyau du système qualité de l'organisme de formation, tel qu'il est envisagé par la loi du 5 mars 2014. Sont notamment exigés :

- Le justificatif d'attribution du numéro SIREN ;
- Bulletin n°3 du casier judiciaire, du dirigeant pour les personnes morales ou du déclarant pour les personnes physiques ;
- Copie de la première convention de formation professionnelle (ou, à défaut, du bon de commande ou de la facture établis pour la réalisation de la prestation de formation) ou du premier contrat de formation professionnelle ;

⁴ <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F19087>

- Copie du programme de la formation, de la liste des intervenants avec la mention de leurs titres et qualités, du lien entre ces titres et qualités et la prestation réalisée, et du lien contractuel avec l'organisme.

Les organismes ayant obtenu un numéro de déclaration d'activité peuvent en faire la publicité, selon une formulation strictement définie par l'article L6352-12 du code du travail : *« Enregistrée sous le numéro... Cet enregistrement ne vaut pas agrément de l'Etat ».*

La déclaration d'activité est annulée en cas de fausse déclaration ou de non-respect d'une disposition du chapitre encadrant la formation professionnelle dans le code du travail⁵. Elle devient caduque en cas de cessation d'activité ou de non-communication du bilan pédagogique et financier⁶ à la préfecture « retraçant l'emploi des sommes reçues et dressant un bilan pédagogique et financier de leur activité⁷ ». Ce « BPF » est exigible traditionnellement au second trimestre de chaque année civile suivant la déclaration d'activité en préfecture.

La déclaration d'activité est obligatoire. Dès cette première étape, l'organisme de formation produit un extrait de son système qualité, fournissant des éléments qui répondent à la fois aux exigences du code du travail (au-delà des dispositions relatives à la déclaration d'activité) et aux exigences de qualité, formalisé par un décret en date du 30 juin 2015.

1.1.3. La réforme de 2014

1.1.3.1. Les financeurs de la formation professionnelle

Avant la réforme de 2018, les financeurs publics de la formation professionnelle, outre l'Etat, les Régions, Pôle emploi et l'AGEFIPH (Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées) sont les 40 organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) qui collectent les fonds de la formation professionnelle versés par les entreprises et qui financent sur demande les formations des actifs. Ces organismes sont de 3 types :

- Les OPCA (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés) de branches, interbranches et interprofessionnels. Il existait 18 OPCA de branche et 2 OPCA interprofessionnels :

⁵ Article L6351-4 du code du travail

⁶ Article L6351-6 du code du travail

⁷ Article L6352-11 du code du travail

- ACTALIANS : professions libérales, établissements de l'hospitalisation privée et de l'enseignement privé ;
- AFDAS : spectacle, cinéma, audiovisuel, publicité, distribution directe et loisirs, artistes-auteurs ;
- ANFA : services de l'automobile ;
- CONSTRUCTYS : entreprises de la construction ;
- FAFIEC : ingénierie, informatique, études et conseils ;
- FAFIH : industrie hôtelière et activités de loisirs ;
- FAFSEA : exploitations et entreprises agricoles ;
- FAF.TT : entreprises de travail temporaire ;
- FORCO : commerce et distribution ;
- INTERGROS : commerce de gros et commerce international ;
- OPCA 3+ : Industries de l'ameublement, du bois, des matériaux pour la construction et l'industrie et de l'inter-secteur papiers cartons ;
- OPCA DÉFI : industries chimiques, pétrolières, pharmaceutiques et plasturgie ;
- OPCA BAIA : banques, sociétés et mutuelles d'assurances, agents généraux d'assurance, sociétés d'assistance ;
- OPCA Transports et services : transports et propreté, agences de voyage et de tourisme ;
- OPCAİM : industries de la métallurgie ;
- OPCALIM : industries alimentaires, de la coopération agricole et de l'alimentation en détail ;
- UNIFAF : sanitaire, social et médicosocial privé à but non lucratif ;

- UNIFORMATION : Économie sociale, associations, coopératives, mutuelles et syndicats ;
 - OPCALIA ;
 - AGEFOS-PME.
- Les OPACIF (Organismes Paritaires Agréés au titre du Congé Individuel de Formation), qui gèrent les fonds dédiés au congé individuel de formation, « congé qui permet au salarié de s'absenter de son poste afin de suivre une formation pour se qualifier, évoluer ou se reconvertir »⁸. Deux options sont possibles : l'OPACIF peut être un organisme à part entière où le rôle d'OPACIF est joué par un OPCA. Les OPCA – OPACIF sont :
 - AFDAS
 - FAFSEA
 - FAF.TT
 - UNIFAF
 - UNIFORMATION

Le congé individuel est géré, par ailleurs, par 28 FONGECIF (Fonds de Gestion du CIF) au niveau régional et l'AGECIFA (Association de Gestion paritaire du Congé Individuel de Formation du Crédit Agricole et de la Mutualité Agricole).

Les salariés peuvent bénéficier de la prise en charge d'une formation auprès d'un financeur selon des critères d'appartenance à une branche professionnelle et/ou de localisation géographique et/ou de statut.

1/ Adhésion de la branche professionnelle de l'entreprise du salarié à un OPCA

Le rattachement des entreprises, et donc de leurs salariés, à un organisme financeur se fait via l'adhésion des branches professionnelles à un OPCA. La branche professionnelle est définie par le fait qu'elle « regroupe les entreprises d'un même secteur d'activité et relevant d'un

⁸ www.service-public.fr

accord ou d'une convention collective ». Leur rôle, précisé par la loi du 6 août 2016, repose sur trois axes :

- ⇒ « définir, par la négociation, les garanties applicables aux salariés employés par les entreprises relevant de son champ d'application, notamment en matière de salaires minima ou de classifications » ;
- ⇒ « définir, par la négociation, les thèmes sur lesquels les conventions et accords d'entreprise ne peuvent être moins favorables que les conventions et accords conclus au niveau de la branche » ;
- ⇒ « réguler la concurrence entre les entreprises relevant de son champ d'application »⁹.

En 2017, le Ministère du travail recensait « environ 700 branches professionnelles »¹⁰.

2/ Rattachement géographique aux organismes gestionnaires du CIF (congé individuel de formation)

Un salarié peut s'adresser à l'organisme gestionnaire du congé individuel de formation de sa région ou, selon un critère de rattachement de son entreprise au travers de sa branche professionnelle, à un organisme gestionnaire spécifique.

3/ Rattachement au travers du statut

Deux types de statut peuvent générer un rattachement spécifique :

- Être un demandeur d'emploi régulièrement inscrit auprès de Pôle Emploi, qui est de fait le financeur en s'appuyant sur l'UNEDIC qui « pilote » les fonds à destination des demandeurs d'emploi (dont les indemnisations) et que Pôle Emploi verse.
- Être administrativement reconnu en situation de handicap, en emploi ou demandeur d'emploi : l'actif peut alors recevoir des aides à la formation de la part de l'AGEFIPH.

Pour résumé, les fonds de la formation professionnelle, pour les salariés du privé et les demandeurs d'emploi, sont gérés par 18 OPCA et leurs déclinaisons régionales, 29 OPACIF, Pôle Emploi à travers 13 directions régionales, ses 956 agences et le pouvoir de décision de ses

⁹ <http://travail-emploi.gouv.fr>

¹⁰ <http://travail-emploi.gouv.fr>

55 000 agents, les 13 régions françaises et un organisme spécialisé dans le financement de formations pour les actifs handicapés : AGEFIPH. Par ailleurs, une autre partie des fonds est gérée par l'Etat et les collectivités pour les salariés du public et en partie pour les demandeurs d'emploi. Ces différents financeurs, comme nous allons le voir, peuvent être co-financeurs.

Ce multi-pilotage des fonds de la formation professionnelle a trait à un aspect central de la politique nationale pour la formation des actifs : celui de l'allocation des fonds. Or, la plupart de ses financeurs sont des collecteurs comme l'indique la terminologie des OPCA : Organismes Paritaires Collecteurs Agréés, tout comme l'est l'UNEDIC et, évidemment, l'Etat.

Il s'agit donc d'un schéma circulaire dans lequel les entreprises, et les salariés en partie¹¹, abondent le fonds de la formation professionnelle via des contributions (OPCA) et des cotisations (Etat / UNEDIC), auprès de collecteurs qui jouent également le rôle de financeurs. Rôle à travers lequel, en s'appuyant sur un ensemble de dispositifs de financement, les collecteurs-financeurs allouent les fonds à des projets de formation portés par les entreprises ou par les actifs eux-mêmes.

¹¹ La cotisation salariale d'assurance chômage a été supprimée totalement depuis le 1er octobre 2018. Les cadres contribuent au financement de l'Agence pour l'emploi des cadres (Apec) – contribution de 0,024%.

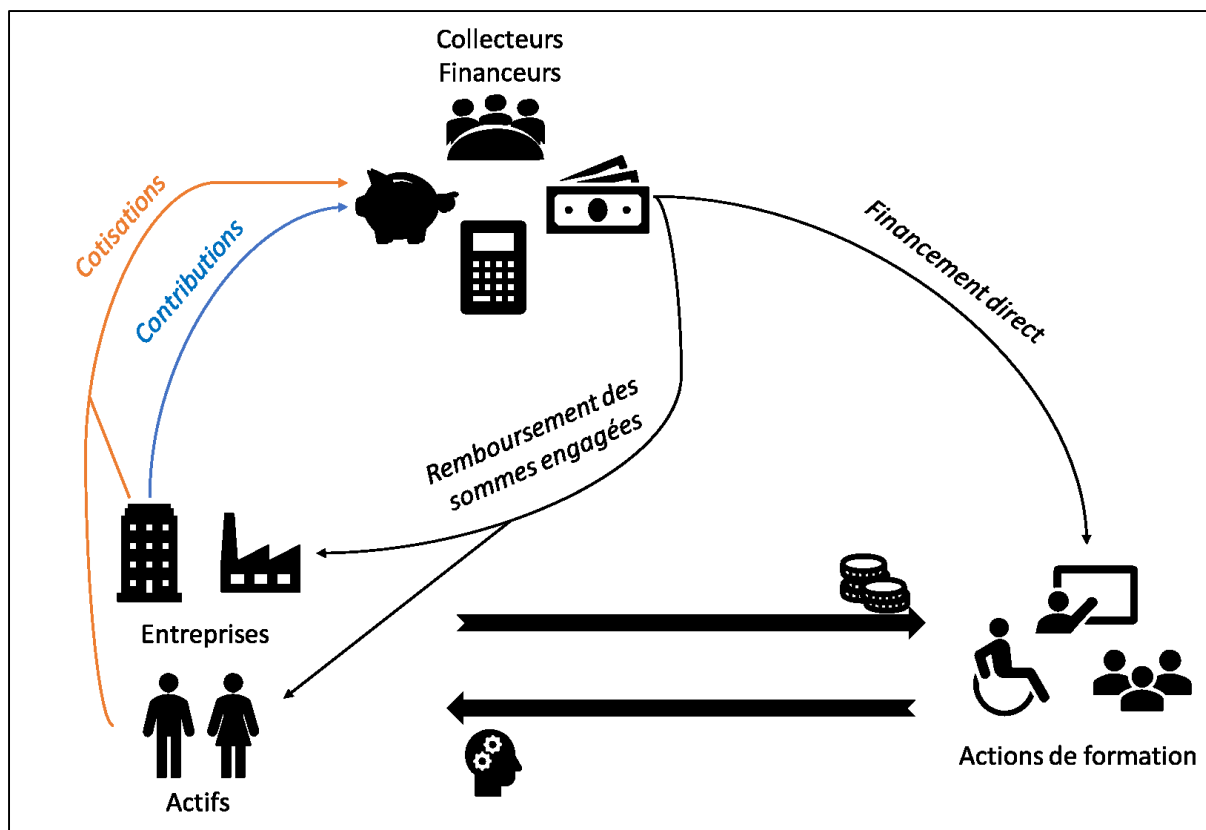


Figure 1 - Schéma des flux financiers de la formation professionnelle entre les contributeurs, les collecteurs-financeurs et les organismes de formation (2014-2019)

Comme l'illustre le schéma ci-dessus, les entreprises et les actifs contribuent à la constitution du fonds de la formation professionnelle et co-financent les actions de formation dont ils bénéficient directement ou en tant que salariés, pour les actifs. Le fonds peut venir financer différents aspects du coût d'une action de formation :

- Le coût direct de la formation : ce que facture l'organisme de formation ;
- Le coût de l'absence du salarié pour l'entreprise : la rémunération versée par l'employeur ;
- Les frais annexes de la formation : transport, logement, nourriture.

1.1.3.2. Le financement de la formation professionnelle

Les acteurs de la collecte et de l'allocation des fonds de la formation professionnelle une fois identifiés, il convient de s'intéresser aux « véhicules » du financement constitués par les

différents dispositifs ou options de prise en charge de la formation. Ce sont les dispositifs par lesquels un actif ou une entreprise peut demander la prise en charge du coût pédagogique d'une formation, de la rémunération ou des frais annexes d'une action de formation.

Ces dispositifs d'accès à la formation professionnelle sont notamment, pour les salariés du privé :

- Compte personnel de formation ;
- Formation sur le plan de formation avec prise en charge d'un OPCA ;
- Congé individuel de formation ;
- Période de professionnalisation ;
- Contrat de professionnalisation.

Et, pour les demandeurs d'emploi :

- Compte personnel de formation ;
- Aide Individuelle à la Formation ;
- Action de formation préalable au recrutement ;
- Préparation opérationnelle à l'emploi collective ;
- Préparation opérationnelle à l'emploi individuelle ;
- Rémunération formation Pôle Emploi ;
- Action de formation conventionnée ;
- Aide à la mobilité ;
- Fonds régional de la formation ;
- Fonds départemental d'insertion.

Les différents dispositifs de financement listés ci-dessus, sous certaines conditions, peuvent être co-mobilisés. Par exemple, dans le cadre d'une AIF (Aide Individuelle à la Formation –

Pôle Emploi), un demandeur d'emploi peut également mobiliser son compte personnel de formation et / ou obtenir une aide au à la mobilité.

En ce qui concerne les fonds disponibles, ils sont évalués à environ 32 milliards d'euros par an. En 2014, selon les derniers chiffres disponibles¹², 31,6 milliards d'euros ont été dépensés, soit environ 1,5% du PIB, pour la formation professionnelle en France. Les financeurs publics sont décisionnaires de la dépense pour 22,7 milliards d'euros, le reste étant directement utilisé par les entreprises (14,3 Mds d'euros). Pour simplifier, le fonds se répartit entre les financeurs publics de la manière suivante :

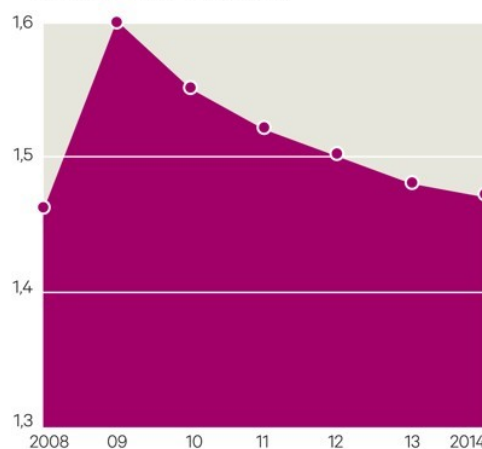
- OPCA / OPACIF / FONGECIF : 6,8 milliards d'euros ;
- Etat, Régions, collectivités territoriales : 13,8 milliards d'euros ;
- Pôle Emploi : 2,1 milliards d'euros.

Dépense globale pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage

Répartition par financeur En milliards d'euros, en 2014



Depuis 2008 En % du PIB



« LES ÉCHOS » / SOURCE : DARES, ANNEXE PLF 2017

Figure 2 - Dépense globale pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage

Comprendre le schéma de financement de la formation professionnelle est essentiel pour notre sujet. Car l'enjeu central qui motive les réformes successives est l'efficience de l'utilisation des fonds de la formation professionnelle, notamment pour réduire le chômage et maintenir la

¹² « Les fameux 32 milliards de la formation » - uimm.fr / « La formation professionnelle, une priorité pour lutter contre le chômage structurel » - lesechos.fr 25/09/2017

compétitivité économique de la France. Du côté de l'offre, les organismes prestataires de formation se doivent d'inscrire leurs modèles économiques dans la logique de ce schéma de financement. La possibilité de « prise en charge » peut être un facteur déterminant dans la décision d'achat d'une prestation de formation pour les entreprises et les actifs.

Pour comprendre la manière dont le mécanisme de formation influe sur les modèles économiques des organismes de formation, il est possible d'utiliser 4 facteurs-clés de « contraintes-opportunités ». Ces facteurs nous renseignent sur la manière dont un organisme peut se positionner sur le marché de la formation, notamment par rapport aux opportunités offertes de bénéficier des fonds de la formation professionnelle.

Les facteurs d'opportunité économique :

- Le degré de rareté des compétences détenues par l'organisme, et la tension existante autour de ces compétences sur le marché du travail ;
- L'intensité de la concurrence en termes de proposition de formation sur les compétences détenues par l'organisme.

Les facteurs d'opportunité d'accès aux fonds de la formation professionnelle :

- Le degré de conformité de l'organisme avec les normes du secteur de la formation professionnelle :
 - o Exigence sur le fonctionnement de l'activité : détention d'un numéro de déclaration d'activité, conformité du processus de formation avec le code du travail et le décret qualité ;
 - o Niveau de reconnaissance de l'offre : structuration de l'offre de formation et enregistrement sur un répertoire (RNCP – Répertoire National des Certifications Professionnelles, Inventaire de la CNC¹³, autres reconnaissances étatiques¹⁴) ;

¹³ L'inventaire de la CNC a été renommé le « Répertoire Spécifique » après la réforme de 2018 et le transfert de sa gestion à France Compétences.

¹⁴ Un organisme ayant une reconnaissance étatique (Diplôme visé, Grade Master) aura théoriquement déjà un positionnement fort sur son marché.

- La politique de financement des formations (financement prioritaire, taux de prise en charge par heure de formation, coûts pédagogiques et coûts annexes) pour les formations permettant l'accès aux compétences détenues par l'organisme.

Nous pouvons schématiser ces 4 facteurs dans une matrice.

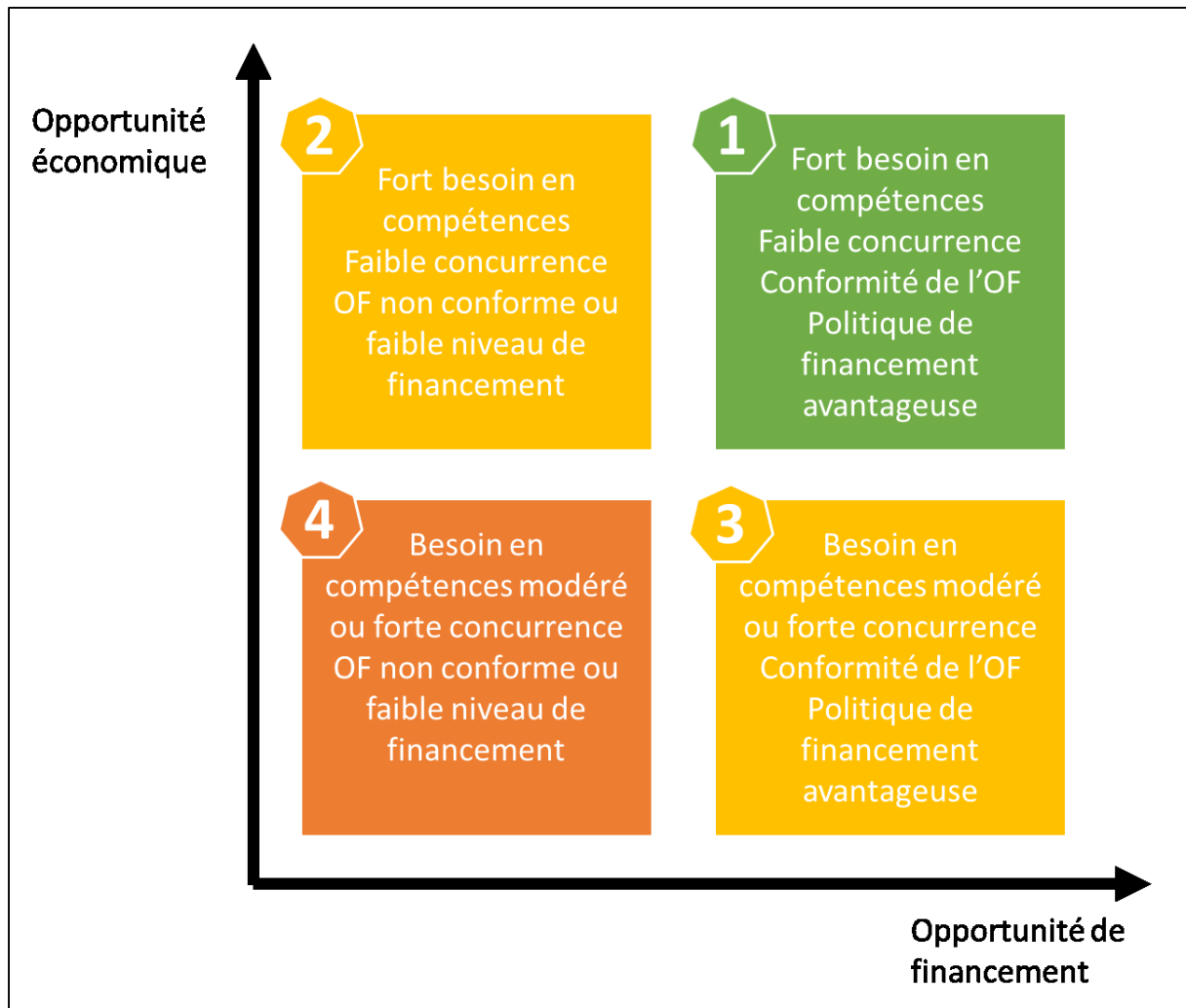


Figure 3 - Matrice d'opportunité des organismes de formation

Position 1 : dans cette catégorie nous retrouvons les organismes de formation en position stratégique forte et dont la cible bénéficie d'un fort niveau d'incitation, par les financeurs, à acquérir les compétences détenues par ces derniers.

Position 2 : il s'agit souvent ici d'organismes de formation ou d'organisations possédant des compétences-clés liées aux nouvelles technologies ou à la digitalisation des métiers. Le marché recourt à leurs services mais leur croissance est limitée par un niveau de conformité de leur

fonctionnement ou de leur offre ne permettant pas à leurs cibles d'accéder aux fonds de la formation professionnelle. Parfois, le niveau de financement peut être insuffisant. Deux exemples peuvent illustrer cette catégorie :

- Les formations portant sur les langages informatiques (développeur web, back end, front end, big data). Les organisations se lancent sur le marché de la formation et la criticité des compétences incite les clients à s'autofinancer, particuliers comme entreprises.
- Les formations commerciales non spécialisées dans certains secteurs. L'absence d'offres spécifiques (vendeur en produit informatique, en animalerie) ont empêché les financeurs de cibler des thématiques de formations pouvant bénéficier d'un financement privilégié.

Position 3 : dans cette catégorie se retrouvent des organismes de formation positionnés sur un besoin récurrent en compétences et bénéficiant d'un bon niveau de prise charge au regard du coût de l'action de formation. Les formations en langue anglaise illustrent particulièrement bien cette position. Les exigences de reconnaissances de l'offre sont moindres, il suffit que la formation en anglais permette de cibler un examen tel que le TOEIC¹⁵.

Position 4 : les organismes de cette catégorie doivent s'interroger sur la viabilité ou le positionnement de leur activité de formation. Il peut s'agir d'organisations n'ayant pas la formation comme activité principale, et qui déploient des actions de formation de manière ponctuelle ou à la demande de clients dans le cadre d'opportunités de prise en charge par un financeur public.

Comme nous pourrions le voir, suite à la réforme de la formation professionnelle de 2014, l'entreprise, sujet de notre étude, est passée de la position 4 à la position 2.

1.1.3.3. Création d'un nouveau cadre normatif et de contrôle des organismes de formation

La loi du 5 mars 2014 (article 8), exige que les financeurs publics de la formation professionnelle (ce qui exclut la formation initiale et l'apprentissage¹⁶ et inclut la formation

¹⁵ Test of English for International Communication

¹⁶ Qui entre dans le champ de la formation professionnelle lors de la réforme de 2018.

continue et les contrats de professionnalisation) s'assurent de la capacité des prestataires de formation à assurer des actions de formations de qualité. Le décret 2015-790 du 30 juin 2015¹⁷ précise 6 critères qualité à satisfaire, à savoir :

- « 1° L'identification précise des objectifs de la formation et son adaptation au public formé ;
- 2° L'adaptation des dispositifs d'accueil, de suivi pédagogique et d'évaluation aux publics de stagiaires ;
- 3° L'adéquation des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement à l'offre de formation ;
- 4° La qualification professionnelle et la formation continue des personnels chargés des formations ;
- 5° Les conditions d'information du public sur l'offre de formation, ses délais d'accès et les résultats obtenus ;
- 6° La prise en compte des appréciations rendues par les stagiaires.

Les organismes financeurs s'assurent en outre du respect des dispositions des articles L. 6352-3 à L. 6352-5, L. 6353-1, L. 6353-8 et L. 6353-9. »

Pour faciliter la lecture du cadre normatif, nous avons reproduit les articles du code du travail auquel le décret renvoie, et résumé l'objectif principal de ces derniers, notamment en ce qu'ils constituent des points de contrôle des organes de contrôle.

¹⁷ JORF n°0150 du 1 juillet 2015 page 11099 – source Legifrance.gouv.fr

Tableau 1 - Décret qualité, critères réglementaires

Articles	Contenu	Obligation
L. 6352-3	Tout organisme de formation établit un règlement intérieur applicable aux stagiaires.	L'organisme de formation doit établir et communiquer aux stagiaires un règlement intérieur portant sur les règles de santé, de sécurité, le régime de sanction et de représentation des stagiaires.
L. 6352-4	<p>Le règlement intérieur est un document écrit par lequel l'organisme de formation détermine :</p> <p>1° Les principales mesures applicables en matière de santé et de sécurité dans l'établissement ;</p> <p>2° Les règles applicables en matière de discipline, notamment la nature et l'échelle des sanctions applicables aux stagiaires ainsi que les droits de ceux-ci en cas de sanction ;</p> <p>3° Les modalités selon lesquelles est assurée la représentation des stagiaires pour les actions de formation d'une durée totale supérieure à cinq cents heures.</p>	

<p>L. 6353-1</p>	<p>Les actions de formation professionnelle mentionnées à l'article L. 6313-1 sont réalisées conformément à un programme préétabli qui, en fonction d'objectifs déterminés, précise le niveau de connaissances préalables requis pour suivre la formation, les moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement mis en œuvre ainsi que les moyens permettant de suivre son exécution et d'en apprécier les résultats.</p> <p>Les actions de formation peuvent être organisées sous la forme d'un parcours comprenant, outre les séquences de formation, le positionnement pédagogique, l'évaluation et l'accompagnement de la personne qui suit la formation et permettant d'adapter le programme et les modalités de déroulement de la formation.</p> <p>Elle peut s'effectuer en tout ou partie à distance, le cas échéant en dehors de la présence des personnes chargées de l'encadrement. Dans ce cas, le programme mentionné au premier alinéa précise :</p> <p>1° La nature des travaux demandés au stagiaire et le temps estimé pour les réaliser ;</p> <p>2° Les modalités de suivi et d'évaluation spécifiques aux séquences de formation ouverte ou à distance ;</p> <p>3° Les moyens d'organisation, d'accompagnement ou d'assistance, pédagogique et technique, mis à disposition du stagiaire.</p> <p>A l'issue de la formation, le prestataire délivre au stagiaire une attestation mentionnant les objectifs, la nature et la durée de l'action et les résultats de l'évaluation des acquis de la formation.</p> <p>Un décret précise les modalités d'application du présent article.</p>	<p>L'organisme de formation doit établir un programme de formation précisant les objectifs (compétences visées), les prérequis, les modalités pédagogiques, les moyens matériels et les modes d'évaluation.</p> <p>La délivrance d'une attestation de suivi de la formation est obligatoire.</p>
------------------	---	--

L. 6353-8	<p>Le programme et les objectifs de la formation, la liste des formateurs avec la mention de leurs titres ou qualités, les horaires, les modalités d'évaluation de la formation, les coordonnées de la personne chargée des relations avec les stagiaires par l'entité commanditaire de la formation et le règlement intérieur applicable à la formation sont remis au stagiaire avant son inscription définitive.</p> <p>Dans le cas des contrats conclus en application de l'article L. 6353-3, les informations mentionnées au premier alinéa du présent article ainsi que les tarifs, les modalités de règlement et les conditions financières prévues en cas de cessation anticipée de la formation ou d'abandon en cours de stage sont remis au stagiaire potentiel avant son inscription définitive et tout règlement de frais.</p>	<p>L'organisme doit communiquer en amont de la formation aux stagiaires les informations suivantes : les titres et qualités du formateur, l'organisation de la formation.</p> <p>Les organismes de formation doivent établir et communiquer des conditions générales de vente des actions de formation.</p>
L. 6353-9	<p>Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, par un organisme de formation au candidat à un stage ou à un stagiaire ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier son aptitude à suivre l'action de formation, qu'elle soit sollicitée, proposée ou poursuivie.</p> <p>Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'action de formation.</p> <p>Le candidat à un stage ou le stagiaire est tenu d'y répondre de bonne foi.</p>	<p>Les organismes de formation doivent respecter le principe de proportionnalité entre les informations recueillis sur un stagiaire et les informations nécessaires au bon déroulement de la prestation de formation.</p>

Il s'agit de la première fois où l'objectif de qualité est explicitement visé et décliné en critères par une législation sur la formation professionnelle. Cette réglementation, qui vient préciser les modalités de fonctionnement des organismes de formation, est relativement inédite dans le secteur du service, en dehors des normes, plus généralistes, sociales, comptables et du commerce. En effet, le secteur industriel est habitué à accueillir des normes impactant, voire standardisant ses processus et ses produits (chimie, agroalimentaire, énergie). Cependant c'est un phénomène rare dans le service si l'on exclut les professions réglementées qui s'organisent en ordres.

La seconde spécificité, c'est que le contrôle est confié aux financeurs qui sont également les collecteurs des fonds de la formation professionnelle. Ce choix influence le champ d'application de cette norme : les organisations proposant des actions de formation professionnelle sans que leurs clients ne recourent à des financements sont, de fait, exemptées de l'application de ce bloc normatif. Mais cela est peut-être l'indice que le souci principal du législateur, au-delà du fonctionnement des acteurs du secteur, reste la bonne utilisation des fonds servant à la politique publique de développement des compétences des actifs. L'existence d'un marché de la formation professionnelle « hors champ » des financeurs, peut expliquer par une position 2 dans la matrice d'opportunité des organismes de formation. Si le marché « hors financement » est suffisant, alors l'organisme peut être tenté de se placer en dehors des contraintes normatives du secteur. Mais il est peu probable que sur le long terme l'organisation puisse maintenir une viabilité économique sur un positionnement « hors champ » et elle alors devra migrer rapidement soit sur une position 1, soit sur une position 3, lorsque la tension sur les compétences qu'elle propose deviendra moins forte.

Un autre aspect notable du système de normalisation est la création d'un système de contrôle quasi systématique. En effet, si l'on écarte les activités hors champ et leur pérennité discutable, tous les organismes de formation ayant vocation à s'installer durablement sur le marché de la formation professionnelle seront confrontés à une demande de financement émanant de leurs clients et ils devront intégrer ce cadre normatif. A partir du moment où un client souhaite mobiliser un dispositif de financement de la formation, il identifie un organisme prestataire de formation professionnelle auprès du financeur sollicité. Le financeur soumettra alors la prise en charge à une mise en conformité de l'organisme de formation.

Si l'on considère ces différents aspects, ce système doit, de fait, exclure les actions de formations « opportunistes » mises en place par des organisations souhaitant faire bénéficier à leurs clients d'une prise en charge. En ce sens, la réforme est une incitation à la professionnalisation des prestataires de formation professionnelle.

Cependant, il s'agit là d'un constat théorique. C'est pourquoi il faut s'intéresser à la mise en œuvre de la norme qualité en question.

1.1.3.4. La mise en œuvre du « décret qualité »

Même si la qualité est identifiée comme « un vecteur important de la coordination des politiques d'éducation et de formation » (Normand, 2006), il semble évident dans ce contexte qu'à l'origine de la normalisation de la qualité, se trouve, comme pour l'enseignement supérieur, une injonction à rendre compte de l'usage des ressources allouées (Jouquan, 2009) en vue d'atteindre les objectifs établis par la définition même, donnée par la loi, de la formation professionnelle continue. Dans cette optique nous sommes proches d'une obligation de résultats là où l'éducation est d'abord considérée comme un investissement en capital humain (Normand, 2006).

Au 27 avril 2017, 92.663 organismes disposaient d'un Numéro de Déclaration d'Activité de formation¹⁸ (NDA - toute personne / organisation qui réalise des prestations de formation professionnelle continue doit déposer une déclaration initiale d'activité en préfecture et transmettre tous les ans un bilan pédagogique et financier) et pouvaient ainsi bénéficier de manière directe ou indirecte des fonds de la formation professionnelle. Selon une estimation d'un responsable¹⁹ de la commission de normalisation AFNOR Formation Professionnelle, en comparaison ils existeraient environ 6.000 organismes de formation en Allemagne.

20 organismes paritaires agréés (OPCA) ont décidé de collaborer pour mettre en application la loi du 5 mars 2014 en déclinant en 21 indicateurs les 6 critères du décret du 30 juin 2015. Ainsi, tout organisme de formation susceptible d'offrir une formation prise en charge par l'un de ces 20 organismes doit faire la preuve du respect des 21 indicateurs en s'enregistrant sur une plateforme informatique dénommée « Datadock ». Cette plateforme se présente comme étant « un entrepôt de données qui permet aux financeurs de la formation professionnelle de vérifier la conformité des organismes de formation aux critères qualité définis par la Loi ». En pratique chaque organisme de formation possédant un Numéro de Déclaration d'Activité doit décrire la manière dont il répond à chacun des critères et téléverser les éléments de preuve correspondants.

¹⁸ Liste Publique des Organismes de Formation (L.6351-7-1 du Code du Travail) - data.gouv.fr

¹⁹ « Francois Galinou : « Le décret qualité va assainir le marché de la formation » » - blog.cursuspro.com

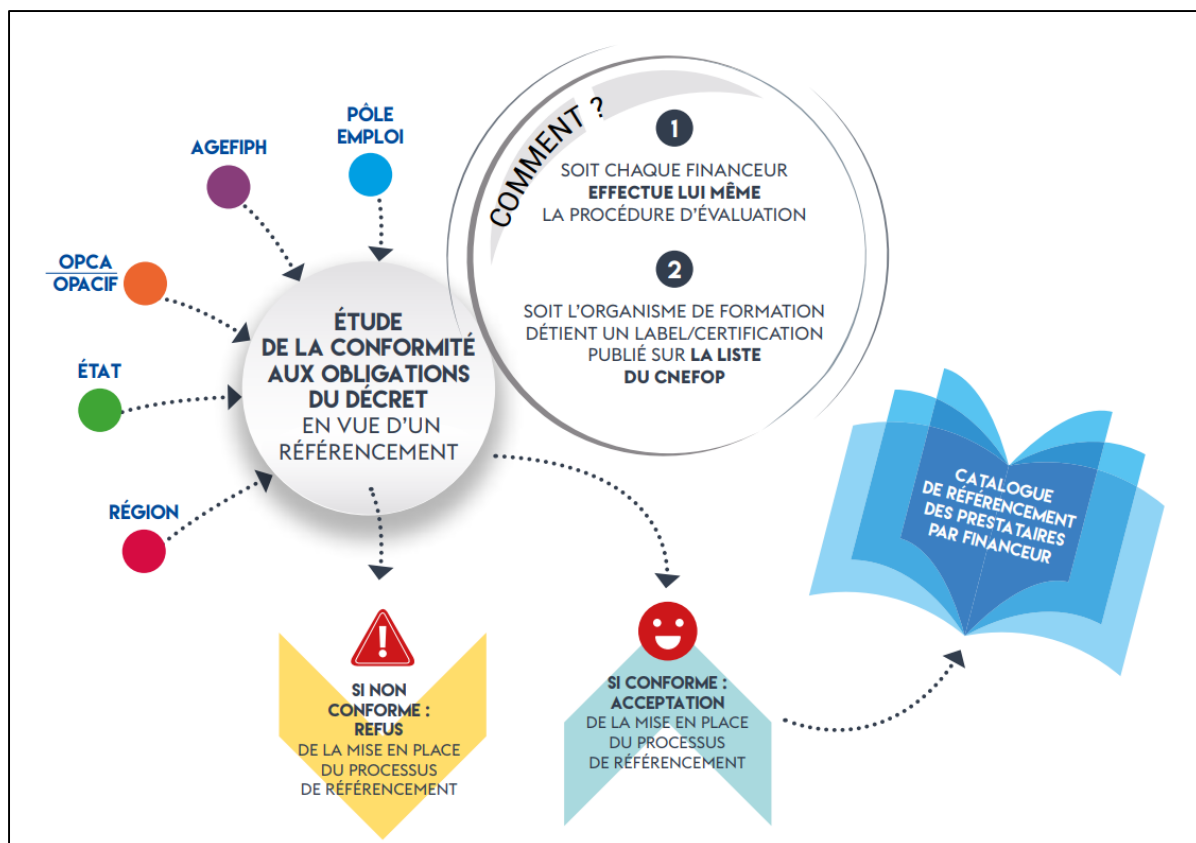


Figure 4 - Le schéma de contrôle de la qualité des prestataires de formation professionnelle

Source : FOCUS SUR LA QUALITE DES ACTIONS DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE – Répondre aux procédures qualité des financeurs, 8^e édition (juin 2018)

Je ne suis pas concerné par cet indicateur

* Description de la façon de procéder (1000 caractères maximum)

* Ajouter des modes de preuve
Une preuve minimum 3 preuves maximum.

Page web (format http:// ou https://)
AJOUTER LA PAGE

Fichier PDF (2 Mo maximum)
Choisissez un fichier | Aucun fichier choisi

Liste des preuves fournies:
• Aucune preuve fournie.

VALIDER L'INDICATEUR

Si c'est le cas, la zone « description » reste active et sert à justifier le pourquoi.

Il faut expliquer de manière concrète comment l'OF procède pour répondre au critère en question.

Éléments de preuve : lien(s) vers site et document(s) PDF < 2Mo (faible : demander au client de respecter cette contrainte)

Permet d'enregistrer la saisie. Il faut avoir déposé au moins un élément de preuve

Figure 5 - Comment renseigner la plateforme Datadock

Source : support de formation élaboré par l'auteur.

Les financeurs effectuent un contrôle « au fil de l'eau ». Chaque organisme de formation complète la manière dont il répond aux 6 critères du décret qualité et n'est soumis à un premier contrôle que lorsqu'une demande de financement, portant sur une action de formation mise en œuvre par ce dernier, et émanant d'une entreprise cliente, est présenté à l'un des membres du Datadock.

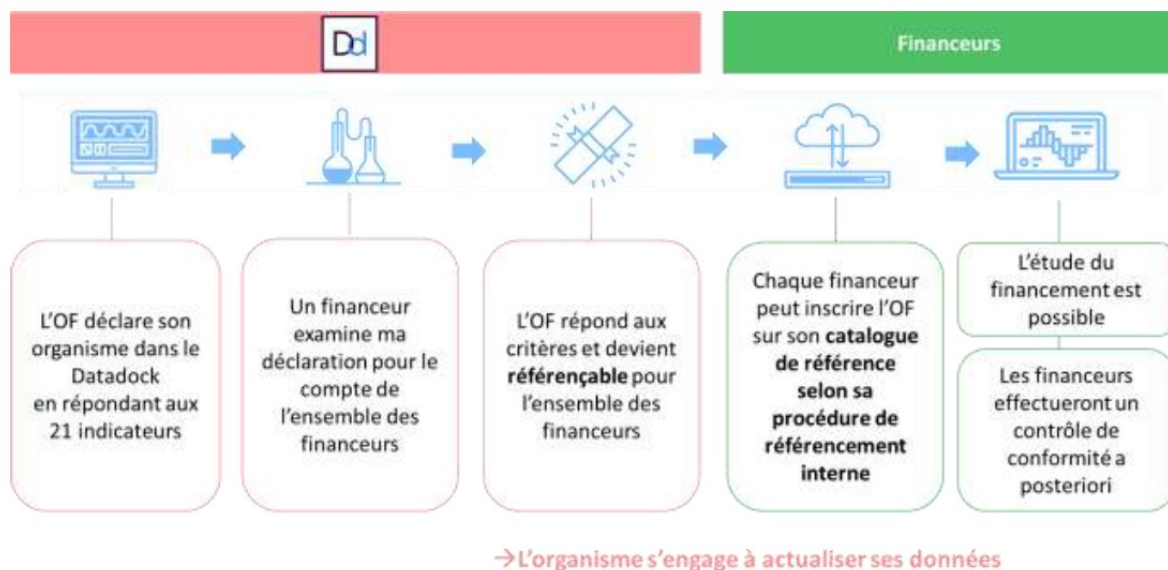


Figure 6 - Diagramme des flux du Datadock

Source : Mode opératoire d'instruction des dossiers dans le Data Dock

Parallèlement, le Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CNEFOP)²⁰ a publié la liste des labels et certifications qualité qui permettent aux organismes de formation de se prévaloir du respect du décret du 30 juin 2015. Le GIE²¹ Datadock, en accord avec le CNEFOP, permet aux organismes de formation d'ores et déjà labellisés ou certifiés de s'enregistrer en téléversant uniquement sur la plateforme l'attestation de certification ou de labellisation.

²⁰ Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles, issu de la loi du 5 mars 2014, il regroupe, au niveau national, l'Etat, représenté par 12 ministères dont celui de l'Emploi et la Formation Professionnelle et de l'Education Nationale, les régions, les partenaires sociaux représentatifs au niveau national et interprofessionnel ou multi-professionnel, les chambres consulaires et les principaux opérateurs du champ de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle

²¹ Groupement d'intérêt économique

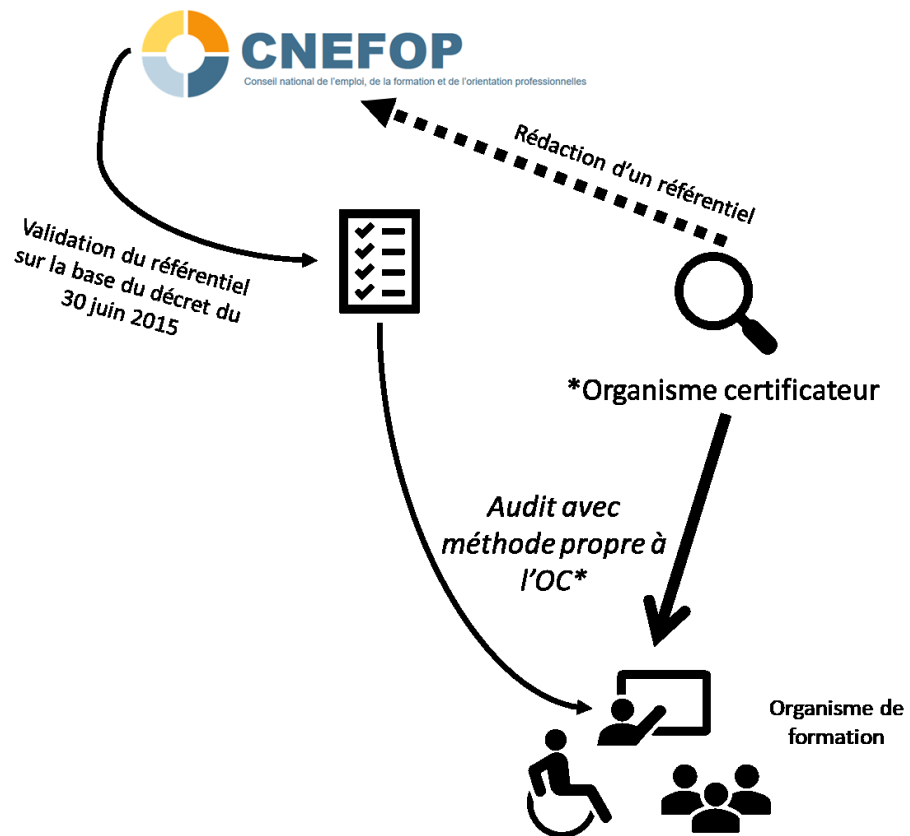


Figure 7 - Modalités d'accès au marché des organismes de certification de la qualité dans le secteur de la formation professionnelle suite à la réforme de 2014

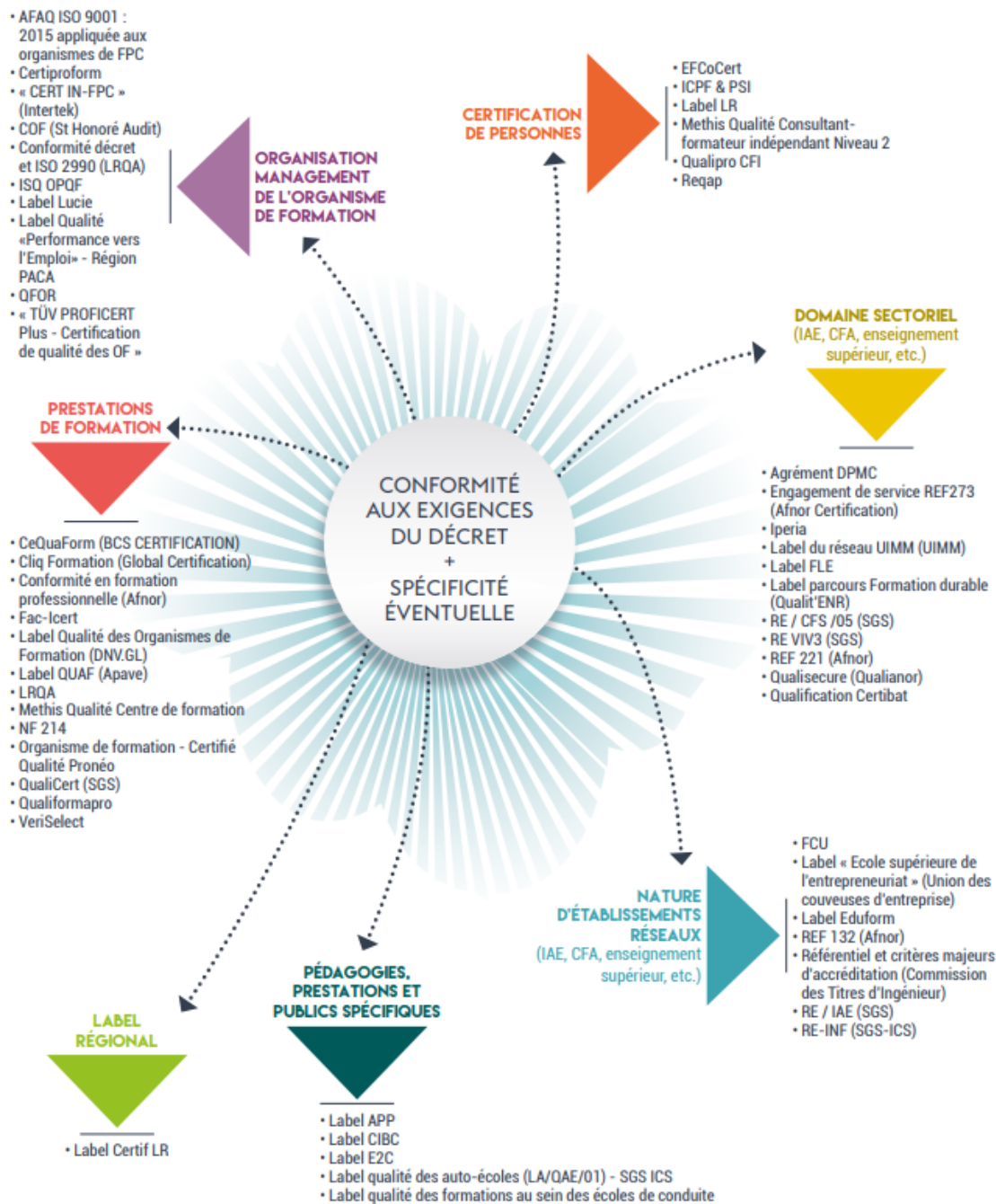


Figure 8 - Cartographie des certifications et labels qualité de la formation professionnelle

Source : FOCUS SUR LA QUALITE DES ACTIONS DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE - Répondre aux procédures qualité des financeurs, 8^e édition (juin 2018)

Depuis le début de l'année 2018, le volume d'utilisateurs de la plateforme semble stabilisé, faisant apparaître un recensement inédit des organismes de formation utilisateurs des fonds de

la formation professionnelle. En effet, alors qu'environ 90 000 organismes déclarent chaque année une activité, seulement 43 000 semblent dépendre des financements publics ou avoir une activité pérenne, et sont allés jusqu'au bout de la démarche d'enregistrement comme l'illustre ce point d'étape d'août 2018.

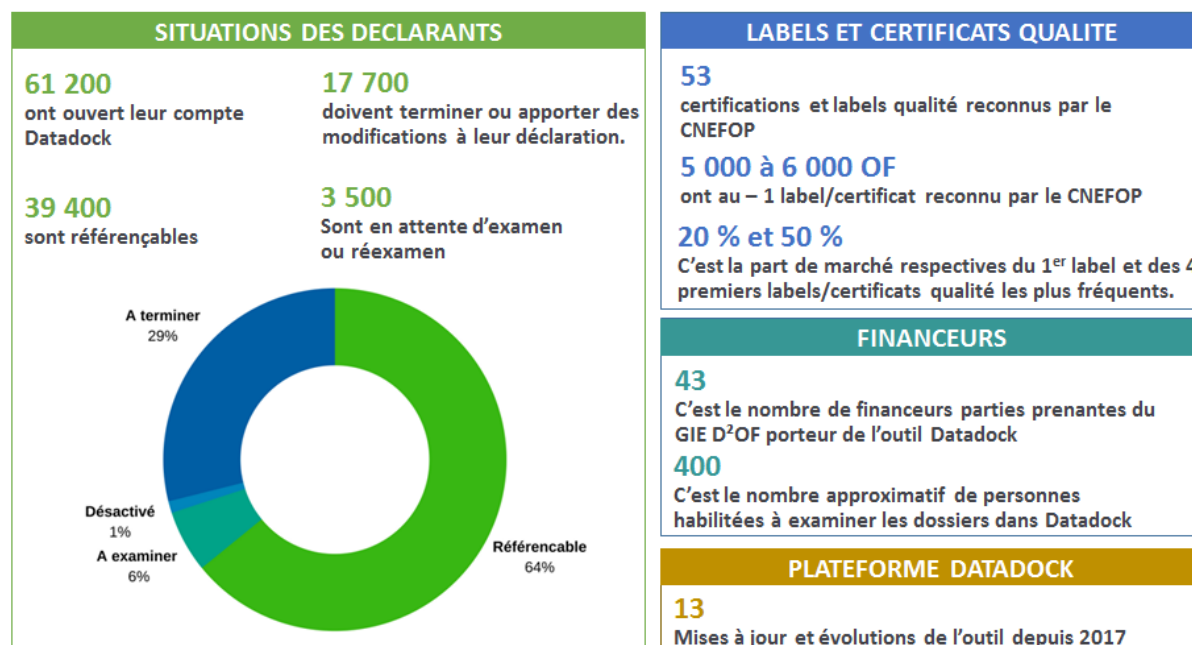


Figure 9 - Point d'étape Datadock, août 2018

Source : Johann Vidalenc, Chef de projet qualité de l'offre de formation, AGEFOS PME.

Ce point d'étape nous éclaire également sur différents points :

- Le nombre de financeurs participant à la solution Datadock est passé de 20 à 43 entre le lancement de la plateforme en janvier 2017 et août 2018, soit l'intégralité des financeurs, hors Etat et Régions. Pôle Emploi a élaboré sa propre plateforme.
- 18 mois après l'obligation de mise en œuvre des critères qualité (1^{er} janvier 2017), et 4 années après le vote de la loi, seulement 6 000 organismes de formation se sont inscrits dans une démarche de certification. Ce chiffre est peu significatif : le système de certification ne répond pas aux standards classiques du marché de la certification qui exigent que les organismes certificateurs soient accrédités par le COFRAC²² (Comité

²² Le Comité français d'accréditation (Cofrac) a été créé en 1994 à l'initiative des pouvoirs publics. C'est une association à but non lucratif, à qui a été confiée une mission de service public : celle de s'assurer de la compétence et de l'impartialité des organismes d'évaluation de la conformité (OEC), généralement désignés

Français d'Accréditation). Le contrôle de l'Etat, à travers le COPANEF, ne porte que sur le contenu des référentiels utilisés et non sur la capacité de certification des organismes procédant aux audits. Ainsi, si l'intérêt principal d'une certification est la simplification de l'enregistrement au Datadock (la certification « faisant foi », les financeurs ne demandent pas de précision sur les modalités de mise en conformité de l'organisme de formation certifié), aucun élément scientifiquement objectif ne peut différencier la qualité de l'intégration des critères du décret du 30 juin 2015 entre un organisme de formation certifié et un organisme de formation devenu référençable sur la plateforme Datadock.

- Le nombre de certifications disponibles, 53 créées en l'espace de 2 années, montre la facilité d'accès au marché de la certification dans le domaine de la formation professionnelle. D'après le site internet du COFRAC²³, seulement 35 organismes sont accrédités en France pour la « Certification de services et d'autres prestations » tous secteurs confondus (Finance, hôtellerie, électricité, sécurité...). Nous avons retenu ce champ d'accréditation car il s'agit de celui relatif à la norme ISO 17065²⁴ qui sera utilisé pour accréditer les certificateurs dans le cadre de la réforme de 2018.
- L'outil Datadock est devenu l'outil principal du contrôle qualité des organismes de formation (43 financeurs, plus de 60 000 organismes de formation). Ce constat est aussi celui de la domination du référentiel qualité associé au Datadock, qui sera l'objet de notre étude.

1.1.3.5. Bilan de la réforme de 2014 du secteur de la formation professionnelle

La réforme de 2014 s'inscrit dans un schéma de financement que nous pouvons aisément qualifier de complexe. Chaque acteur de ce système possède des prérogatives normatives :

- CNEFOP : définition des indicateurs permettant de vérifier l'application des critères qualité réglementaires ;

comme organismes de "contrôle". En 2008, en application d'un règlement européen, l'Etat a désigné le Cofrac comme instance unique d'accréditation en France.

Source : <https://www.cofrac.fr/qui-sommes-nous/>

²³ https://tools.cofrac.fr/fr/easysearch/index_advanced.php

²⁴ Évaluation de la conformité -- Exigences pour les organismes certifiant les produits, les procédés et les services

- COPANEF : définition des critères d'éligibilité de formation au financement via le CPF (Compte Personnel de Formation) ;
- Les collecteurs-financeurs : définition, pour chacun d'entre eux, de critères de prise en charge en application des orientations des branches professionnelles et de critères qualité propre, pouvant s'ajouter aux exigences du référentiel Datadock.

L'organisation de la formation professionnelle repose sur une longue succession de réformes depuis 1971. Cela a débouché sur un cadre normatif complexe venant s'ajouter aux normes de droit général (commerce, comptabilité, social). La réforme de 2014 semble axée sur une meilleure utilisation des fonds de la formation professionnelle avec deux focalisations :

- La qualité de fonctionnement des prestataires avec l'obligation de respect d'un cadre qualité pour les organismes de formation ;
- La qualité de l'offre de formation avec l'incitation des organismes de formation à structurer et à faire reconnaître leur offre par le dépôt d'une demande d'enregistrement auprès de la Commission Nationale de la Certification Professionnelle. Cet enregistrement étant un préalable à la demande d'inscription de l'offre de formation sur l'une des listes du Compte Personnel de Formation (Une liste nationale, 13 listes régionales, plus de 700 listes liées aux branches professionnelles, chacune accessible indépendamment des autres).

Ces deux mécanismes devaient assurer de concert une meilleure lisibilité / qualité de l'offre des prestataires d'actions de formation professionnelle. Du côté de l'exigence de qualité sur le fonctionnement des organismes de formation, il semble que la nouvelle norme a réduit de moitié les prestataires existants (comparaison entre le nombre de NDA – numéro de déclaration d'activité, environ 90 000, et le nombre d'organismes enregistrés sur Datadock, environ 45 000). Par contre, peu de données officielles sont disponibles sur la dynamique de structuration des offres de formation à travers un dépôt auprès de la CNCP.

1.1.3.6. La réforme de la formation professionnelle de 2018

Face à l'enjeu de l'inadéquation des compétences entre la demande des entreprises et les demandeurs d'emploi, et un certain constat du manque d'impact de la réforme de 2014, une nouvelle réforme majeure a été initiée en 2018 aboutissant au vote de la loi n°2018-771 du 5

septembre 2018. La loi précise 4 objectifs pour la formation professionnelle (Article L6313-3 du Code du travail) :

« 1° De permettre à toute personne, sans qualification professionnelle et sans contrat de travail, d'accéder dans les meilleures conditions à un emploi ;

« 2° De favoriser l'adaptation des travailleurs au poste de travail, à l'évolution des emplois, ainsi que leur maintien dans l'emploi, et de participer au développement de leurs compétences en lien ou non avec leur poste de travail. Elles peuvent permettre à des travailleurs d'acquérir une qualification plus élevée ;

« 3° De réduire, pour les travailleurs dont l'emploi est menacé, les risques résultant d'une qualification inadaptée à l'évolution des techniques et des structures des entreprises, en les préparant à une mutation d'activité, soit dans le cadre, soit en dehors de leur entreprise. Elles peuvent permettre à des salariés dont le contrat de travail est rompu d'accéder à des emplois exigeant une qualification différente, ou à des non-salariés d'accéder à de nouvelles activités professionnelles ;

« 4° De favoriser la mobilité professionnelle ».

Les apports de cette réforme d'ampleur peuvent être abordés en 4 axes :

- La redéfinition de la nature et du champ de l'action de formation ;
- La simplification du schéma de pilotage national de la politique de formation des actifs ;
- Une redéfinition du rôle des financeurs et une désintermédiation de l'achat d'action de formation par les actifs ;
- Une refonte du système de contrôle de la qualité des « Organismes prestataires d'actions de développement des compétences ».

1/ La redéfinition de la nature et du champ de l'action de formation

La formation professionnelle n'est plus définie par une liste de types d'actions mais comme « comme un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel » (article L6313 du Code du travail) pouvant « être réalisé en tout ou partie à distance [et/ou également] en situation de travail ». L'idée principale de cette redéfinition est d'ouvrir les possibilités d'innovation pédagogique et de centrer la définition de l'action de formation sur la notion d'objectif professionnel et d'acquisition de compétences. C'est ce que pose comme principe l'article précédent (L6313-1 du Code du travail) en définissant le champ de la formation

professionnelle comme « Les actions concourant au développement des compétences » et pouvant être soit :

- Des actions de formation ;
- Des bilans de compétences ;
- Des actions de validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- Des actions d'apprentissage, au sens de la formation en apprentissage tel que déployée à ce jour par les Centres de Formation en Apprentissage.

Il faut noter que la formation en apprentissage intègre le champ de la formation professionnelle, ce qui aura un impact sur le périmètre de la norme qualité.

2/ La simplification du schéma de pilotage national de la politique de formation des actifs

Les 4 principales organisations concourant à la politique publique de la formation professionnelle sont fusionnées au sein de France Compétences, agence avec une gouvernance simplifiée :

- Un directeur général ;
- Un Président du Conseil d'Administration ;
- Un conseil d'Administration de 15 membres (contre, par exemple, 42 membres au sein de la CNCP).



Figure 10 - Les organisations regroupées au sein de France Compétences

3/ Une redéfinition du rôle des financeurs et une désintermédiation de l'achat d'action de formation par les actifs

Le changement le plus notable est celui des financeurs qui cessent d'être collecteurs des fonds de la formation professionnelle (sauf pour le schéma UNEDIC-Pôle Emploi). La collecte est confiée principalement à l'URSSAF pour le compte de France Compétences qui allouera les ressources aux 11 OPCO (Opérateurs de compétences), regroupant les branches professionnelles en lieu et place des 40 OPCA (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés). Le nombre de branches étant lui-même appelé à être réduit à environ 250 contre plus de 700 en 2018.

Ainsi le système est simplifié avec :

- 2 collecteurs : URSSAF et UNEDIC ;
- 1 agence de pilotage ;
- 12 financeurs (pour les actifs dans le privé) : 11 OPCA et Pôle Emploi.

Une autre évolution majeure est la désintermédiation du Compte Personnel de Formation. Au préalable, chaque année, chaque actif bénéficiait d'un volume d'heures abondé sur son CPF. Le CPF sert à financer des actions de formation mais la demande de formation devait être validée par un collecteur-financeur qui valorisait les heures en montant de prise en charge. De

fait, les heures n’avaient pas la même valeur selon les actifs et selon leur projet de formation. Suite à la réforme, chaque CPF est abondé par une somme de 500€ chaque année, directement utilisables pour des formations inscrites au Répertoire National des Certifications Professionnelles ou au Répertoire Spécifique (ex-Inventaire de la CNCP) et proposées par un « Organisme prestataire d’actions de développement des compétences » ayant fait la preuve du respect des critères normatifs de qualité. Les fonds du CPF sont gérés par la Caisse des Dépôts et Consignations qui paye directement le prestataire de formation.

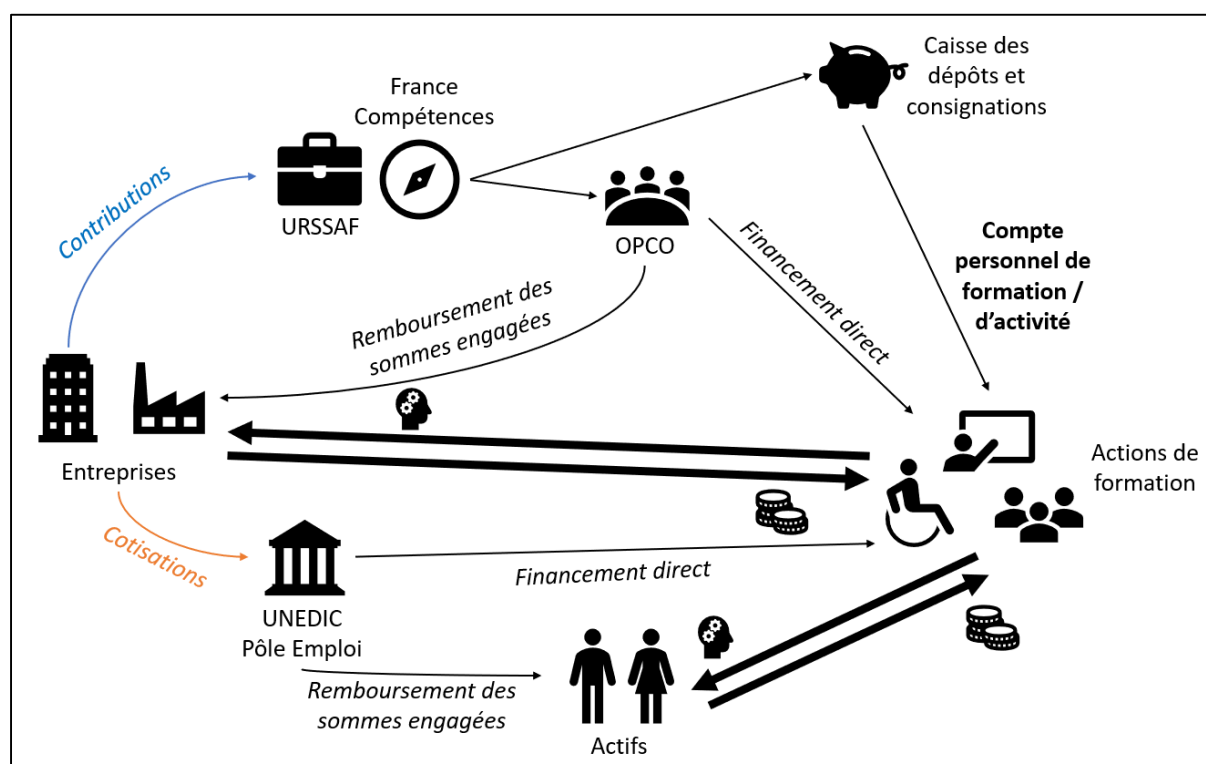


Figure 11 - Schéma des flux financiers des fonds de la formation professionnelle suite à la réforme de 2018

4/ Une refonte du système de contrôle de la qualité des « Organismes prestataires d’actions de développement des compétences »

En premier lieu, le décret fixant les critères qualité de la formation professionnelle a été mis à jour et accompagné d’un référentiel national. Un arrêté a également été pris pour encadrer les modalités d’audit. Les audits de certification devront obligatoirement être réalisés sur site (beaucoup de certificateurs ayant précédemment choisi de réaliser leur audit à distance ou sur dossier).

En second lieu, le référentiel s'applique aux prestataires de formation et aux Centres de Formation des Apprentis, qui peuvent à présent être librement créés par des opérateurs privés (au préalable, les Régions autorisaient la création des CFA et en contrôlaient le pilotage et le financement).

En troisième lieu, le système de certification rejoint le « droit commun ». Les organismes certificateurs devront appliquer le référentiel national et être accrédités par le COFRAC sur la base de la norme ISO 17065 - Exigences pour les organismes certifiant les produits, les procédés et les services.

Cette nouvelle approche du contrôle de la qualité réhausse très nettement les exigences sur le fonctionnement des organismes de formation - Organismes prestataires d'actions de développement des compétences (OPAC).

D'abord avec un référentiel national plus exigeant contenant 7 critères contre 6, et 32 indicateurs contre 21, même si certains indicateurs dépendent de la nature de l'activité de l'OPAC.

Mais l'évolution la plus importante repose sur la nature du contrôle. Confier le contrôle de la qualité à des organismes certificateurs accrédités par le COFRAC implique une professionnalisation des auditeurs et une démarche d'audit incluant plus d'investigation. Contrairement à l'étude d'un dossier (Datadock), un échange est possible entre l'auditeur et l'audité, permettant un contrôle de la cohérence entre ce qui est dit et fait, et un contrôle par échantillonnage. Dans le système Datadock, seul ce qui était présenté par l'organismes de formation était contrôlé (documents, description du mode de fonctionnement). Il devient impossible de déléguer la preuve de la conformité à un prestataire externe (consultant) qui pouvait proposer sans risque une déclaration décorrélée du fonctionnement réel de l'organisme. Il existait, par exemple, des prestataires commercialisant des « kits Datadock » incluant des descriptions de fonctionnement et des éléments de preuve types. Lors d'un échange téléphonique, le responsable du contrôle du GIE Datadock a évoqué des dizaines de déclarations identiques, dont la conformité ne pouvait être rejetée au regard de la nature du contrôle.

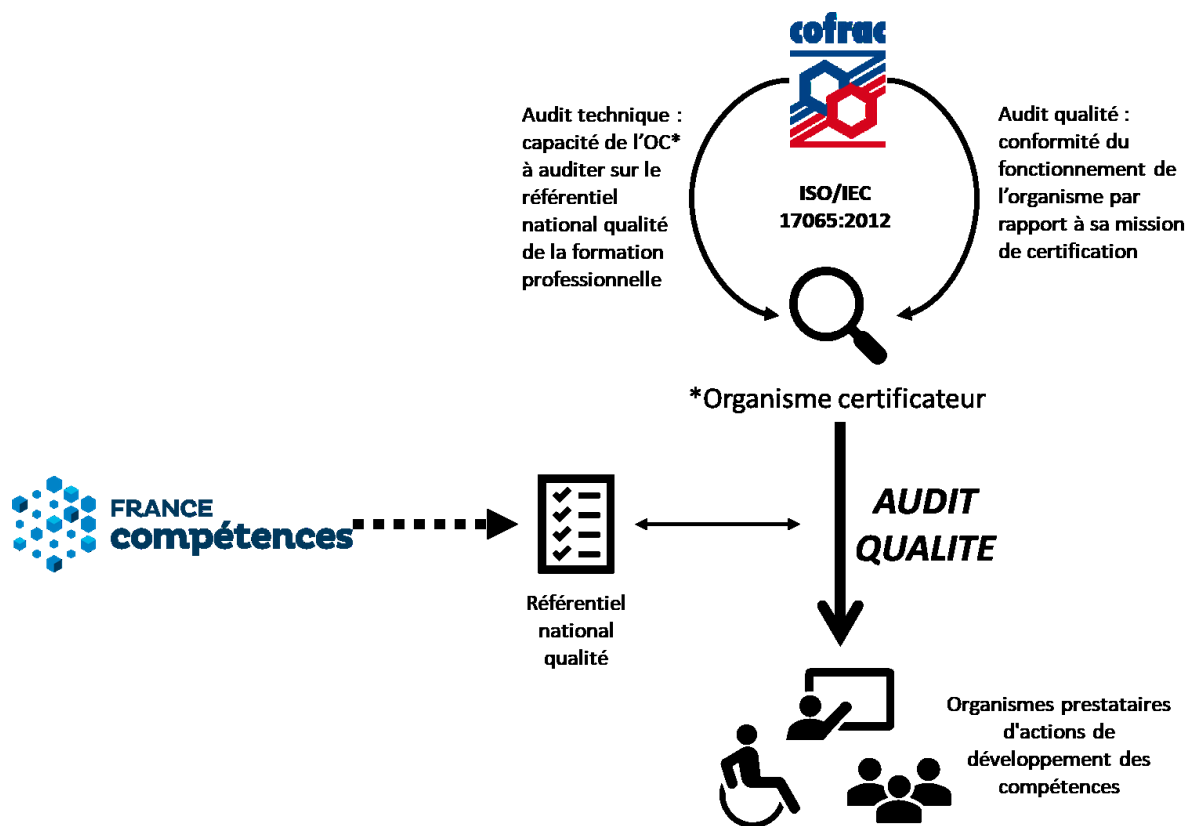


Figure 12 - Schéma de contrôle de la conformité des Organismes prestataires d'actions de développement des compétences

"QUELS SONT LES CHANGEMENTS ?"

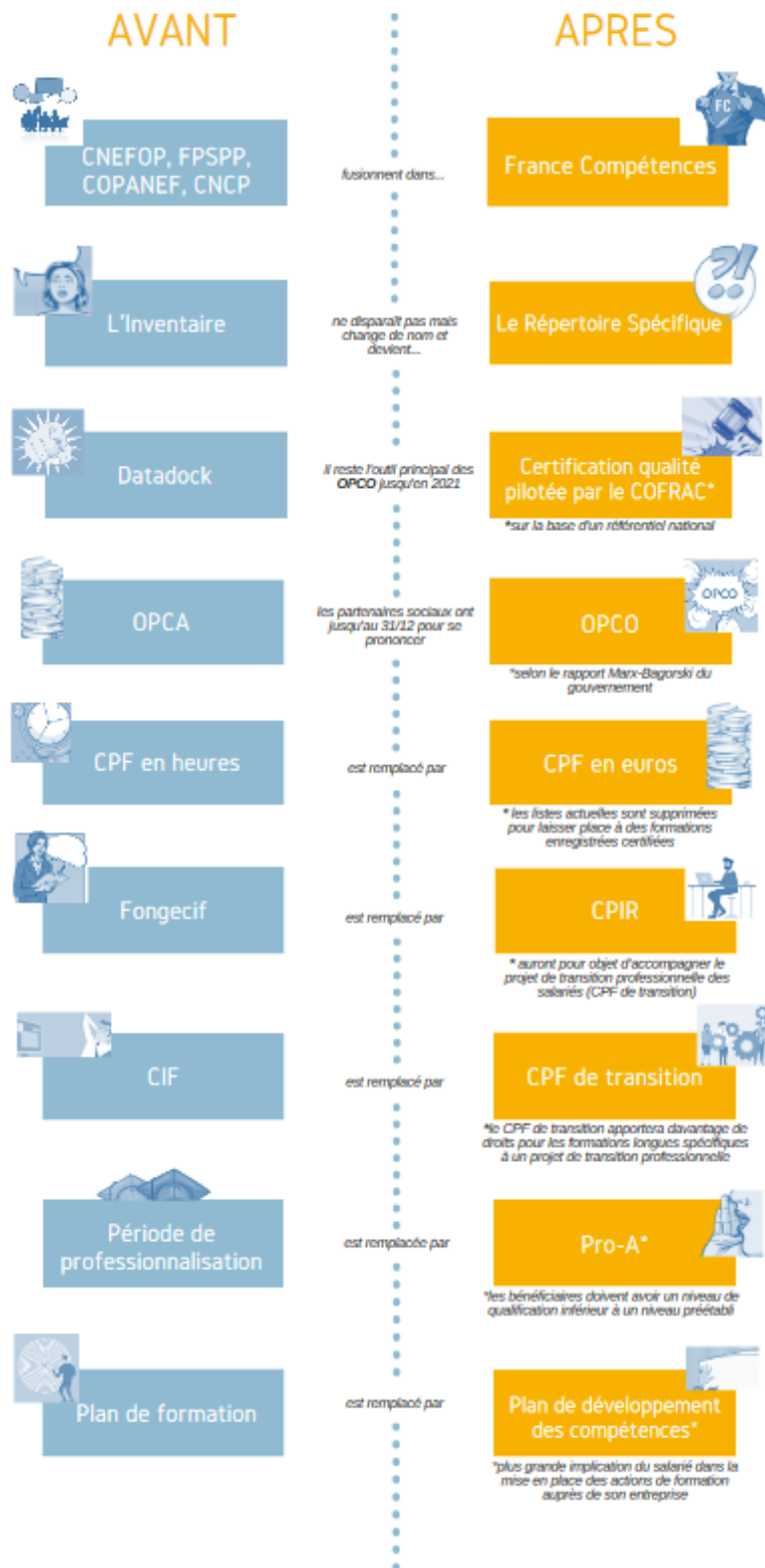


Figure 13 - Les changements induits par la réforme de 2018

Source : Infographie Lafayette Associés

1.2. De la normalisation à la théorie de la Tétranormalisation : le rôle et la (l'in)cohérence des normes

1.2.1. Norme : définition et intention

A la base des travaux de recherche dans le courant de la tétranormalisation se pose la question de la place des normes dans notre société. Pour le Larousse, la norme se définit comme une règle, un principe, un critère auquel se réfère tout jugement, mais également un « Ensemble des règles de conduite qui s'imposent à un groupe social ». Appliquée à l'industrie, il s'agirait d'une « Règle fixant les conditions de la réalisation d'une opération, de l'exécution d'un objet ou de l'élaboration d'un produit dont on veut unifier l'emploi ou assurer l'interchangeabilité ». La définition de la norme dépend donc du champ considéré. C'est « un concept qui permet d'englober aussi bien les lois et règlements que les manières de se comporter ou les modalités techniques d'utilisation d'un objet ou de réalisation d'un service » (Cappelletti, Pigé & Zardet 2015).

D'un point de vue général, la promulgation et la mise en œuvre des normes est au centre de la régulation sociale (Brunsson & Jacobsson, 2002). Elle est le produit de la connaissance qui contribue à configurer et à réorganiser les pratiques des acteurs au niveau local (Higgins & Larner, 2010). L'intention de la norme est de construire une uniformité à travers le temps et l'espace sur la base de règles reconnues. Elle cherche à englober différentes communautés de pratiques et différents lieux d'activité, à faire fonctionner ensemble des éléments indépendamment de la distance qui les séparent ou de l'hétérogénéité des mesures (Timmermans & Epstein, 2010). Dans sa forme idéale, la norme se fixe ainsi comme noble objectif de supprimer les complications, d'apporter de la rationalité méthodologique et technologique et elle est guidée par 3 principes : adapter, simplifier et rationaliser (Péron, 2010). Au sens large, la définition de la norme peut inclure « les lois, réglementations, normes incitatives, prélèvements obligatoires, impôts, règles du jeu sociales, économiques, sanitaires et de protection de l'environnement écologique qui ont un effet structurant sur les comportements et les stratégies des acteurs du jeu économique, social, culturel : citoyens, consommateurs, producteurs, entreprises et organisations, réseaux et institutions publiques et privées » (Savall & Zardet, 2005).

Pour l'Organisation internationale de normalisation (ISO), la norme vient répondre à une question fondamentale : « Quelle est la meilleure façon de faire ceci ? ». En ce sens, la norme aide « les régulateurs et les gouvernements » à « développer une meilleure régulation » en se basant sur l'implication d'experts reconnus²⁵. Cette explication relève, au moins en partie, de la promotion par l'ISO de sa propre action, et découle de son travail de lobbying pour que les normes ISO deviennent les normes de régulations étatiques. Mais lorsque l'on y réfléchit, l'ISO vient proposer uniquement une solution-produit à la problématique gouvernementale de contrôle et de régulation des comportements des acteurs économiques, en proposant des « standards » qui ont la vertu d'avoir une portée internationale, et sont ainsi susceptibles de favoriser les échanges commerciaux.

La norme n'est donc pas un objet créé de manière opportuniste ou émergeant spontanément d'une convention sociale ou professionnelle. Elle dépend d'une dynamique de formalisation, d'un accord commun, ou d'une intention normalisatrice. Selon plusieurs auteurs, la dynamique de création, certains diront de prolifération des normes, et du phénomène de normalisation sont intrinsèquement liées à la modernité (Timmermans & Epstein, 2010 ; Brunsson & Jacobsson, 2002), au point de devenir une caractéristique centrale de la vie sociale et culturelle actuelle (Lampland & Star, 2009). Ce n'est pas tant un mouvement technocratique lié aux Etats modernes qu'une nécessité liée à la réalité du monde actuel. On retrouve l'idée selon laquelle les normes favorisent la coordination et la coopération à l'échelle mondiale car elles sont vectrices d'homogénéité et créatrices de similarités parmi les peuples et organisations, quelle que soit la distance géographique qui les sépare (Brunsson et Jacobsson, 2002). Quoi qu'il en soit, les normalisateurs sont prolifiques : on évalue à 1 200 000 le nombre de normes au niveau mondial et environ 33 000 en exercice en France²⁶. Cette expansion normative est d'autant plus impressionnante qu'elle échappe au domaine du droit pour englober quasiment tous les domaines (Thibierge, 2009, 2014) provoquant un phénomène de « densification normative » (Thibierge, 2014, 2017). Mais ce nombre impressionnant cache une réalité : prise séparément, chacune des normes a son utilité et il est difficile de trouver des normes qui soient réellement périmées (Cappelletti, Pigé & Zardet 2015). Une autre réalité est que le travail de création des normes reste souvent invisible (Lampland & Star, 2009). Cela peut restreindre leur effet en rendant plus difficile la compréhension de leurs intentions par les acteurs qui appliquent

²⁵ Iso: the main benefits of ISO standards - <https://www.iso.org/benefits-of-standards.html>

²⁶ Claude Revel, Développer une influence normative internationale stratégique pour la France, Rapport remis à Nicole Bricq, ministre du Commerce extérieur, 31 janvier 2013.

localement les normes. Et même en considérant que ce chiffre est impressionnant, il reste à relativiser si l'on considère les « normes invisibles », comportementales, organisationnelles, managériales qui sont autant de contraintes sur les comportements des individus. En parallèle, les « normes techniques » représentent des « ressources utiles » au fonctionnement des organisations (Le Goff & Onnée, 2017). Mais la frontière entre normes invisibles et techniques a déjà été franchie. C'est le « pari impossible » réussi par l'ISO avec la publication de la norme ISO 26000 « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale ». Une norme privée, par nature technique, peut-elle être porteuse d'une éthique de gouvernance ? La norme semble elle-même y répondre en partie en remplaçant la notion d'éthique par celle de « comportement éthique ». Une norme de management ne semble pas avoir le pouvoir de pénétrer la moralité des hommes, « l'éthique relevant de la conscience de chacun ». Elle restera une règle normative, là où l'éthique est avant tout une question de standard de comportement. Cependant, cet exemple illustre le potentiel de technification des normes par le travail des normalisateurs, les rendant ainsi auditables et certifiables, même si « La rédaction d'une norme de comportement, par des organismes privés de normalisation, est loin d'être neutre » (Cadet, 2017).

Pour comprendre cette différence entre les normes invisibles et techniques, il faut nous intéresser à la manière dont, en langue anglaise, le terme de « *standard* » est différencié de celui de « *norm* » (Péron, 2010). Le dernier étant une norme de comportement, en général non écrite et laissant une certaine marge de manœuvre à l'acteur, le premier étant une prescription de comportement ou de possession de caractéristiques qui demande généralement un effort à l'acteur pour s'y conformer (Brunsson & Jacobsson, 2002 ; Boje, Smith & Vendette, 2015). Se détachant de la lecture étymologique anglo-saxonne, la différence entre standard et norme peut être éclairée par leur origine et leur portée pour ceux qui considèrent que ces deux termes ne peuvent être considérés comme synonymes, en français. Ainsi les normes sont « issues d'une coordination institutionnalisée qui peut prendre la forme d'une délibération, d'une collaboration ou, au minimum, d'une concertation entre des acteurs – parlementaires, industriels, groupes d'intérêt, etc. », alors que les standards n'émanent pas d'un processus d'élaboration institutionnalisé mais d'une coordination dont la nature est informelle (Ruwet, 2017). Il y a donc une approche qui considère l'étymologie anglo-saxonne dans laquelle la « *norm* » est une règle informelle de comportement et le « *standard* » une règle formalisée et, une autre vision dans laquelle la norme est le produit « officiel » des normalisateurs (sens porté par l'Association française de normalisation) et le standard, une détermination du prescrit dans

un environnement de concurrence pure et parfaite, le fruit de la « main invisible » du marché. La notion de « *norm* » anglo-saxonne et de standard francophone se rejoignant dans le fait qu'ils découlent de « l'expérience tirée des interactions entre l'organisation et son environnement » et « sont mis continuellement à l'épreuve » (Boje, Smith & Vendette, 2015). Quoiqu'il en soit, nous comprenons que la norme peut être issue d'une intention normative ou d'un fait social.

Figure 3.1 : La normalisation située par rapport aux standards et aux autres familles de normes

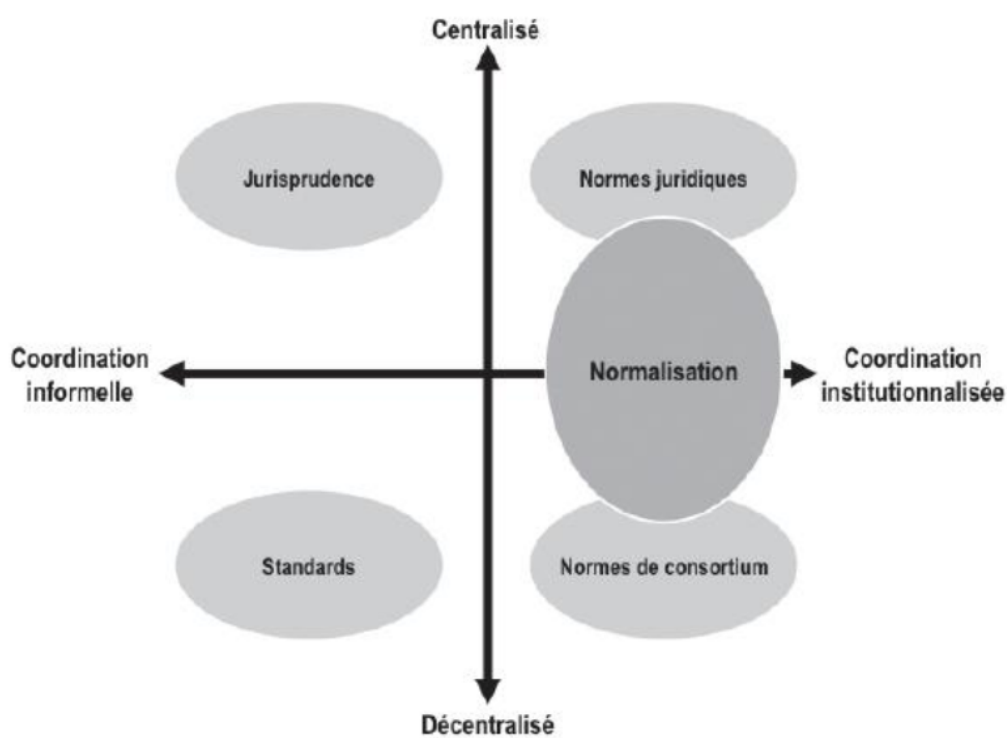


Figure 14 - La normalisation située par rapport aux standards et aux autres familles de normes (Ruwet, 2017)

L'intention normative peut, par ailleurs, se comprendre sous le prisme de la théorie de l'agence. La normalisation offre l'opportunité de standardiser le comportement de l'agent et favorise ainsi la délégation de fonctions. Le résultat recherché est de « normaliser le comportement de l'agent, de l'inciter à agir dans le sens souhaité par le principal » (Cappelletti, Pigé et Zardet, 2015). La norme peut jouer un double rôle :

- Assurer le principal que le comportement de l'agent est normalisé et fidèle à l'intention de ce dernier ;

- Réduire l'asymétrie d'information : la norme porte souvent une exigence de « reporting », soit sur l'action de l'agent, soit sur les informations entourant les décisions de l'agent.

De manière plus générale, l'essor de la normalisation peut être éclairé par la compréhension de la « puissance de la norme ». Tout en reconnaissant le risque « de la surabondance sinon de la contradiction » des normes, les auteurs de cette théorie avancent que : « Une telle propagation [des normes] ne se comprend que si l'on ramène la norme à ce qu'elle représente en termes de contrôle et de domination pour l'entité qui s'en empare, que ce soit au niveau microscopique (le groupe social) ou macroscopique (l'organisation, l'État) » (Le Goff & Onnée, 2017).

Un dernier aspect à considérer dans l'expansion normative, outre le fait d'avoir généré un « bazar des normes » (Pesqueux, 2010), est que la normalisation est un marché (Cochoy, 2000). Les producteurs de normes fournissent des « normes marchandises » (Zardet & Bonnet, 2010) et les entreprises, en proie à des injonctions paradoxales, se retrouvent parfois en situation de choix entre différentes normes (Le Goff & Onnée, 2017). Le marché de la normalisation est un écosystème économique avec des consultants, des auditeurs, des contrôleurs, des formateurs où même les institutions publiques, sans intérêt économique apparent, peuvent trouver matière à justifier leur propre existence ou matière à motiver une décision d'allocation de moyens supplémentaires en créant des normes.

Ce qui est certain, c'est que les normes ont un impact sociétal et social de plus en plus important et qu'elles affectent le comportement de tous les acteurs de la société : industriels, consommateurs, pouvoirs publics (Péron, 2010). Quelle que soit la vision du phénomène grandissant de la normalisation, mondialiste ou pragmatique, il n'est pas possible d'ignorer la manière dont la norme est reçue par l'agent / l'acteur. Comment va-t-il réagir ? Quelles sont les conséquences de la normalisation sur le comportement des acteurs ? L'étude du phénomène de normalisation reste un champ d'étude sous-évalué pour l'analyse de certains aspects centraux des sociétés modernes, surtout si l'on considère la difficulté à faire en sorte que les normes « fonctionnent », atteignent leur objectif initial (Timmermans et Epstein, 2010). Pourtant, l'étude des pratiques des acteurs face aux normes est cruciale pour nourrir notre compréhension de la manière dont se passent réellement les choses sur le lieu de travail (Lampland & Star, 2009). Trop peu de travaux se concentrent sur la manière dont les normes sont censées fonctionner au niveau local et sur les conséquences concrètes de leur mise en œuvre (Higgins & Larner, 2010). Développer une compréhension de la manière dont interagissent les acteurs,

les objets, les normes, au sein d'un ordre moral, est difficile. Un corps de connaissance, riche, se développe en étudiant la manière dont les acteurs s'organisent et se réorganisent lorsqu'ils considèrent que les circonstances de leur activité ne correspondent pas à une catégorie ou à une norme prescrite (Bowker & Star, 1999).

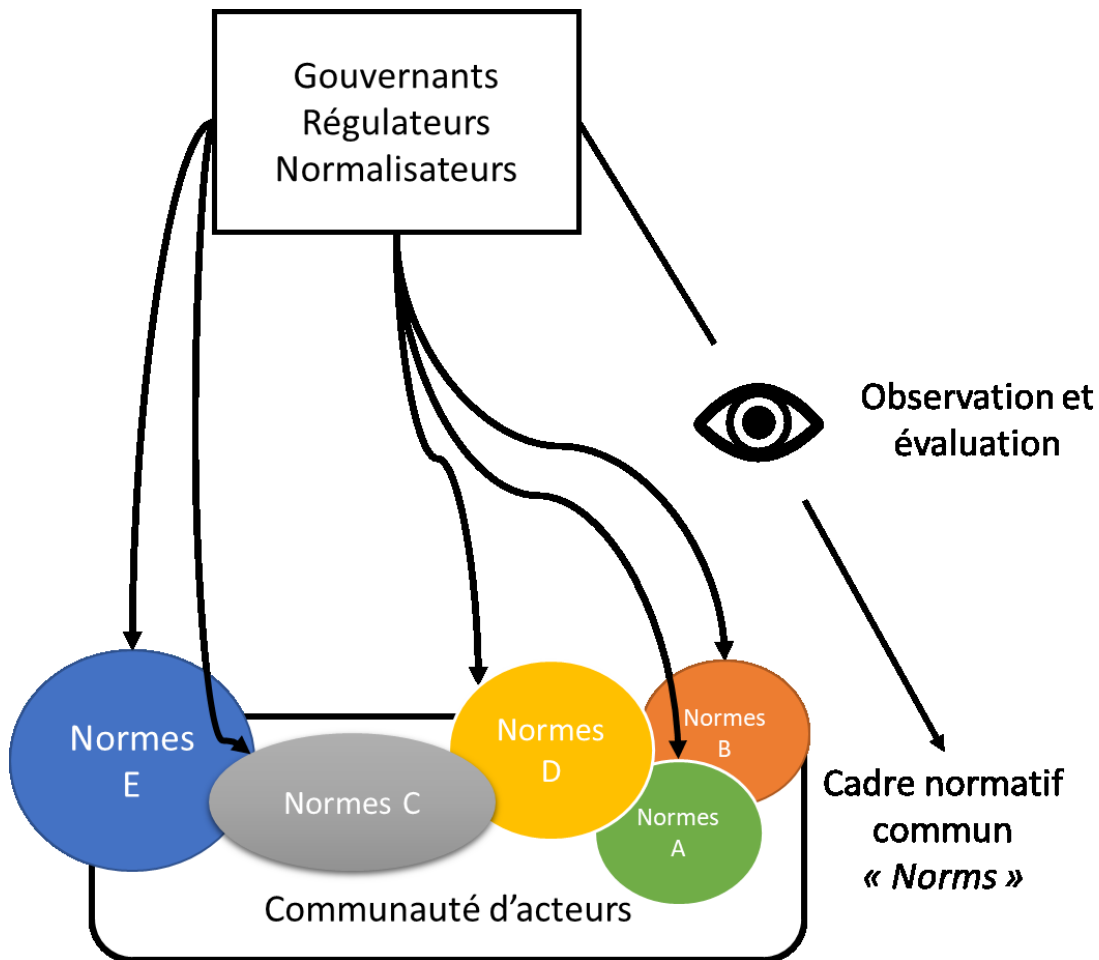


Figure 15 - La dynamique de normalisation : des normes plus ou moins intégrées qui interagissent dans une communauté d'acteurs

Le comportement de l'acteur qui reçoit la norme doit être analysé. Pour certains, la notion de norme au sens du « *standard* » anglosaxon n'est pas compatible avec celle d'acteur dans l'organisation car elle le prive de sa capacité à faire ses propres choix, de ses qualités et de son unicité (Brunsson et Jacobsson, 2002). Une vision plus nuancée propose d'interpréter la réaction de l'acteur à la norme soit comme une action intelligente, soit comme une action aveugle, selon qu'il prend en compte la norme en intégrant son objectif et en comprenant son historique et sa dynamique ou, simplement, qu'il cherche à modifier ses pratiques à partir d'une situation A - avant la norme - pour aller vers une situation B - après la norme (Smith, Boje & Foster, 2013, Boje, Smith & Vendette, 2015). Cette vision permet d'éclairer l'intérêt de la différence entre « *standard* » et « *norm* ». Car le « *standard* », qui prend la forme d'une normalisation impérative, offre moins d'espace pour l'action intelligente et l'innovation. Un frein à l'innovation qui se ressent également quand la norme fige les caractéristiques de marché d'un produit (Thevenot, 1995). Le produit que la norme définit et protège aux yeux, par exemple, des consommateurs ou de « l'industriel qui a participé activement à ses spécifications », est dans le même temps privé de son potentiel d'évolution ou d'innovation. Pour reprendre l'opposition entre « *norm* » et « *standard* » dans le secteur de la formation professionnelle continue, il pourrait exister une confrontation entre la « *norm* » qualité du secteur, préexistante à la réglementation, et le « *standard* », prescrit par la loi, de ce que doit être la qualité au sein des organismes de formation.

Higgins & Larner (2010), offrent trois pistes pour étudier la façon dont la mise en œuvre d'une norme peut se faire dans l'organisation : l'hybridation, l'adaptation et la soumission. Cette approche demande beaucoup de nuance entre ces trois types d'implémentation de la norme. Il n'y a pas de consensus sur une classification comportementale des acteurs de l'organisation face à une ou plusieurs normes exogènes et endogènes. La première des questions à se poser reste celle de la conformité. La norme est-elle respectée, mise en œuvre selon ses propres exigences ? La conformité, en elle-même, peut être considérée comme une stratégie d'intégration de la norme par les acteurs, même si elle est interprétée de diverses façons par les auteurs. L'acteur recherche la conformité, soit qu'il estime ne pas avoir à modifier ses pratiques pour satisfaire à la norme (Brunsson et Jacobsson, 2002) soit que, selon un phénomène que certains qualifient de « dérive », l'acteur ne cherche pas, ou plus, à manager la norme [qualité] mais à se conformer aux exigences d'un service [qualité] (Doucet, 2010). Cependant, pour les participants aux recherches sur la tétranormalisation, la conformité est un élément-clé du « cadre institutionnel qui pose les conditions du développement des normes [et]

permet aux acteurs d'exercer leurs responsabilités » (Cappelletti, Pigé et Zardet, 2015) et mérite à ce titre de ne pas servir de simple classification comportementale.

Ces efforts pour affiner la compréhension de la réaction des acteurs à la norme constituent l'un des liens entre la théorie des normes et les travaux de recherche dans le champ de la tétranormalisation. Tout l'enjeu de la tétranormalisation est d'étudier la réponse des acteurs à la question simple posée par les sociologues Timmermans et Epstein (2010) : « When standards conflict, which ones should prevail²⁷ ? ». Dans tous les cas, les acteurs sont souvent à l'origine d'un phénomène de distorsion entre l'objectif de conformité et la mise en œuvre de la norme à travers le mécanisme d'appropriation. Cela dénote une certaine difficulté à s'approprier directement le « *standard* » pour en faire une « *norm* » (Segrestin, 1997). Cela met également en exergue la problématique liée à la construction et au développement d'un mimétisme légal (Bensimhon & Levy 2009). Ainsi, une des idées principales de cette théorie est que, face à la forte production normative des Etats modernes (Cappelletti, 2013), le chercheur en gestion doit s'intéresser aux ambiguïtés et aux conflits issus de la rencontre des champs normatifs au sein des organisations, et contribuer à la définition des solutions innovantes et des bonnes pratiques (Pesqueux, 2005).

1.2.2. Théorie néo-institutionnelle et logiques institutionnelles : la normalisation des organisations

La théorie néo-institutionnelle s'intéresse au concept d'institution. La seule idée commune qui unifie tous les usages du terme « institution » est le constat d'une certaine permanence dans quelque sorte d'établissement social (Hughes, 1936²⁸). Cette théorie a notamment émergé de l'étude des phénomènes d'uniformité (sociologique, économique, organisationnelle), de persistance culturelle et de résistance au changement (Zucker, 1977). Ces trois phénomènes sont autant d'explications possibles à l'échec ou à la difficulté d'intégration d'une norme dans une organisation. L'institution peut être définie par sa composition : « les institutions sont composées d'éléments réglementaires, normatifs et culturo-cognitifs qui, mis ensemble avec des activités et des ressources associées, donnent de la stabilité et du sens à la vie sociale » (Scott, 2001). L'institution est également définissable par ses caractéristiques pratiques : « des

²⁷ Quand des normes sont en conflits, laquelle doit prévaloir ? – Traduction de l'auteur.

²⁸ "The only idea common to all usage of the term 'institution' is that of some sort of establishment of relative permanence of distinctly social sort."

comportements répétitifs et allant de soi qui permettent d'imposer une pratique comme légitime ». Ainsi, les institutions se créent, s'altèrent et disparaissent sur la base d'un ensemble de comportements individuels au quotidien (Powell & Rerup, 2017). Dans cette optique, les institutions sont avant tout définies comme « des conventions, des habitudes, des routines. » (Château Terrisse, 2013). Ces définitions génériques de l'institution, qui peuvent désigner des « objets très dissemblables » (Château Terrisse, 2013), ont ainsi vocation à s'appliquer à l'entreprise. Or « l'entreprise-institution », évolue elle-même dans un environnement institutionnel (concurrents, régulateurs, clients, autres entreprises du tissu économique...). Et les acteurs de cet environnement institutionnel vont adopter ou prescrire des façons de faire qui vont normaliser l'entreprise par effet de mimétisme ou d'isomorphisme (Château Terrisse, 2013). Les normes, actions et pratiques, « prennent le statut de fait ou réalité sociale » et sont adoptées, car « considérées comme allant de soi » (Meyer et Rowan, 1991 ; Ben Moukla & Boussoura, 2008). Les organisations adoptent des structures et des règles pour « répondre aux attentes externes » et cherchent à asseoir leur légitimité en se comportant selon des principes « culturellement approuvés » dans leur environnement (Thornton & Ocasio, 2008 ; Tournon, 2000). Mais plus que générateur d'une dynamique d'influence, l'environnement institutionnel est considéré comme une source d'injonctions. L'organisation est modelée par son environnement institutionnel sous la pression de trois types de contraintes ; coercitives, normatives et mimétiques, créant un phénomène qui tend à rendre les organisations de plus en plus semblables (DiMaggio & Powell, 1983). Les acteurs de l'organisation vont adopter des normes et des valeurs de manière passive, par habitude et par imitation, et de manière active, en recherchant une conformité aux exigences institutionnelles (Ben Moukla & Boussoura, 2008). Dans cette théorie, chaque institution est une variable indépendante dont la raison des pratiques doit être recherchée dans une dimension culturelle et cognitive. La théorie néo-institutionnelle prend ses distances avec le modèle de l'acteur rationnel et les explications issues de la considération de la somme des actions individuelles des acteurs (Di Maggio & Powell, 1997).

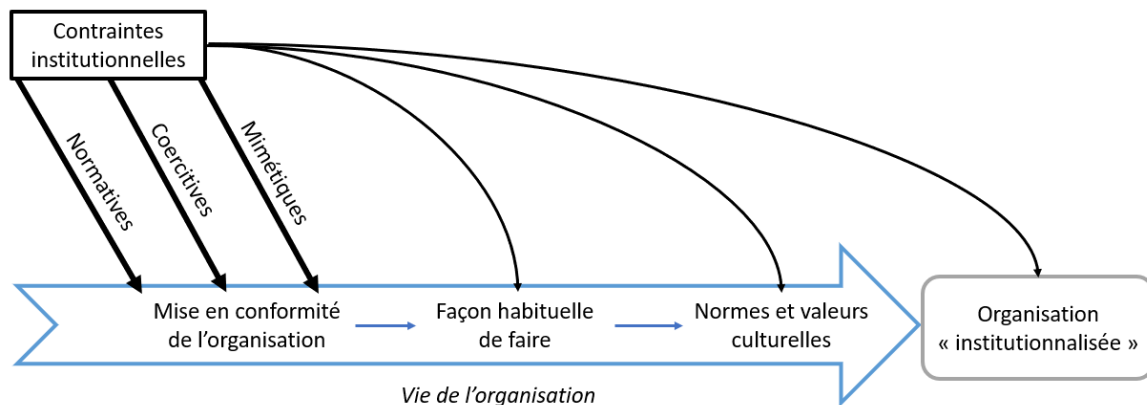


Figure 16 - Schématisation de la théorie néo-institutionnelle : l'organisation modelée par les contraintes institutionnelles

L'environnement économique est constitué de valeurs, de normes et de modèles organisationnels qui vont influencer les structures et les modes de gestion des organisations (Meyer et Rowan, 1991). Cet environnement modèle les institutions et est modelé par des institutions qui génèrent des contraintes (Oliver, 1991). C'est le cas de la contrainte coercitive qui peut être le fait d'une législation ou d'une réglementation publique. On peut noter que l'institution normalisatrice est elle-même sujette aux contraintes de son environnement. C'est particulièrement marquant si l'on observe la montée en puissance du « New Public Management » (Power, 1997). Les institutions publiques sont à la recherche d'une normalisation de leur gestion selon les principes du commerce, de la comptabilité, de la qualité du secteur privé (Dupuy & Naro, 2010). Elles semblent attirées par une certaine neutralité qu'offrirait les outils et principes de gestion du privé (Hood, 1991). Ce mimétisme des organisations privées par des institutions publiques peut s'expliquer par une quête de légitimité et de sens (Dupuy & Naro, 2010).

Si la théorie néo-institutionnelle offre un outil puissant pour expliquer le « pourquoi » des modèles organisationnels, et des normes adoptées par les entreprises, les théoriciens de cette approche sont conscients de ses limites. La critique principale qui peut être adressée à la théorie néo-institutionnelle est qu'elle pose comme supposition une certaine passivité organisationnelle. Cela peut tendre à donner une image caricaturale des organisations comme étant soit passives et subissant les pressions institutionnelles, soit comme étant un facteur de ces pressions (Oliver, 1991). Dans une situation comme dans l'autre, elle n'éclaire pas

suffisamment la dynamique interne d'adoption d'une norme qui permettrait d'enrichir la compréhension de l'isomorphisme ou de l'isopraxie des organisations. Il faut également considérer le fait qu'il existe, au final, une variété importante de « modes organisationnels alternatifs, entre lesquels se font d'incessants arbitrages, arbitrages où jouent à la fois les règles de l'environnement institutionnel et les caractéristiques internes propres à ces modes d'organisation. » (Menard, 2003). C'est dans ce champ précis « d'une analyse des comportements des agents qui permette d'aller au-delà des hypothèses, assez ad hoc, de rationalité limitée et de comportements opportunistes » (Menard, 2003) que la théorie générale néo-institutionnelle trouve l'une de ses principales limites.

Pourtant, il existe, face à cette vision uniquement macroscopique des phénomènes d'institutionnalisation et de normalisation des organisations par mimétisme, un courant dit des « micro-fondations » des institutions qui tend à expliquer ce même phénomène au niveau local, celui de l'organisation elle-même. A ce niveau, « Les forces institutionnelles sont instanciées et véhiculées par les individus à travers leurs actions, leurs outils et leurs technologies » (Cappelletti, 2019). Dans ce courant, les auteurs privilégient le concept de logiques institutionnelles, introduite par Alford et Friedland (1985), et définies comme « des systèmes de croyances et valeurs, socialement et historiquement construits, composés de symboles et pratiques matérielles, par lesquels individus et organisations donnent du sens à leurs activités » (Thornton & Ocasio, 1999²⁹ ; Boitier & Rivière, 2016). Une définition plus poussée, proposée par Jackall dès 1988³⁰, permet de saisir ce qui distingue l'institution de la logique institutionnelle qui est « l'ensemble complexe de règles, de récompenses et de sanctions que les hommes et les femmes, dans des contextes particuliers, créent et recréent de telle sorte que leur comportement et leurs points de vue soient, dans une certaine mesure, régulés et prévisibles ». Pour résumer, une logique institutionnelle est la façon dont fonctionne un monde social particulier. Ce concept a d'abord été utilisé pour décrire les pratiques et les croyances contradictoires au sein des institutions des sociétés modernes occidentales : le capitalisme, la bureaucratie d'Etat et la démocratie (Thornton & Ocasio, 2008). Pour les acteurs de l'organisation, les logiques institutionnelles fournissent des hypothèses et des valeurs,

²⁹ “the socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality.”

³⁰ ‘the complicated, experientially constructed, and thereby contingent set of rules, premiums and sanctions that men and women in particular contexts create and recreate in such a way that their behavior and accompanying perspective are to some extent regularized and predictable. Put succinctly, an institutional logic is the way a particular social world works.’

habituellement implicites, leur permettant d'interpréter la réalité organisationnelle et de comprendre ce qui constitue un comportement approprié et ce qu'il faut pour réussir (Thornton, 2004). A l'inverse, les formes organisationnelles et les pratiques managériales sont légitimées par les logiques institutionnelles (Greenwood & Al., 2010).

Pour Thornton et al., la logique institutionnelle est un cadre métathéorique (Thornton, Ocasio, & Lounsbury, 2012) pour « analyser les interrelations entre les institutions, les individus et les organisations dans les systèmes sociaux » et qui repose sur 5 principes (Thornton & Ocasio, 2008) :

- *Embedded Agency* : les intérêts individuels, les valeurs et les croyances sont enchâssés dans les logiques institutionnelles dominantes de l'organisation.
- *Society as an inter-institutional system* : plutôt que de s'arrêter sur l'homogénéité et l'isomorphisme des organisations, l'approche par les logiques institutionnelles permet de considérer chaque contexte comme potentiellement influencé par les logiques concurrentes de différents secteurs sociaux et sociétaux (le capitalisme, la bureaucratie, la démocratie, la famille, la religion...). Cette approche permet d'exclure tout déterminisme organisationnel et de comprendre les fondations institutionnelles de chaque catégorie de connaissance ou concepts tels que la notion d'efficacité, de rationalité, de valeur (au sens économique).
- *The material and cultural foundations of institutions* : chaque logique institutionnelle a une caractéristique matérielle et une caractéristique culturelle, et chaque institution se développe et change sous l'influence commune de ces deux forces. Par exemple, un marché peut être influencé par des considérations religieuses et son état matériel (état de l'offre et de la demande, condition matérielle de circulation des biens).
- *Institutions at multiple levels* : la théorie des logiques institutionnelles peut s'appliquer à différents niveaux (société, organisations, communautés, groupes, services au sein d'une organisation). Il est donc important de bien spécifier le niveau auquel la théorie est appliquée.
- *Historical contingency* : les forces et l'influence des logiques institutionnelles varient dans le temps. Les résultats de la recherche sur les logiques institutionnelles sont valables pour l'époque à laquelle les observations ont été réalisées. Ce principe permet d'étudier si les effets des forces économiques, politiques, structurelles, normatives qui affectent les individus et les organisations sont historiquement contingentes.

L'approche par les logiques institutionnelles enrichit grandement, par sa complexité, la compréhension des institutions. Elle propose, cependant, une approche et des explications qui semblent irréconciliables avec la théorie néo-institutionnelle classique, tout en comblant sa principale limite. Elle permet de considérer que les normes existantes dans les organisations ne sont pas automatiquement issues d'une démarche d'adhésion aux normes dominantes et qu'il est possible d'identifier des facteurs de contingences permettant à des normes subsidiaires de prévaloir. Elle va même plus loin en expliquant que chaque individu et chaque organisation peut être influencé(e) par différentes logiques institutionnelles dans un système interinstitutionnel au sens où il est composé de différents « ordres institutionnels » : famille, religion, état, marché, profession, corporation. Les logiques institutionnelles forment des cadres de référence conditionnant les choix des acteurs et leur raison d'être, les situant dans leur contexte sociétal (Thornton, Ocasio, & Lounsbury, 2012). Cette perspective « atténue le déterminisme originel de la théorie institutionnelle en expliquant les marges de manœuvre des organisations vis-à-vis des pressions de leur champ par la coexistence de plusieurs logiques de référence » (Boitier & Rivière, 2016). Nous retrouvons, dans cette approche de l'organisation par le concept de logiques institutionnelles, la notion de cadre normatif commun d'une communauté d'acteurs. La logique institutionnelle, dans un contexte donné, pourra donc être définie comme l'ensemble des normes invisibles et légitimes régissant les actions et définissant les objectifs des acteurs soit pour l'ensemble d'une organisation soit pour l'un de ses sous-ensembles.

L'organisation peut ainsi soit obéir à une logique centrale qui définit le comportement des individus en termes de fin et de moyens (Friedland & Alford, 1991), soit héberger des logiques institutionnelles divergentes. Une organisation où les prises de décisions sont cloisonnées offre un cadre permettant une coexistence durable de différentes logiques organisationnelles (Reay et Hinings, 2009). Elle peut être alors qualifiée d'organisation hybride et l'existence de ce type d'organisation bat en brèche la conceptualisation des organisations comme étant des entités reposant sur une logique institutionnelle unique et cohérente (Pache & Santos, 2011, 2013). L'organisation peut adopter différentes stratégies pour gérer son hybridation et les logiques institutionnelles qui cohabitent en son sein (Pache & Santos, 2013) :

- Le découplage : l'organisation adopte symboliquement une logique institutionnelle mais met en œuvre les pratiques d'une autre logique institutionnelle qui correspond mieux à ses objectifs. On peut retrouver ce phénomène dans les entreprises de

l'économie sociale et solidaire qui, en pratique, préféreraient fonctionner comme une organisation à but lucratif (indicateurs, type de management, gestion financière).

- Le compromis : l'organisation essaie de se conformer à des logiques institutionnelles différentes pour répondre à des exhortations institutionnelles incompatibles. Elle va générer un mode de fonctionnement créant une forme d'équilibre entre les logiques institutionnelles et permettant à chacune une sorte de conformité les respectant en partie.
- La combinaison : dans cette optique, l'organisation crée un modèle qui permet de répondre pleinement à deux logiques institutionnelles afin d'obtenir le support de différents acteurs de son environnement économique. Un exemple parlant serait celui de la finance solidaire. Ce type de modèle pose l'important défi de satisfaire simultanément, sur le long terme, les attentes des parties prenantes externes.

Dans tous les cas, la recherche actuelle peine à expliquer comment les logiques institutionnelles sont combinées au niveau intra-organisationnel. Pour répondre à cette question, il faut s'intéresser à la dynamique intra-organisationnelle des logiques institutionnelles. Powell et Rerup offre une vision dynamique des institutions au sein desquelles les acteurs répondent chaque jour à des problématiques sur la base de leurs connaissances acquises. Ils expliquent que l'institutionnalisation d'une organisation peut être générée par des microprocessus et des actions de routine (Powell & Rerup, 2017). Cette affirmation ne crée pas de contradiction flagrante entre la théorie néo-institutionnelle et celle des logiques institutionnelles dans le sens où la connaissance de chaque acteur dépend de son contexte institutionnel et des influences des logiques / forces institutionnelles dont il est le « récepteur ».

Cependant l'éclairage apporté par les logiques institutionnelles nous permet de comprendre à quel point il serait malheureux de ne considérer la théorie néo-institutionnelle que comme la théorie de l'isomorphisme et de la stabilité des institutions (Lounsbury, 2007). On s'aperçoit que la réalité institutionnelle interne d'une organisation peut s'avérer complexe et que l'isomorphisme de façade peut cacher des dynamiques internes beaucoup plus complexes entre différentes forces institutionnelles. Les membres des organisations dans ces deux théories restent avant tout l'objet d'influences institutionnelles, voire d'une ou plusieurs logiques institutionnelles. Mais si l'on considère l'absence de permanence et de stabilité des institutions et des organisations sur un plus ou moins long terme, il existe nécessairement des dynamiques issues des choix des acteurs qui expliquent ces variations dans le temps, et d'une organisation à l'autre. Autrement dit, si l'on exclut la capacité des acteurs à faire des choix complexes dans

des contextes donnés, aucun changement rapide ne serait possible dans les organisations. Cela permet d'adresser la question de savoir comment les acteurs peuvent changer, transformer une institution, si leurs actions, intentions, et leur rationalité sont toutes conditionnées par l'institution même qu'ils désirent transformer (Holm, 1995). Pour répondre à cette question, DiMaggio développe le concept d' « entrepreneur institutionnel », qui serait un agent capable de créer de nouvelles institutions et de modifier les existantes parce qu'il a accès à des ressources qui permettent de soutenir ses intérêts propres (DiMaggio, 1988). Cette définition pourrait s'appliquer à un chercheur-intervenant qui maîtriserait parfaitement les enjeux et les ressources de la transformation d'une organisation.

Ces deux courants distincts de la théorie néo-institutionnelle qui semblent incompatibles (Wood, Phan & Wright, 2018), ne le sont pas nécessairement du point de vue de l'étude des sources des conflits de normes. Il est tout à fait possible qu'un conflit de norme ait une origine purement interne (logiques institutionnelles contradictoires), externes (contraintes institutionnelles jugées incompatibles par les acteurs de l'organisation) ou d'une confrontation entre une logique institutionnelle interne et une contrainte institutionnelle externe. Ainsi, les conflits de normes peuvent venir de contraintes externes paradoxales ou des exigences des différentes logiques internes au sein de l'organisation (Boitier & Rivière, 2016).

L'origine des conflits de normes peut ainsi s'expliquer à travers les deux courants de la théorie néo-institutionnelle :

- Un conflit entre des contraintes incohérentes de sources externes ;
- Un conflit entre des logiques institutionnelles cohabitant au sein de l'organisation internes ;
- Un conflit entre une norme externe (réglementation, procédure) et une logique institutionnelle interne.

D'une certaine façon, ces deux courants pourraient offrir un éclairage intéressant à la question des conflits de normes. D'abord, pour comprendre les choix normatifs de l'organisation (normes volontaires, organisations internes) et ensuite pour éclairer les motivations des arbitrages internes dans le respect des normes : quelle norme va prévaloir en cas de conflit, et pourquoi ? C'est tout l'intérêt d'associer la théorie néo-institutionnelle à celle de la tétranormalisation car « les logiques d'un champ institutionnel expriment des demandes parfois contradictoires, dont la confrontation au niveau infra-organisationnel est encore insuffisamment explorée » (Boitier & Rivière, 2016). En effet, c'est cette dynamique interne, générée par les décisions des acteurs qui est éclairée par la théorie de la tétranormalisation, qui se fixe comme

objectif d'étudier les sources de dysfonctionnement liées à la multiplicité des normes et qui considère que « Chaque pôle de normes exerce une force centrifuge » au sein de l'organisation (Pigé, 2007). La théorie de la tétranormalisation nous permet d'aller au-delà du fait de considérer l'entreprise institutionnalisée comme un ensemble de « prescriptions impersonnelles et rationalisées » (Meyer et Rowan, 1991).

1.2.3. Gérer la norme : les apports de la Tétranormalisation

1.2.3.1. La norme et l'organisation

A l'origine d'une normalisation, il y a la volonté d'une autorité de modifier le comportement des acteurs pour passer d'un état de fait à un autre, plus souhaitable. La norme est appelée à jouer le rôle de vecteur de ce changement qui va toucher, sans accompagnement, un grand nombre d'acteurs, organisations comme individus. En général, l'effectivité et l'efficacité de la norme sont garanties par un mécanisme de sanction, d'incitation, ou une combinaison des deux (par exemple : le bonus / malus écologique sur l'achat des voitures couplé aux normes d'émission de CO₂). La limite entre les deux est parfois difficile à percevoir. Dans le cas de la formation professionnelle, où le mécanisme de financement a complètement structuré le marché, contraindre l'accès au financement peut être perçu de deux façon : la sanction du non-accès aux fonds ou l'incitation par l'éligibilité des actions de formation au fonds de la formation professionnelle. Dans ce cas, où la norme pose des barrières à l'entrée et fait baisser le nombre d'organismes aux prestations éligibles, il y a fort à parier que c'est le sentiment d'un mécanisme « sanction » qui domine pour une partie des acteurs. Les normalisateurs font le pari suivant : que la norme émise atteigne son objectif sans « effet secondaire ». Cela pose deux objectifs aux normes :

- Atteindre son objectif : modifier la situation initiale et provoquer la situation voulue ou prescrite ;
- Eviter tout effet néfaste direct :
 - Les acteurs s'emparent de la norme de manière abusive (ex : les niches fiscales) ;
 - Les acteurs arrivent à être conformes sans que cela impacte la situation initiale ;
 - La norme a un effet sanction disproportionné et / ou a un effet sur des organisations et des acteurs non ciblés par la normalisation. C'est la situation des « riches malgré eux³¹ » de l'île de Ré, paysans que l'inflation du prix des

³¹ Sud-Ouest - *Les « riches malgré eux » de l'île de Ré et l'impôt de solidarité sur la fortune* – 29/11/2010

terrains a rendu assujettis à l'Impôt de Solidarité sur la Fortune³², au point où leur imposition au titre de leur « fortune » a dépassé leurs revenus terriens.

Mais le manque d'effectivité ou d'efficacité d'une norme ne dépend pas que de son calibrage et de son mode de déploiement. En effet, la norme arrive dans un écosystème, qui, comme nous l'avons vu, est déjà « ultra-normé ». La question qui en découle est de savoir si cette norme est compatible avec les normes existantes. Comment les acteurs vont-ils s'approprier cette norme s'ils perçoivent une incohérence avec d'autres normes, « *norms* » ou « *standards* », endogènes ou exogènes ? Il semble en effet que le normalisateur « oublie » de prendre en compte le contexte et les pratiques de ceux qui sont visés par ses normes ou imagine une certaine « universalité des besoins » à laquelle répond la norme (Cappelletti, Pigé & Zardet, 2015 ; Causse & Wa Mandzila, 2015 ; Solis Pérez & al., 2015). Une posture du normalisateur qui peut s'interpréter par le fait que la normalisation, particulièrement au niveau international, « est un instrument de domination » (Bessire, 2009 ; Causse & Wa Mandzila, 2015). Il en résulte un décalage entre la rigueur de la norme et la souplesse liée à la vitalité des organisations (Cappelletti, Pigé & Zardet, 2015). Ce décalage peut aussi venir des différences culturelles entre le normalisateur et les cibles de la norme. Il arrive qu'une norme soit porteuse d'une vision culturelle dominante ou issue d'une « expérience transculturelle » et puisse mal s'adapter à d'autres contextes culturels et au pragmatisme des acteurs, fondé sur l'expérience (Boje, Smith & Vendette, 2015). Ce phénomène est accentué par la montée en puissance des normes non-étatiques qui entraîne une forme de renversement du rapport de puissance entre Etat et organismes non-étatiques dans la définition des normes et, d'une certaine manière, dans la détermination des politiques publiques (Nioche, 2007 ; Branellec & Cadet, 2015). Pourtant, à l'opposé, la recherche d'une norme « objective » fait courir le risque d'une incapacité de cette dernière à s'adapter au contexte de mise en œuvre, comme a pu l'illustrer la normalisation de l'évaluation des entreprises et des Etats par les agences de notation financière anglo-saxonnes (Péron & Bonnet, 2015). C'est particulièrement vrai si le normalisateur s'est fondé sur une hypothèse irréaliste ou une erreur de jugement (Boje, Smith & Vendette, 2015).

Suite à de nombreuses études de cas et d'interventions dans les entreprises, des chercheurs ont observé que les entreprises et les organisations sont de plus en plus gênées par la multiplication

³² « Supprimé depuis janvier 2018, l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF) a été remplacé par l'impôt sur la fortune immobilière (IFI) auquel est soumis tout particulier dont la valeur nette du patrimoine immobilier excède 1 300 000 €. » - service-public.fr

des normes de tout type qui semblent entraver leur développement (Savall & Zardet, 2005). Formulé autrement « la multiplication des sources de normalisation tend à produire des effets qui sont à l’opposé des intentions initialement affichées par les acteurs de la normalisation » (Bessire, Cappelletti & Pigé, 2010).

Ce constat tend à rejoindre celui sur la complexité des caractéristiques des normes fait par les chercheurs qui étudient les phénomènes de normalisation (Lampland & Star, 2009) :

- Elles sont imbriquées les unes dans les autres (comme des « poupées russes ») ;
- Elles sont inégalement présentes dans le paysage socioculturel ;
- Elles sont relatives aux communautés de pratique : les normes évidentes pour un acteur peuvent constituer le « cauchemar » d’un autre acteur ;
- Elles sont de plus en plus liées et intégrées les unes aux autres dans les organisations, les pays et les systèmes techniques ;
- Elles codifient, prescrivent ou incarnent des valeurs et des principes, impliquant d’importantes conséquences pour les individus.

Or, cette complexité liée à la multiplicité des normes d’application générale est accentuée par l’existence des normes sectorielles ou territoriales, ajoutant encore plus de complexité dans la « nécessaire articulation dynamique et maîtrisée des normes entre elles ». Ces incessantes interactions entre normes produisent de nouvelles normes et génèrent de nouvelles interactions normatives, dans un mouvement sans fin (Lugrezi & Peretti, 2015).

Pour offrir une grille de lecture face à cette complexité, la théorie de la tétranormalisation propose de considérer que chaque organisation est exposée à 4 principaux pôles de normes (Savall & Zardet, 2005) ou selon le même principe, 4 fractales normatives (Boje, 2015) au sens où elles se déploient à tous les niveaux (individu, organisation, inter-organisation, régional, national, international) :

- Les normes comptables et financières ;
- Les normes portant sur les échanges commerciaux ;
- Les normes sociales ;
- Les normes sur la qualité et l’environnement.

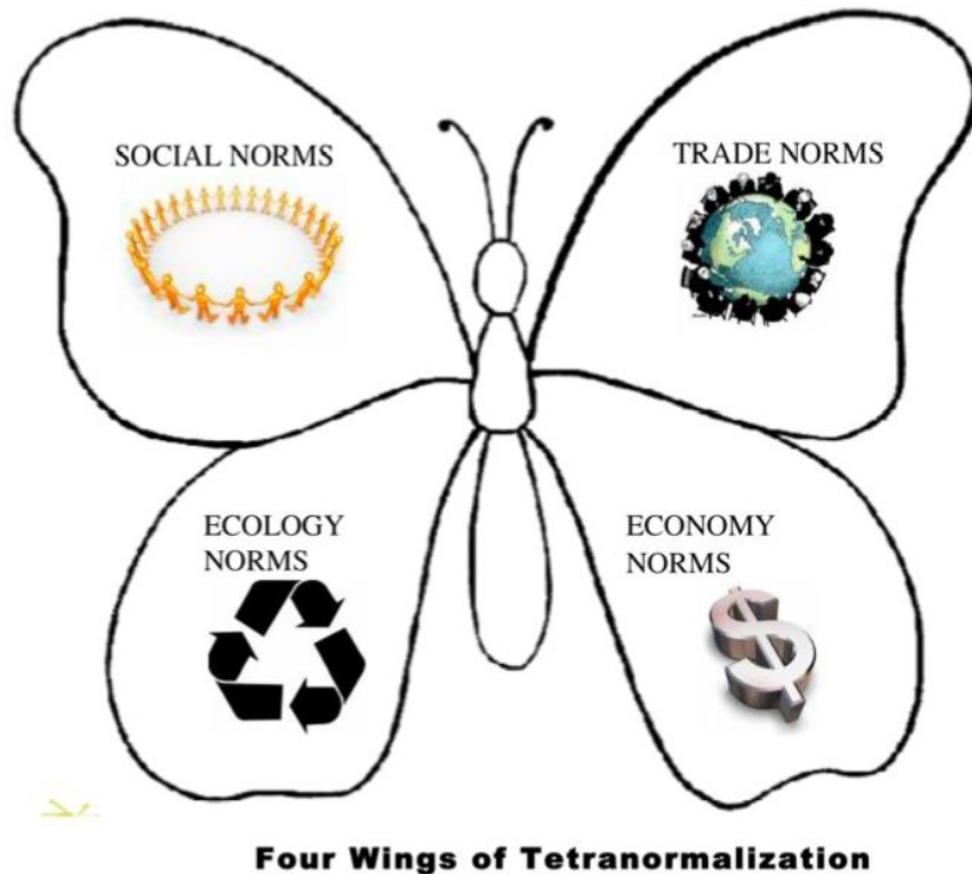


Figure 17 - Les quatre ailes de la tétranormalisation (Boje, 2010)

Cette schématisation de l'organisation en ensembles de normes permet d'identifier par catégorie les normes présentes au sein de l'organisation, et les niveaux de conflits de normes possibles : inter-pôles, intra-pôle. Ces quatre pôles sont aussi l'illustration d'une atomisation des expertises dans l'organisation pour répondre aux exigences de chacun d'eux (Delattre, Zardet & Petit, 2015). Avec l'idée que chaque projet de l'entreprise va l'exposer à de nouvelles normes et que l'entreprise va être amenée à intégrer le coût de l'expertise (acquisition, achat en prestation de service intellectuelle) et l'impact des normes sur l'accroissement des coûts de production (Cappelletti, Pigé & Zardet, 2015) et dans la balance bénéfice / coût du projet.

1.2.3.2. Conformité et management des normes

L'objectif du courant de recherche portant sur la théorie de la tétranormalisation est l'étude des phénomènes conduisant aux contre-effets intuitifs des normes, souvent cachés, et à leurs causes. Confrontés aux quatre pôles de normes, le dirigeant est privé « d'espace de liberté pour déployer l'énergie de son organisation », le manager de son espace discrétionnaire et

l'organisation de sa capacité d'innovation (Pigé, 2019). Ces recherches visent « à proposer et à expérimenter des solutions pour aboutir à une meilleure adéquation entre les objectifs affichés des normes et les résultats obtenus dans les entreprises et les organisations » (Bessire, Cappelletti & Pigé, 2010).

« Au sens large, la tétranormalisation désigne ainsi les problématiques rencontrées par les managers pour intégrer les normes dans ces quatre grands domaines » (Cappelletti & Dufour, 2017) et se libérer du « surcroît de contraintes et d'incertitudes pour la décision » (Zardet & Bonnet, 2010). Si une norme tire sa force d'une acceptation de la plupart de acteurs (Bessire, Cappelletti & Pigé, 2010), les conflits de normes « obligent les décideurs à faire des choix entre les normes à respecter vaille que vaille et celles à traiter de façon plus superficielle voire à délaisser » (Cappelletti, Pigé & Zardet, 2015), se retrouvant ainsi « en situation d'infraction potentielle permanente » (Savall & Zardet, 2005).

Une anecdote très parlante est proposée par Lampland & Star dans leur ouvrage : « Standards and Their Stories : How Quantifying, Classifying, and Formalizing Practices Shape Everyday Life », dont nous pourrions traduire le titre ainsi : « les normes et leur histoire : comment la mesure, la classification et la formalisation des pratiques modèlent notre vie quotidienne ».

Les auteurs racontent :

« Une amie, qui avait récemment déménagé aux Pays-Bas, prend rendez-vous avec un agent du fisc américain³³. Elle n'avait pas de téléphone. Elle entre dans le bureau du fisc et réserve un créneau pour le jour suivant.

« Quel est votre numéro de téléphone, s'il vous plait ? lui demande poliment le jeune homme en charge des prises de rendez-vous. »

« Je n'en ai pas ? »

« Je suis désolé, je ne peux pas réserver un créneau sans numéro de téléphone. »

« Oui, mais je n'en ai pas. »

Silence.

« Voulez-vous que j'en invente un ? » lui demande-t-elle ?

« Ho, oui », acquiesce le responsable du calendrier, « ce serait bien »

« 1-2-3-4-5-6-7 » lui propose-t-elle.

« Parfait ! » lui répond le jeune homme. « L'ordinateur l'a accepté. A demain ! ».

³³ Les citoyens des Etats-Unis gardent des relations avec leur administration fiscale car sont susceptibles d'être redevables de taxes même à l'étranger.

Cette courte anecdote est riche en illustration de ce qu'est une norme et de la relation que peuvent avoir les acteurs avec celle-ci. Ici, la question qui se pose pour l'agent n'est pas l'importance du numéro de téléphone (origine et sens de la norme) mais de respecter le formalisme : remplir l'espace dédié au numéro de téléphone pour valider le formulaire de prise de rendez-vous. Ce qui nous amène à un premier constat : la norme est aussi importante que la manière dont son respect est formalisé. Ce point fait écho avec une expression maintes fois entendue lors des missions d'accompagnement qualité en vue de l'obtention du statut référençable sur Datadock : « s'il faut remplir la case, allons-y ! ». Ensuite cela renvoie à l'automatisation et au grain du contrôle. L'ordinateur bloque la prise de rendez-vous sur un critère « vide / plein » de la case numéro de téléphone. L'agent doit-il avoir la liberté de prendre rendez-vous sans numéro ? Quel risque / effet la norme vient-elle maîtriser ? Il est impossible dans ce cas de connaître l'intention du normalisateur : récolter des données, garder un moyen de joindre le demandeur au cas où il ne présente pas lors du rendez-vous, lui envoyer un rappel par sms... ? Est-ce une « sur-exigence » mise en œuvre par le responsable qui a déployé le système ? Est-ce une erreur de paramétrage ? Ce sont autant de suppositions que les acteurs auraient pu se poser et qui auraient pu influencer leur décision. Dans le cas exposé ci-dessus, nous voyons que l'interaction amène une négociation permettant de régler l'inadéquation de la règle à la situation des acteurs. Et il n'est pas possible de savoir si leur décision est conforme ou non à une exigence dont nous ne percevons que l'interface.

Bien que nous ayons vu ici un exemple qui semble reléguer la question de la gestion des normes à la dimension d'une anecdote, il est important de se rendre compte qu'il s'agit en fait d'un enjeu de pilotage stratégique à travers lequel se développe la capacité d'arbitrage des acteurs « face aux incompatibilités de normes, à leurs contradictions, ou quant aux modalités d'application et d'acclimatation » (Cappelletti, Pigé & Zardet, 2015). Dans sa dynamique de « survie-développement » (Savall & Zardet, 2009) l'entreprise subit des normes et en adopte. Bien que le caractère volontaire de l'adoption de normes soit très relatif lorsqu'elles permettent l'accès à un marché ou constitue l'exigence d'un donneur d'ordre (Branellec & Cadet, 2015). En tout cas, il n'est pas possible de nier aujourd'hui que chaque décision stratégique d'une entreprise et son déploiement impliquent la prise en compte de normes que cette dernière respecte déjà ou auxquelles elle va être confrontée à cette occasion. Quand l'organisation méconnaît cette dimension, et ne la gère pas correctement, elle remet entre les mains des opérationnels la gestion « micro » ou « au cas par cas » des problématiques de normes au risque de les mettre dans une situation de difficulté quotidienne. Et au-delà même de la dynamique de

développement des organisations, l'un des « constats frappants auquel doivent faire face de nombreuses entreprises est que leur survie dépend parfois plus de leur capacité à anticiper les divers corpus de normes et de réglementation que de leur capacité à trouver de nouveaux leviers de croissance voire à innover » (Cappelletti & Dufour, 2017). De ce fait, la conformité est l'un des axes stratégiques de l'organisation. La gestion des normes devient une réelle compétence organisationnelle, à tous les niveaux de l'organisation, et à terme, un avantage concurrentiel discriminant (Cappelletti, 2013). Pour certain, cette compétence est celle d'une certaine capacité à gérer les risques de non-conformité. L'entreprise fixe le degré de souplesse dans la conformité aux normes et labels en fonction de la magnitude des risques encourus (Branellec & Cadet, 2015). « Mais la tétranormalisation peut aussi être source d'innovation et de stratégie pro-active d'entreprise, lorsque le dirigeant accepte d'être le véritable pilote de l'intégration des normes qui affectent le fonctionnement et la performance durable de son organisation » (Zardet et Bonnet, 2010).

Cappelletti et Dufour (2017), dans un exercice de synthèse des « leviers de management des normes » proposent quatre pistes :

- *Le toilettage : l'environnement normatif fait l'objet d'une veille permanente et d'une adaptation rapide lorsqu'une évolution est détectée ;*
- *L'orchestration : le management des normes est synchronisé par les directions générales et décentralisé vers les managers et leurs équipes ;*
- *La négociation : la mise en place de nouvelles normes est expliquée par le biais des managers aux salariés et accompagnée par des formations si nécessaire ;*
- *Le comportement éthique : les salariés et les managers sont aussi évalués sur le respect des normes et, parfois même, intéressés à ce respect.*

Ces quatre axes portent sur le management « préventif des normes » dans une vision proactive de la gestion des normes et de leur complexification. Lorsque le conflit de norme est détecté *ex post*, Pigé (2019) nous propose trois voies de résolution :

- *L'approche technique : concilier toutes les exigences normatives par une approche technique des normes ;*
- *L'arbitrage coût – risque : ignorer certaines exigences normatives sur la base de la prise en considération du rapport entre le coût du respect et celui du risque de sanction ;*
- *L'approche territoriale : décrypter le milieu concret où se place le conflit de normes avec toutes ses spécificités (géographiques, climatiques, environnementales, familiales,*

religieuses, sociales). L'enjeu est de comprendre les particularités du milieu, le jeu des acteurs et les logiques dominantes : le conflit de norme peut être dû à une conjoncture ponctuelle. Il est alors possible d'attendre ou d'accompagner l'évolution du phénomène concourant au conflit de normes. Dans cette approche, il convient d'intervenir sur le contexte du conflit et de réfléchir à des macro-solutions avec les acteurs.

Ainsi nous avons vu que l'organisation est soumise à un volume quasi indécombrable de normes de diverses origines. Qu'elles soient le fait d'une pression institutionnelle externe ou sous-tendues par une ou plusieurs logiques institutionnelles, un certain nombre de normes, explicites ou invisibles, cohabitent dans les organisations. Une manière de considérer ces normes pour en évaluer les effets et les dynamiques conflictuelles, est de les organiser au sein de quatre pôles de normes que nous retrouverons dans toute organisation. La théorie de la tétranormalisation nous offre une grille de lecture et une posture, compatible avec la méthodologie de la Recherche-Intervention (accompagner la transformation et être prescripteur). La théorie néo-institutionnelle éclaire les facteurs de contingence de l'organisation et, à travers le mouvement des micro-fondations du travail, offre des clés de lecture sur les choix d'arbitrages normatifs des acteurs et de l'organisation. Mais notre cas d'étude appelle également un champ spécifique de la normalisation et de l'organisation de l'entreprise : celui de la qualité. Il convient donc de s'intéresser à ce dernier.

1.3. Théorie de la qualité : normaliser la meilleure façon de faire

La qualité, dans sa compréhension moderne, a principalement émergé dans le Japon de l'après-guerre et a connu un essor important dans le monde anglo-saxon lorsque l'apport des démarches qualité a permis au Japon de se positionner comme un acteur économique majeur dont les produits concurrençaient durement ceux des pays occidentaux. Nous pouvons ainsi comprendre comment la qualité s'est imposée, plus par nécessité que parce qu'il s'agissait d'une doctrine séduisante. Beckford (2010) aborde ce phénomène à travers la notion de l'impératif de qualité. Selon cet auteur, la qualité s'est présentée comme un impératif qui découlait de différents sous-impératifs. Un impératif économique qui voulait que les organisations se devaient de produire davantage, notamment en augmentant l'efficacité des moyens matériels et de la force de travail mobilisée. Un impératif social issu d'une nouvelle vision du monde où la qualité ne pouvait être cantonnée au fait d'agir uniquement pour répondre à une défaillance constatée et où l'ancienneté des pratiques était un argument pour leur maintien. Dans cette conception

dépassée, tout changement est vu comme une source de coût. Avec l'avènement de la responsabilité sociale et environnementale des organisations, ces dernières sont amenées à ne plus attendre que des effets négatifs se produisent mais à penser les causes pour agir en amont et à poursuivre des objectifs qui vont au-delà de la préoccupation productive primaire de l'organisation.

Cependant, la démarche qualité a principalement vocation à avoir une orientation client. Chaque fonction de l'entreprise devant avoir une « conscience du client » et chaque ressource ou système qui a un impact sur la satisfaction du client devant en être imprégné (Grönroos, 1991). Car si la qualité peut être définie comme la « conformité à des spécifications » (Crosby, 1979), il ne faut pas oublier que ces spécifications sont celles qui correspondent aux attentes des clients (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1988). Un standard qualité défini en interne mais qui manquerait d'être celui attendu par le client remettrait en question la capacité d'une entreprise à commercialiser son offre. La qualité doit traduire l'implication de l'organisation dans toutes ses dimensions pour in fine fournir le meilleur produit ou service pour le client (Pfeifer, 2002). Selon les termes de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), il s'agit de créer « systématiquement de la valeur pour ses clients » en observant les principes de management de la qualité (ISO 9001:2015, Mode d'emploi). Derrière cette approche de la démarche qualité se cachent plus de 70 années de recherche et de réflexion sur la qualité menées en premier lieu par des praticiens - théoriciens qui sont connus comme étant les « grands penseurs de la qualité » (Beckford, 2010).

1.3.1. Théorie générale de la qualité

Ishikawa, Deming, Juran et Crosby ont ainsi largement contribué à définir ce qu'est la qualité et ont chacun proposé des méthodes pour l'atteindre. La principale spécificité de ces penseurs est que leurs travaux sur la qualité s'inscrivent dans un contexte où l'économie relevait avant tout du secteur industriel.

Crosby (1979) pose 5 principes « absolus ». La qualité se définit comme la conformité à des exigences, il n'y a jamais de problème de qualité en soit, il est toujours moins cher de bien faire dès la première fois, la seule mesure de performance est celle du coût de la qualité et le seul standard de performance est le « zéro défaut ».

Pour Deming, la qualité repose sur une compréhension partagée par le management de l'organisation du programme qualité à mettre en place, programme construit avec le soutien de statisticiens compétents et qui doit être soutenu par le Top management. Le Top management communique sur le plan mis en œuvre et sur sa nécessité. Deming propose une approche par les processus où à chaque étape le client est identifié, lui-même étant responsable de l'étape suivante. Comme Ishikawa, il insiste sur l'importance du travail en équipe. Et, bien entendu, à la base de l'amélioration de la qualité se trouve l'utilisation du cycle PDCA – Plan Do Check Act (Planifier – Faire – Vérifier – Améliorer).

La qualité selon Juran se concentre en premier lieu sur l'identification des clients, de leurs besoins et sur la traduction de ces besoins dans le langage de l'entreprise pour aboutir à un produit qui réponde à ces besoins. L'optimisation de la production vise à faire en sorte que les besoins de l'entreprise soient également pris en compte. Cette optimisation repose sur le développement et l'optimisation de processus qui ont fait la preuve de leur opérationnalité et qui sont correctement traduits en pratique.

Ishikawa considère la qualité comme une préoccupation qui doit être traitée à tous les niveaux de l'organisation mais avant tout par les employés (les ouvriers). Ceux-ci possédant la capacité d'identifier les problèmes et de faire émerger des solutions. Ishikawa insiste ensuite sur la collecte de données exploitables pour mettre en place une méthode de contrôle de la qualité : « *remember to get everything into data* ». Il a conscience que même dans le champ de l'industrie, toutes les données nécessaires ne sont pas aisées à collecter. La récolte de données est dépendante de différents facteurs tels que les instruments utilisés, les ressources humaines disponibles pour effectuer la récolte de données, les défis de la quantification, etc. Sur ce dernier aspect, il donne, pour illustrer, l'exemple du contrôle qualité de la douceur au toucher d'un produit. La constitution de certaines données est ainsi dépendante de l'expérience humaine et la qualité des données dépend des conditions offertes pour trancher la qualité - ou non - du produit observé. De manière générale, Ishikawa en appelle à la volonté et à l'ingéniosité des acteurs en charge de la collecte des données. Un autre aspect de la collecte de données est de définir si ces dernières permettent de révéler correctement des faits (causes) de manière directe, par leur consolidation ou par analyse statistique. Il laisse cependant peu de place au doute concernant la validité d'une approche quantitative statistique, car si les données ne fournissent pas de « faits » explicatifs, cela ne peut, selon lui, qu'être analysé comme un problème d'échantillonnage ou de procédé d'analyse statistique (Ishikawa, 1974).

Tableau 2 - Synthèse des apports des grands auteurs de la qualité

	Crosby	Deming	Juran	Ishikawa
Principes	<p>*Conformité aux exigences</p> <p>*Qualité dès le départ</p> <p>*Mesure par le coût</p>	<p>*Représentations partagées par le management et la technique</p> <p>*Communication interne du plan qualité</p> <p>*Approche par les processus : orientation « client »</p>	<p>*Compromis besoins des clients et de l'entreprise</p> <p>*Approche par les processus</p>	<p>*Créativité et amélioration au niveau des employés</p> <p>*Choix des données pertinentes</p>
Objectif	« Zéro défaut »	Amélioration Continue (PDCA)	Optimisation des processus	Collecte des données par la mobilisation (Statistiques)
Apports pour la FCP	<p>En pratique il n'y a pas de production objectivement mesurable selon des spécifications précises. Les exigences dominantes sont celles des financeurs.</p> <p>Intérêt via l'analyse de la servuction, possibilité de mesurer le coût de la qualité</p>	<p>Pertinence du Plan d'amélioration continue : opérationnalité du PDCA</p> <p>L'approche par les processus est peu utilisée dans le secteur</p>	<p>Gérer les demandes des parties prenantes toutes « clientes »</p> <p>L'approche par les processus est peu utilisée dans le secteur</p>	<p>Forte disparité des tailles et organisations des OF</p> <p>Ambivalence de la réglementation :</p> <p>*Liberté de choix des indicateurs de performances</p> <p>*Forte incitation sur la mesure de l'employabilité (coûteux)</p>

Cet apport des grands penseurs de la qualité (les « gourous » de la qualité), s'il peut être considéré comme prépondérant, n'est pas l'unique pilier sur lequel repose la théorie de la qualité. Eve (2014), en identifie trois.

Tableau 3 - Les trois sources de la théorisation du management de la qualité (Eve, 2014)

Les contributions des « gourous » de la qualité
Les prix d'excellence de la qualité
Les études de mesure du management de la qualité

Tableau 3-1 : Les trois sources de la théorisation du management de la qualité

Nous avons déjà vu l'importance de l'apport des « gourous » de la qualité. Les prix d'excellence (prix EFQM - European Foundation for Quality Management, prix Deming...) contribuent, par leur cahier des charges, les standards proposés et par leur acceptation, à consolider un socle pour les praticiens de la qualité. Comme nous l'avons évoqué dans le cadre de la théorie des normes, le caractère légitime d'une norme et son acceptation par une majorité d'acteurs sont essentiels. Elle s'impose alors comme un standard, que, de fait, les chercheurs intégreront dans leur analyse. Enfin, une partie non négligeable de la littérature s'interroge sur l'impact des démarches qualité sur la performance des organisations, sans qu'un consensus ne se dégage clairement (Boiral, 2012 ; de Sena Portugal Dias & Heras-Saizarbitoria, 2013). Cette absence de consensus s'explique largement par les variables prises en compte et le type de norme qualité considérées. Pour prendre l'exemple de la norme de « méta-qualité » ISO 9001, le lien entre l'adoption de cette norme et les performances financières de l'entreprise donne des résultats contradictoires.

Ces grands principes ont largement émergé dans un contexte industriel. Il faut cependant admettre que « la connaissance sur la qualité des biens, des produits, est insuffisante pour comprendre la qualité des services » (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985).

1.3.2. Le service, un produit particulier

La notion de service a notamment été défini par Judd (1964) : « les services marchands sont les transactions d'une entreprise ou d'un entrepreneur avec le marché lorsque l'objet de cette

transaction est autre qu'un transfert de propriété d'un bien tangible ». La notion de non-transfert de propriété reste centrale dans la compréhension de la nature du service (Kotler & Dubois, 2000 ; Lejeune, 1989), même si ce dernier peut avoir une partie tangible, matérielle. Un concept important a émergé des recherches sur les prestations de service, celui de servuction. La servuction est un néologisme, conçu à partir des termes « service » et « production », proposé par Eiglier et Langeard (1987) qui permet de désigner le processus de production d'un service. Ces mêmes auteurs définissent la servuction comme « l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés ». Le terme est très utilisé dans les recherches en marketing et dans l'étude de la participation du client qui est inséparable de la production des services. La notion de participation dépend grandement du service consommé. En ce sens les définitions proposées par les auteurs varient. Pour certains, la participation se définit comme les informations et les efforts fournis par le client en amont de la consommation de la prestation (Kelley, Donnelly & Skinner, 1990). Cette définition est trop restreinte car elle implique une consommation passive durant la prestation. Ce qui s'adapte mal, par exemple, à une prestation de formation. C'est pourquoi dans d'autres tentatives de définition on retrouve la question de l'implication du client dans la production et la délivrance du service (Dabholkar, 1990 ; Bettencourt, 1997 ; Rodie & Kleine, 2000 ; Hsieh & Yen, 2005), mais également dans sa définition ou spécification (File, Judd, & Prince, 1992 ; Lusch & Vargo, 2006 ; Vargo & Lusch, 2008). A chaque auteur nous retrouvons une définition dans laquelle varie la place de la conception (définition, co-design), de la co-production et de la participation à la délivrance, sans qu'une définition unique et claire du concept n'ait émergé à ce jour au sein de la communauté scientifique (Plé, Lecocq & Angot, 2010).

Le service, en soi, est immatériel et intangible, même s'il n'existe pas de service « pur » au sens où chaque service recouvre une dimension tangible et une dimension intangible (Flipo, 1989). Le service contient nécessairement une composante matérielle, laquelle permet de classer les services selon leur dominante tangible ou intangible (Eiglier, Langeard & Mathieu, 1997). Dans la formation, les supports, le matériel de formation, consommé ou non, l'accès à des ressources pédagogiques, la remise d'une attestation ou d'un parchemin, sont autant de composantes matérielles qui soutiennent la réalisation du service. Cependant, ce service sera considéré comme plutôt intangible comparé à un service d'hôtellerie ou de restauration. Cette notion est importante car le client va s'appuyer sur ces éléments tangibles pour évaluer la qualité du

service en amont et en aval, mais également de manière globale. Il existe ainsi une indivisibilité entre les éléments tangibles et intangibles du service (Eiglier, Langeard & Mathieu, 1997).

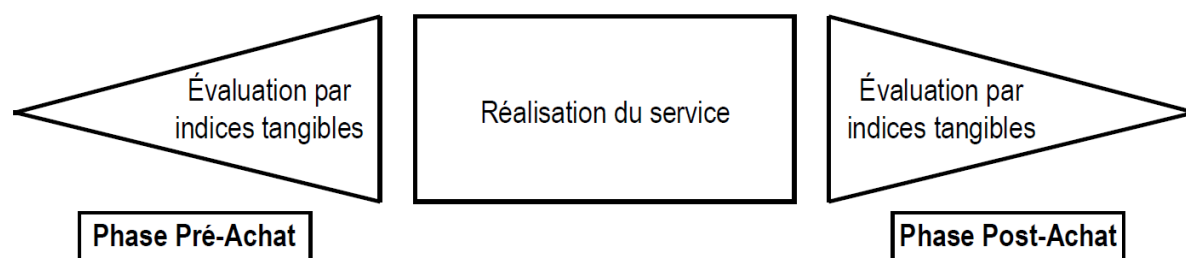


Figure 6.2 La recherche de « tangibilisation » du service

Figure 18 - La recherche de tangibilisation du service (Eiglier, Langeard & Mathieu, 1997)

Un autre élément important concernant l'évaluation de la qualité des services est sa variabilité. Il n'est pas possible de standardiser une action de formation, sauf si l'on inclut les MOOC dans cette classification. En effet, même le e-learning implique un accompagnement, un tutorat personnalisé. Contrairement aux produits qui peuvent être matériellement standardisés, notamment grâce à la métrologie, aucune norme métrologique ne pourra être applicable à un service ou à une action de formation. Les spécificités de la prestation de service « impliquent l'impossibilité d'inspecter et de mesurer la qualité du service comme un bien à la sortie de son processus de fabrication » (Boyer & Nefzi, 2009). Ce constat complexifie la notion d'écart et oblige à regarder la qualité d'un service à travers son processus de production (contrôle du comment) et de la perception des clients qui consomment le service. Sur ce point, la valeur accordée à un service, et/ou mise en avant lors de sa commercialisation, dépend plus du secteur dont il dépend que de la nature du service (Décaudin & Lacoste, 2006). Cela implique que la proposition de valeur et la perception de sa qualité pourraient varier selon le secteur d'activité dans lequel se situe une action de formation, le marché visé (commerciaux dans l'immobilier, les responsable qualité dans l'automobile, les managers dans le service...) et sa nature (thématique, contenu, modalités).

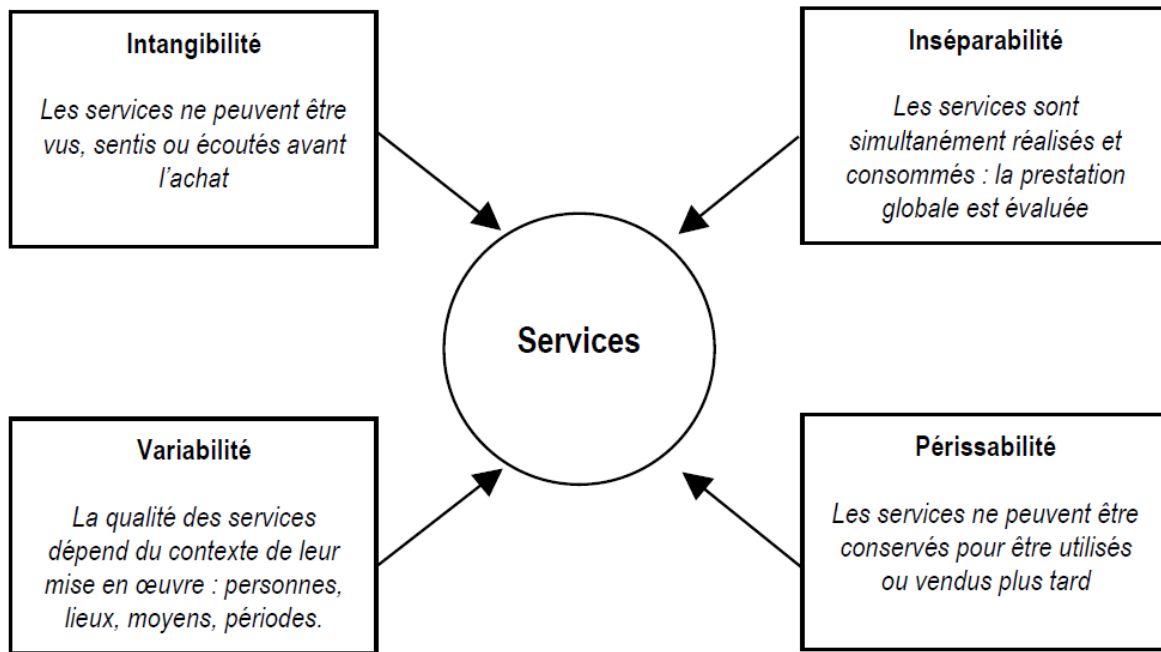


Figure 6.6 Les quatre caractéristiques des services⁷

Figure 19 - Les quatre caractéristiques des services (Eiglier, Langeard & Mathieu, 1997)

De manière générale, il est admis que l'évaluation de la qualité repose sur des résultats et des processus (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985). C'est-à-dire qu'il est important de définir comment la qualité du service est perçue par le client et de quelle manière cette qualité est influencée, construite (Grönroos, 1984). La qualité du service est mesurée sur la base de la concordance entre le niveau du service et les attentes du client (Lewis & Booms, 1983), c'est-à-dire « La différence entre les attentes du consommateur concernant la performance du service et sa perceptions du service reçu » (Asubonteng, Mc Cleary & Swane, 1996). La qualité perçue d'un service dépendant par ailleurs de l'expérience du client, de son vécu : « la satisfaction liée à une expérience de service spécifique, en fusionnant avec les évaluations nées d'expériences précédentes, influence la perception globale de qualité d'une entreprise de service » (Llosa, 1996). Au-delà de ce « paradigme de la confirmation des attentes » (Sabadie, 2003), il apparaît crucial de distinguer les concepts de satisfaction et de qualité perçue. Sabadie rappelle trois principes pour distinguer la qualité et la satisfaction :

- 1) La satisfaction est purement expérientielle, elle résulterait de l'état d'esprit du client suite à une prestation de service tandis que la qualité concernerait la prestation en elle-même ;
- 2) La qualité peut être conçue comme l'une des dimensions qui influencent la satisfaction ;

- 3) La satisfaction est définie comme étant à la fois cognitive et affective, la qualité perçue étant essentiellement cognitive.

Une manière simple de schématiser la qualité des services est de la faire reposer sur 4 facteurs qui concourent par ailleurs à la construction de l'image de l'organisation prestataire :

- Le service attendu : l'attente du client construite notamment par le discours commercial, le discours publicitaire et par le « bouche à oreille » ;
- La perception du service : les éléments tangibles et intangibles sur lesquelles se basent le client pour évaluer la qualité du service, mis en perspective avec son vécu (expérience similaire précédente) et son attente initiale ;
- La qualité technique : pour la formation, cette notion pourrait recouvrir le contenu et la manière de le dispenser. Soit le niveau technique de la formation, soit la technique de transmission des compétences et des savoirs.
- La qualité fonctionnelle : pour le client c'est l'usage du service. Pour la formation professionnelle cela pourrait renvoyer à la mise en pratique des compétences, *a posteriori*, et, en temps réel, au fait que le bénéficiaire trouve des réponses à ses problématiques professionnelles.

Ces quatre points peuvent se recouper et dépendent du bénéficiaire qui mettra l'accent sur les éléments tangibles ou intangibles, techniques ou fonctionnels en fonction de son expérience et de sa compréhension de la manière dont ses propres attentes peuvent être comblées.

Figure 1. The Service Quality Model

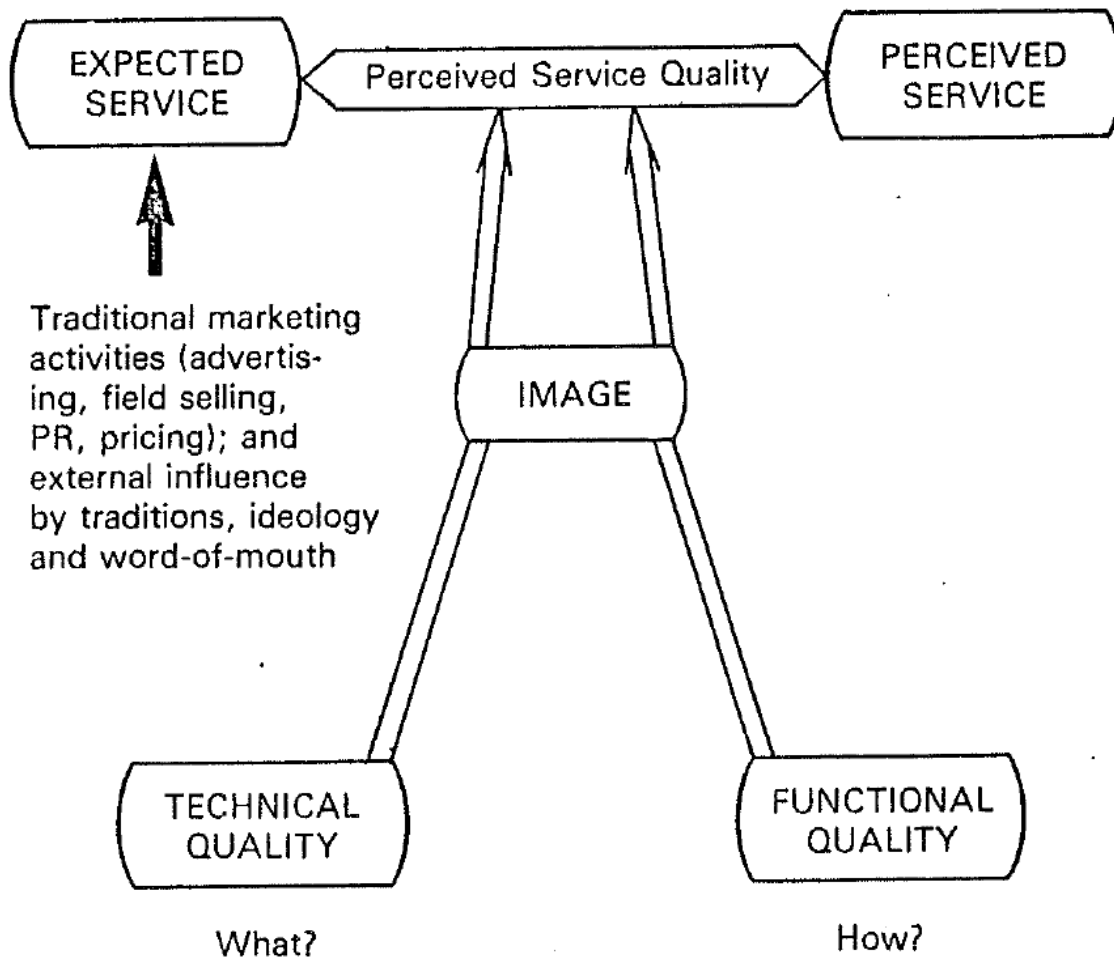


Figure 20 - The service quality model (Grönroos, 1984)

Malgré le caractère unique de chaque client, Parasuraman, Berry et Zeithaml (1991) ont établi, au travers de leurs recherches, 5 dimensions dans les attentes des clients d'une prestation de service (connu comme la mesure « ServQual ») et dont la satisfaction dépend grandement des processus mis en place par le prestataire. Il s'agit de :

- La fiabilité : la capacité à fournir le service attendu ;
- La tangibilité : tous les attraits matériels qui entourent ou concourent à la prestation de service : équipement, personnel, matériel (ex : salle de formation, tenue du formateur, qualité matérielle des supports...) ;
- La réactivité : la volonté d'aider le client et de lui fournir promptement un service ;
- L'assurance : la connaissance et la courtoisie des employés du prestataire et leur capacité à mettre le client en confiance ;
- L'empathie : les soins, l'attention portés à chaque client.

Cette mesure ServQual a été qualifiée de « modèle général, profondément marqué par la vision marketing des auteurs, qui permet d'identifier les principales étapes de l'élaboration d'une politique de qualité dans une entreprise de service, et les principales raisons de défaillances d'une telle politique » (Eiglier, Langeard & Dageville, 1989) mais qui « ne peut constituer une mesure générique susceptible d'être appliquée à n'importe quel service » (Boyer & Nefzi, 2009). De plus ce modèle multi-critères est mis en difficulté par la variabilité des attentes des clients.

La qualité des services recoupe également un enjeu majeur lié au management des « personnes employées par l'entreprise de service et dont le travail requiert d'être en contact direct avec le Client » (Eiglier, 2002), qui ont un rôle opérationnel et relationnel (Boyer & Nafzi, 2009). L'idée étant que l'absence d'homogénéité des attentes des clients doit être compensée par une autonomie accrue des employés afin de favoriser l'émergence de solutions adaptées (Callot, 2002). Ainsi, deux facteurs déterminants pour le succès commercial d'une entreprise sont la motivation des employés et la manière dont cette motivation permet aux employés de satisfaire les clients (Heskett, 1987). Mais il peut apparaître délicat, d'un point de vue de pilotage de la qualité, de mettre en place un système qui garantisse une homogénéité de la prestation (garantie de service) sans « paralyser » la prise d'initiative et la capacité d'adaptation des collaborateurs, nécessaires à la prise en compte des attentes particulières des clients (Meyronin & Ditandy, 2007). Multidimensionnelle, la qualité du service va dépendre de systèmes et procédures d'une part et des interactions du personnel avec le client d'autre part (Boyer & Nefzi, 2009).

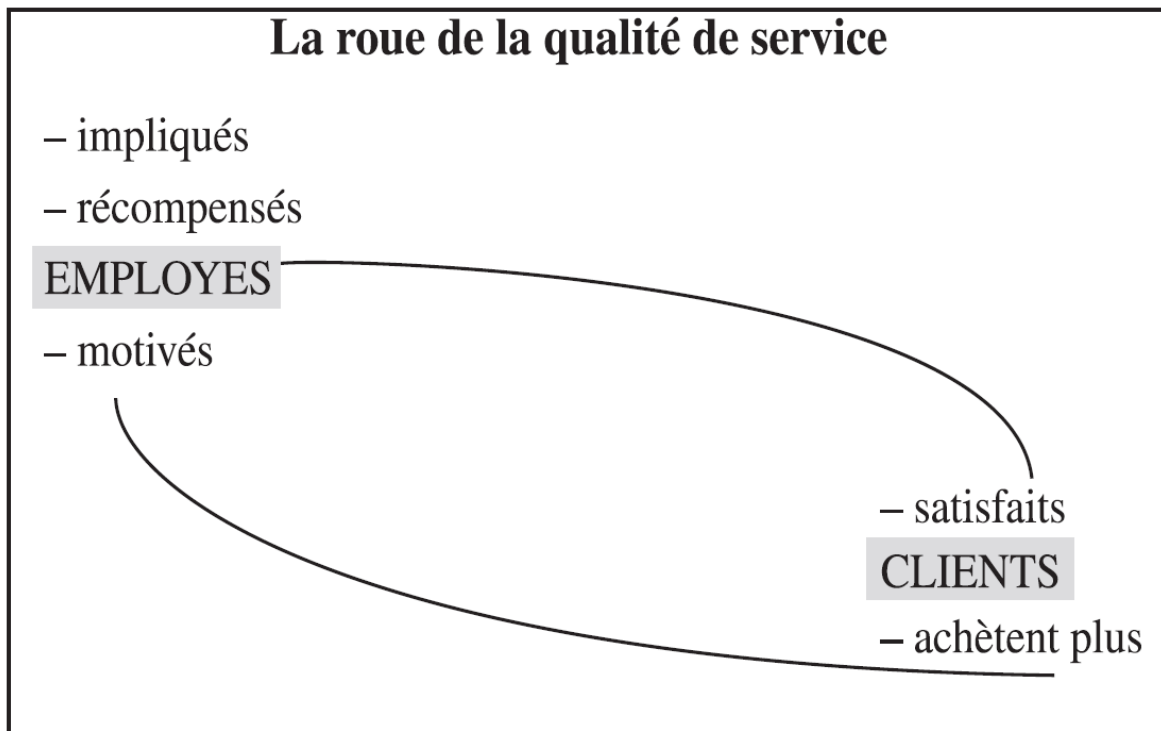


Figure 21 - La roue de la qualité de service (Callot, 2002, d'après les travaux de Heskett, 1987)

1.3.3. Apports de la qualité dans le secteur de la formation professionnelle

Un défi émerge lorsqu'il s'agit de considérer la question de la qualité dans un secteur comme la formation professionnelle, que l'on s'en tienne à l'approche classique des grands penseurs ou que l'on considère la difficulté à évaluer la qualité des services. L'approche retenue par le cadre qualité du décret du 30 juin 2015 est celui de l'analyse et du contrôle des pratiques. Si certaines exigences mènent à la production de données chiffrées (enquête d'insertion, questionnaire de satisfaction, réussite aux examens), la conformité ne vient pas de l'analyse des données et des écarts par rapport à une valeur référence mais de l'existence ou non de la mise en place des outils de récolte des données. Dans cette approche de la qualité, peu de place est offerte à la mise en place d'un protocole de contrôle de la qualité par l'analyse statistique, telle que recommandée par Ishikawa.

Pourtant, rien ne s'oppose à la mise en œuvre d'une démarche qualité dans la mesure où « Il ne s'agit donc pas seulement de répondre efficacement à une demande donnée et normée, mais de mobiliser tout le personnel vers la définition du service qui satisfera le client, de rationaliser la chaîne de production en partant de cet objectif, d'en rendre le processus transparent, de repérer

des indicateurs de performance et de les assortir d'incitations (récompenses et punitions) à améliorer en permanence le service fourni » (Vinokur, 2006). Ainsi, si nous sommes conscients des facteurs de contingence propres aux organismes de formation qui influencent leur fonctionnement (Ngongang, 2013), les grands auteurs de la qualité ont proposé des principes méthodologiques dans lesquels il est possible de puiser (Zéro défaut, Amélioration Continue, Optimisation des processus, Collecte et exploitation des données).

De plus, si nous considérons, comme Beckford (2010), que la qualité dans le secteur des services n'est pas une question de standardisation et de contrôle mais qu'elle repose sur les compétences, les savoirs et l'éducation, alors la qualité de la formation constitue un double enjeu pour l'économie d'un pays. D'abord celui de considérer ce qu'est la qualité d'une action de formation, et quels sont les savoirs et les compétences mobilisés. Ensuite comment cette qualité contribue-t-elle de manière générale à la qualité de l'économie des services au niveau national. Cette approche semble cependant ouvrir un paradoxe quasi insoluble. La vérification de la qualité de la formation dépendrait de la vérification des compétences des acteurs des organisations délivrant les formations. Compétences qui elles-mêmes dépendraient, en grande partie, de la qualité de la formation reçue par ces acteurs, ce qui induirait de garantir la qualité des organismes à l'origine de ces formations... Ainsi, si l'approche par les compétences présente un certain intérêt, elle pose un problème d'opérationnalité évident à ce stade et elle ouvre une direction opposée à l'orientation prise par les pouvoirs publics.

« La notion de qualité de l'éducation conduit à s'interroger sur une question théorique plus vaste, celle de la définition du produit de l'éducation et de ses spécifications » (Chatel, 2006). Et pour cela il faut interroger la notion de client. Or, la question de savoir qui est le client de la formation n'appelle pas de réponse évidente. Pour catégoriser les parties prenantes il faut distinguer :

- le bénéficiaire qui suit la formation, techniquement le « stagiaire » de la formation professionnelle,
- le prescripteur qui autorise ou incite le stagiaire à suivre la formation, en général son employeur, et qui peut être co-financeur,
- le financeur : Organisme Collecteur, Etat, Régions, Pôle Emploi.

La mise en place d'une action de formation est généralement conditionnée à l'entente de ces trois parties sur la base du besoin du stagiaire et/ou du prescripteur, et de l'assentiment du

financier dont la contribution est souvent déterminante pour la concrétisation du projet de formation. L'organisme de formation doit formellement fournir des gages de qualité à chacune de ces parties prenantes durant le processus de construction du projet de formation pour obtenir leur adhésion. S'il semble falloir satisfaire toutes les parties prenantes, il apparaît que, d'une part, leurs attentes et, d'autre part, leur pouvoir de négociation et de contrainte, ne sont pas les mêmes. Les financeurs ont le pouvoir de fixer la norme qualité tandis que les attentes des stagiaires et des prescripteurs vont faire l'objet d'une première négociation bilatérale qui influencera le choix de la formation et du prestataire.

Un schéma pourrait permettre d'illustrer la façon dont les attentes des parties prenantes s'agentent. L'organisme de formation ayant à gérer les zones d'intersection :

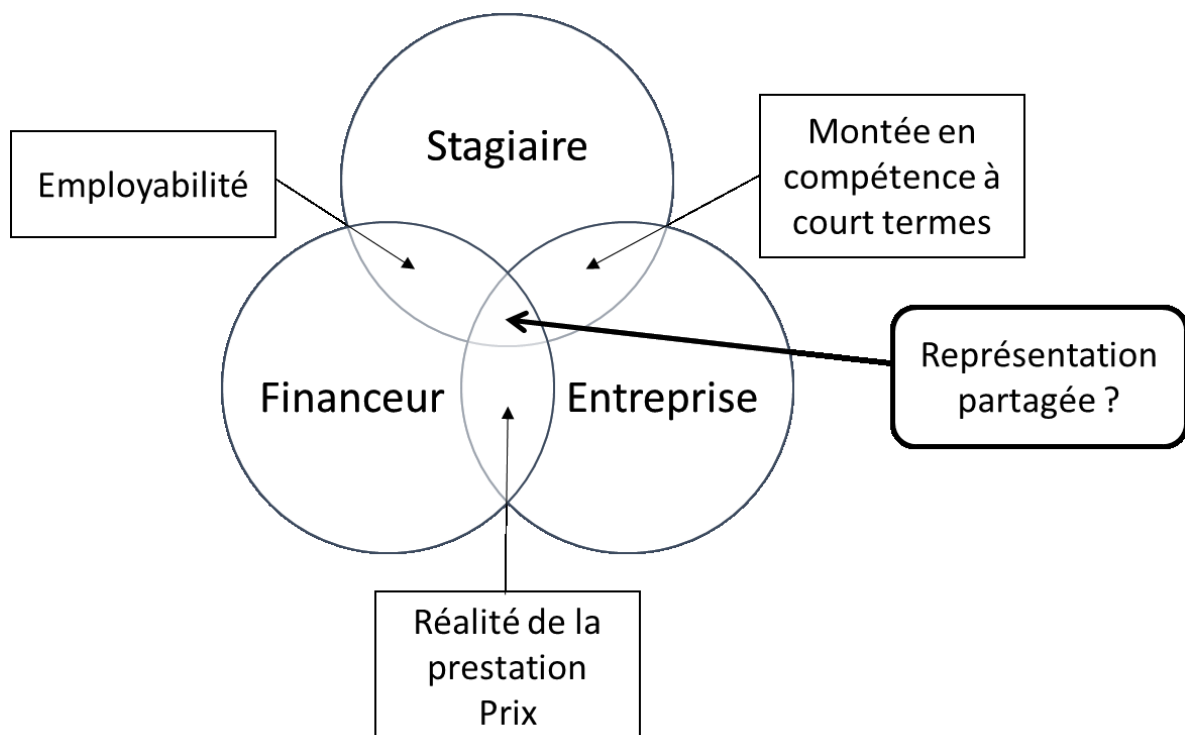


Figure 22 - Représentation des différentes parties prenantes de la formation professionnelle (Bensimhon & Miel, 2019)

Par ailleurs, pour revenir à la question du produit de la formation, nous soutenons qu'en cohérence avec l'intention des financeurs publics et des prescripteurs d'action de formation, la qualité renvoie ici à la qualité de la formation dispensée, et à ses effets sur les capacités réelles

des personnes dans l'exercice de l'activité professionnelle (Chatel, 2006). Mais l'évaluation des compétences en situation de travail, plusieurs mois après l'action de formation, sous la responsabilité du prestataire, n'est pas une option tant cela présente des difficultés opérationnelles. D'abord, sur la manière de les évaluer, et ensuite sur le coût important que cela représenterait et qui devrait être réintégré dans le coût de la formation, provoquant une inflation des prix contre-productive.

Cette étude de la théorie de la qualité nous renseigne sur la manière dont la normalisation peut s'opérer sous l'angle de la qualité. Par une spécification des produits, par la fixation de règles de production, en se focalisant sur la satisfaction des clients, ou par une combinaison de ces trois dimensions. Dans tous les cas, ces éléments vont nous aider à comprendre les enjeux de la normalisation de la qualité de la formation professionnelle, et son impact sur l'organisation du prestataire.

1.4. Conclusion du chapitre 1

Le monde suit une dynamique de normalisation qui peut s'expliquer par un besoin de réguler et de régler les relations économiques et sociales à grandes échelles, ainsi que par une multiplication des normalisateurs. Le secteur de la formation professionnelle est symptomatique de ce phénomène. Au centre de l'enjeu national de l'employabilité (donc de la réduction du chômage), elle appelle l'attention de chaque nouveau gouvernement et constitue une zone d'interaction forte entre les partenaires sociaux et les régulateurs. Sa normalisation s'opère notamment par la reconnaissance de l'offre (RNCP, Répertoire Spécifique), sa distribution (CPF), son financement (OPCA, Pôle Emploi), sa conformité au droit du travail et de la consommation, etc., en plus du socle commun déjà riche de normes qui s'appliquent à toute organisation.

Il apparaît donc pertinent de se pencher sur le phénomène d'intégration des exigences de qualité par les prestataires de formation professionnelle en s'appuyant sur un corps théorique permettant de décrypter ce qui motive les organisations à intégrer ou non une norme, les logiques qui favorisent ou freinent l'intégration des normes, les mécanismes de gestion des conflits de normes et, de manière transversale, les enjeux d'une approche par la qualité.

2. La mobilisation de la Recherche-Intervention pour l'étude de l'intégration d'une norme qualité de service sectorielle dans un organisme de formation

La question du positionnement du chercheur par rapport à un terrain, et sa manière de l'observer, est centrale dans toute démarche scientifique. Cette question est d'autant plus importante en sciences de gestion où la proximité avec l'objet étudié peut grandement varier, ainsi que le degré dans lequel le chercheur peut modifier ce dernier. L'âge moyen des aspirants docteurs au moment de leur soutenance - 36,2 ans³⁴ - peut laisser supposer que la recherche en gestion est d'abord l'initiative de « praticiens réflexifs » (Schon, 1983) ayant décidé de franchir le rubicon pour adopter la posture épistémologique du chercheur et les outils qui en découlent. La recherche s'appuyant sur des expériences professionnelles, dans le domaine de la gestion, est d'ailleurs une pratique ancienne. On peut citer les travaux de Kaplan et Norton sur le tableau de bord équilibré (The Balanced Scorecard) issu d'un travail d'implémentation de cet outil dans des entreprises. Kaplan et Norton se positionnent eux-mêmes dans le champ de l'expérience pratique en soulignant dans leurs résultats que les premières expériences d'usage démontrent l'intérêt de l'outil pour répondre à de nombreux besoins managériaux (Kaplan & Norton, 1992). Cependant, donner une intention scientifique à ce processus d'exploitation de l'expérience, et plus spécifiquement de volonté de participer à la création d'une connaissance générique, requiert de respecter des critères de validité, de qualité et de rigueur scientifiques (Cappelletti, 2005).

A ce titre, le praticien peut être soumis à un double scepticisme. D'abord, concernant sa capacité à exprimer autre chose qu'une connaissance empirique injustifiable, ensuite, d'une manière générale, sur le caractère scientifique des sciences de gestion (Bollecker & Azan, 2009). La question qui s'impose alors est : « Qu'est-ce qui fait que la connaissance générée par un ou plusieurs praticiens revêt un caractère scientifique ? ». Une autre question se pose en miroir à celle-ci avec tout autant de légitimité : « Comment considérer la connaissance scientifique en sciences de gestion lorsqu'elle est produite sans contact avec son objet principal – l'entreprise ? ». Quand sommes-nous des praticiens et quand sommes-nous des chercheurs ? Ce questionnement, à la fois philosophique et pratique, est un défi lancé aux chercheurs en sciences de gestion qui auront souvent à cœur, de par leur expérience de praticien, de donner un éclairage scientifique aux phénomènes qu'ils ont rencontrés dans les organisations et, par un effet logique, de tester l'applicabilité des connaissances ainsi structurées. Pourtant, la rencontre entre la recherche universitaire et la pratique se heurte souvent à une critique soutenant que « la recherche universitaire est loin d'être pertinente pour le monde des praticiens, ou bien que la recherche qui s'avère précieuse pour les praticiens serait éloignée de

³⁴ Observatoire des thèses de gestion, FNEGE - 2017

la rigueur attendue dans les milieux universitaires » (Buono, 2018a). Il est d'ailleurs étrange de devoir discuter de cette opposition entre recherche et mise en pratique qui paraîtrait incongrue dans le domaine de la médecine : doit-on faire de la recherche dont les résultats permettront de mieux soigner des personnes ? Si l'on prend ce parallèle, les chercheurs en gestion sont, avec leurs méthodologies les mettant en interaction avec les organisations et leur quête de solutions, au plus proche de la démarche des chercheurs en médecine (Savall & Fièrè, 2014).

Cette approche de la contribution scientifique à la pratique des acteurs est soutenue par le concept dit de « Evidence Based Management » que nous pourrions traduire par « le management s'appuyant sur des preuves ». L'idée principale est que les managers dans les organisations cherchent à s'éloigner des décisions prises sur la base de leurs préférences personnelles, ou d'une expérience qui n'a pas été générée de manière systématique. A contrario, les managers vont s'appuyer sur les résultats de la recherche en sciences sociales et des organisations pour développer leur expertise. Ils traduisent les principes de gestion qui s'appuient sur les « meilleures preuves », en pratiques professionnelles pour privilégier les décisions soutenues par un rapport de causes à effets démontré (Rousseau, 2005, Pfeffer & Sutton, 2006b). En soi, l'idée d'utiliser les fruits de la recherche pour aider les décideurs dans leur travail n'est pas nouvelle, même si la frontière entre recherche et pratique reste parfois importante dans le domaine des sciences de gestion. Il en découle que si le concept est séduisant, il n'y pas de preuve de l'existence d'un mouvement marqué parmi les managers pour prendre cette voie du raisonnement scientifique au détriment de leur unique expérience personnelle ou du suivi des orientations données par des cabinets de conseil. Nous pouvons à nouveau souligner que cette approche ne pose aucun problème dans le secteur de la médecine où il s'agit du paradigme dominant. L'habitude de lire des revues académiques est certainement l'une des causes, et le symptôme, de cet acquis dans le domaine de la médecine et du manque de connexion des professionnels de la gestion avec l'univers scientifique. Il ne s'agit pas non plus de glorifier les praticiens de la médecine qui semblent également souffrir sur le long terme du manque de mise à jour de leurs connaissances concernant les dernières avancées de la recherche (Pfeffer & Sutton, 2006a). A l'inverse cela pose la question de la manière dont les scientifiques s'adressent aux praticiens et du lien vivant entre ces deux mondes qui ne pourraient en former qu'un seul. Du côté des praticiens, cette démarche peut commencer par le fait d'avoir le réflexe de demander des preuves lorsqu'ils évaluent une proposition, et aillent au-delà de « best practices » observées chez les concurrents. Cette démarche devant les prémunir contre des

décisions risquées et coûteuses. Pourtant, cette approche pose de véritables enjeux pratiques (Pfeffer & Sutton, 2006a) :

- Gérer l'abondance de preuves : nous ne pouvons pas sous-estimer la difficulté de sélectionner des revues et des articles pertinents pour un praticien, surtout lorsqu'il s'agit de prendre une décision critique à un instant donné.
- Être confronté à une absence de preuve : existe-t-il vraiment des recherches couvrant la problématique à laquelle est confronté le décideur ?
- Les démonstrations scientifiques disponibles ne s'appliquent pas correctement au contexte considéré. Le souci des chercheurs à souligner les facteurs de contingence, dans une démarche de rigueur scientifique, peut laisser l'impression que les preuves ne seront pas applicables dans un autre contexte.
- Le décideur est l'objet de pression par ceux qui souhaitent promouvoir leurs solutions, en interne ou en externe (consultants).
- L'être humain cherche à valider ce qu'il sait déjà. Cette approche demande une capacité à se détacher de ses certitudes et de ses réussites passées. Une voie inconfortable que peu seront prêts à emprunter dans un contexte où la pression est déjà présente.

Afin de mieux guider la manière dont les managers peuvent diriger leurs entreprises selon les principes de l'Evidence Based Management, certains auteurs ont voulu proposer une définition qui explicite la méthode à suivre : l'Evidence Based Management consiste à prendre des décisions sur la base d'un usage consciencieux, explicite et judicieux de quatre sources d'informations : l'expertise et le jugement des praticiens, des éléments factuels issus du contexte local, une évaluation critique des preuves disponibles issues de la recherche, et le point de vue de ceux qui seront affectés par la décision. Les auteurs précisant que l'Evidence Based Management est une « famille de pratiques » utilisée par les praticiens (Briner, Denyer & Rousseau, 2009). Cette définition s'éloigne du lien originel et unique entre chercheurs et praticiens qui sous-tendait la création du concept.

Table 1
What Is Evidence-Based Management?

Evidence-Based Management Is . . .	Evidence-Based Management Is Not . . .
● Something managers and practitioners do	● Something management scholars do
● Something practitioners already do to some extent	● A brand-new way of making decisions
● About the practice of management	● About conducting particular types of academic research
● A family of related approaches to decision making	● A single decision-making method
● A way of thinking about how to make decisions	● A rigid, one-size-fits-all decision-making formula
● About using different types of information	● About privileging evidence from academic research
● About using a wide range of different kinds of research evidence depending on the problem	● About using only certain types of research evidence irrespective of the problem
● Practitioners using research evidence as just one of several sources of information	● Scholars or research evidence telling practitioners what they should do
● A means of getting existing management research out to practitioners	● About conducting research only about management practices
● Likely to help both the process and outcome of practitioner decision making	● The solution to all management problems
● About questioning ideas such as "best practice"	● About identifying and promoting "best practice"

Figure 23 - What is Evidence-Based Management (Briner, Denyer & Rousseau, 2009)

Kovner et Randall (2006) propose une définition plus simple encore : « une application systématique des meilleures preuves disponibles d'évaluation des stratégies managériales en vue de les améliorer ». La littérature laisse le sentiment d'avoir identifié un concept fort qui invite les managers à adopter une démarche scientifique (utilisation rationnelle de preuves pour soutenir les décisions), qui peut être soutenu par les résultats de recherches scientifiques, mais qui butte sur la difficulté à être défini et mis en œuvre. Or, un tel concept a nécessairement besoin d'être défini et cadré pour entrer dans la sphère des organisations, surtout si l'on considère que, généralement, les praticiens ne recherchent pas tant des preuves sur lesquelles s'appuyer mais une solution convaincante à leur problème (Martelli, 2012). Un autre écueil est que toutes les définitions reposent sur la notion de « preuve » sans qu'un consensus permettent aux praticiens d'avoir une vue claire du type de preuve, de la manière de l'obtenir et de comment elle doit soutenir la prise de décision (Randall & Kovner, 2009). Une critique annexe est la présomption qui peut sous-tendre un tel concept et qui dévaluerait d'autres formes de savoirs, notamment narratifs (Morrell & Learmonth, 2015). Au final, l'Evidence Based Management est un appel à formaliser la prise de décision sur la base d'un ensemble de preuves, soutenu par des recherches scientifiques, et validées par les parties prenantes de l'organisation (Martelli & Hayirli, 2018). On trouve ici une manière de créer un lien fondamental entre recherche et pratique, à l'exception près que le chercheur ne peut pas être partie prenante de la prise de décision.

L'Evidence Based Management soulève, d'une certaine manière, le problème de la distance, de la dichotomie pourrions-nous dire, entre connaissance théorique (scientifique) et pratique (générée par des praticiens). Une séparation fondamentalement problématique pour une grande partie des chercheurs qui ont le désir de contribuer à la production de connaissances, qui deviendraient les compétences utiles à la pratique professionnelle. Mais une distance qui peut s'expliquer par le fait que la carrière d'un chercheur dépend plus de sa capacité à s'adresser à ses pairs, à publier dans des revues reconnues, qu'à produire une recherche applicable (Harmon, 2006 ; Mathiassen & Nielsen, 2008). DeWine (2005) allant jusqu'à affirmer que la recherche-action et la recherche appliquée ne seraient pas considérées comme importantes et nuiraient à la carrière de ceux qui les pratiquent. Ceci s'expliquant par le fait qu'elles ne permettraient pas d'être publiées dans les « grandes revues » académiques. Un autre « défaut » de la recherche-action, méthodologie naturelle pour connecter le chercheur aux problématiques des praticiens, étant son caractère chronophage pour produire des données et le défi de l'implication des chercheurs pour conserver un lien fort avec les entreprises (Simonsen, 2009).

Il y aurait trois façons de considérer le fossé entre connaissance pratique et connaissance théorique (Van de Ven & Johnson, 2006 ; McKelvey, 2006) :

- Il s'agit uniquement d'une question de transfert de connaissance, de la diffusion et de la traduction du savoir issu de la recherche dans la pratique ;
- Il s'agit de deux types différents de connaissance, complémentaires, ayant des socles épistémologiques différents et traitant des questions distinctes ;
- Le fossé entre ces deux types de connaissances repose sur une problématique de production de connaissance. En ce sens que la connaissance scientifique manque d'applicabilité et qu'elle est confrontée au défi d'être à la fois pertinente et rigoureuse pour les praticiens et pour la recherche dans un domaine donné. Relever ce défi serait la clé de l' « Engaged Scholarship ».

L'Engaged Scholarship impliquerait donc que les problèmes traités par la recherche en gestion émergent de l'interaction entre le monde de la pratique et le monde de la recherche (Tranfield & Starkey, 1998). Une interaction qui permettrait de s'engager dans une recherche pertinente pour les praticiens et de combler le fossé entre théorie et pratique (Barge & Shockley-Zalabak, 2008). Ainsi, les scientifiques devraient avoir le souci de traiter des questions dont les réponses ont une importance capitale pour la science en général ou pour l'humanité (Medawar, 1979).

L'Engaged Scholarship a rapidement été qualifié de « doux rêve » dans son ambition de générer une recherche signifiante pour les praticiens, précisant que ce concept n'offrait en rien une solution au fait que les praticiens accordaient peu de valeur à la recherche académique (McKelvey, 2006). Le raisonnement semble être que les praticiens n'ont pas besoin de la recherche académique dans leur quotidien et seront plus intéressés par des recherches portant sur des phénomènes rares et extrêmes. Cette critique semble étrange car l'Engaged Scholarship n'affiche pas comme ambition de créer une science du micro-management ou une recherche centrée sur les problèmes quotidiens des praticiens. Quand bien même, une telle critique ouvre la voie à une hiérarchisation des thématiques de recherche qui seraient composées de grandes questions, nobles et valables, et de « petites recherches » répondant aux besoins quotidiens des managers. Cette approche s'expose à une réponse facile : une recherche qui contribue à la gestion quotidienne serait-elle moins valable qu'une recherche s'intéressant à des phénomènes rares, qu'un décideur rencontrera une fois dans sa carrière ?

Quoiqu'il en soit l'Engaged Scholarship cherche à générer un cercle vertueux entre la recherche et la réalité des organisations, modélisé sous la forme d'un « modèle du diamant de la recherche engagée ». De plus, chaque chercheur étant enseignant par ailleurs, chacun d'eux est appelé à former ses étudiants à la manière d'associer des concepts, de poser des questions utiles, de rassembler et d'analyser des données et de comprendre, ainsi, l'intérêt de la recherche (Ashcraft, 2002). D'une certaine façon, il s'agit d'un appel à former les étudiants à l'Evidence Based Management.

Engaged Scholarship Diamond Model

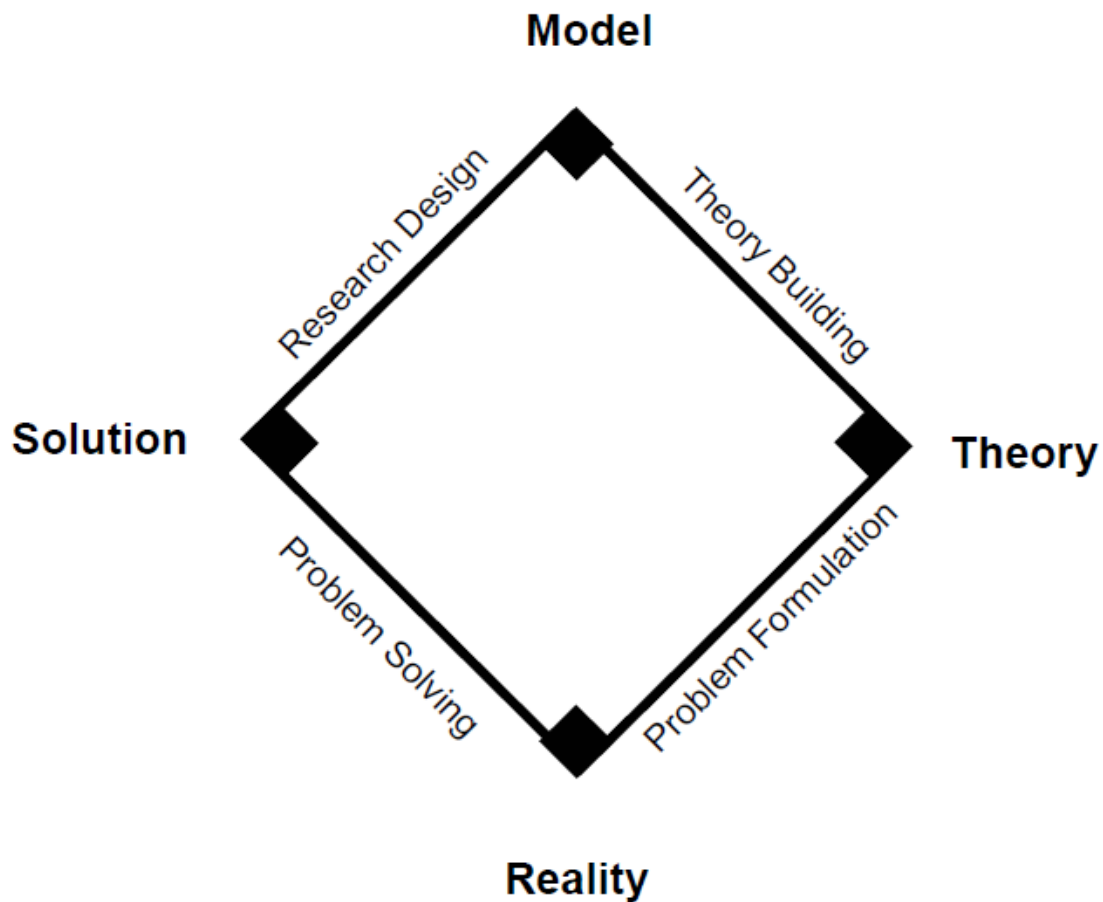


Figure 24 - Engaged Scholarship Diamond Model (Van de Ven, 2007)

L'Engaged Scholarship s'appuie sur des principes (Bechara & Van de Ven, 2007), dont certains se retrouvent dans la Recherche-Intervention :

- Il existe un monde réel (au-delà des portes du laboratoire), dont notre compréhension est limitée ;
- Tout fait, toute observation et toute donnée est d'une manière ou d'une autre imprégné par un biais théorique ;
- Aucune forme de recherche ne peut être libre de toute valeur ou totalement impartiale ;
- Comprendre une réalité complexe demande une multiplicité des perspectives ;

- La robustesse de la connaissance repose sur une triangulation entre théorie et approche méthodologique ;
- Les modèles qui correspondent le mieux aux problèmes qu'ils cherchent à résoudre doivent être sélectionnés en fonction de l'évolution continue et cumulative de la recherche.

Bechara et Van de Ven viennent poser des fondements épistémologiques portant sur l'absence de neutralité du chercheur, les facteurs inhérents de contingence à la recherche en gestion et l'intérêt d'une science évolutive. On retrouve dans le modèle en diamant de l'Engaged Scholarship l'idée que la formulation du problème est le lien entre la réalité et la théorie, et que rien ne s'oppose, dans ce modèle, à faire de la recherche sur la base d'un problème pratique, et de formuler une solution. L'attrait de l'Engaged Scholarship résiderait, pour les chercheurs, dans le désir de reconceptualiser l'enseignement supérieur et de reconsidérer le « triumvirat » constitué par l'enseignement, la recherche et le service rendu (Simpson, 2005). Une ambition qui n'impliquerait pas uniquement un renouvellement du monde académique mais de la société tout entière (Boyer, 1990).

Ce fil de réflexion, qui est également un cheminement personnel, a été au cœur du travail de nombreux praticiens et chercheurs depuis un demi-siècle, notamment les équipes de l'Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations³⁵ (ISEOR). C'est dans ce cadre réflexif que s'est notamment développée la Recherche-Intervention pour offrir une posture épistémologique permettant d'apaiser cette dichotomie entre pratique et recherche. La Recherche-Intervention n'est pas une sorte de posture hybride entre la pratique et la recherche, mais bien un cadre qui offre une approche épistémologique pour intervenir dans l'organisation en tant que scientifique et pour produire une connaissance pouvant être partagée dans la communauté scientifique, et avec des praticiens. Le scientifique utilise les outils de la gestion, et plus particulièrement du conseil, pour interagir avec son objet de recherche et maîtriser les facteurs de transformation de ce dernier. « Le chercheur vise donc deux objectifs indissociables : accompagner l'entreprise dans une action délibérée de changement et produire de la connaissance à partir de l'observation des transformations réalisées » (Krief & Zardet, 2013).

³⁵ Centre de recherche français fondé en 1975 regroupant environ 120 chercheurs dans le monde, fondé par Henri Savall, professeur émérite à l'université Lyon III Jean Moulin.

L'exigence de cette méthodologie est de pouvoir décrire les modalités d'interaction avec le terrain et les outils utilisés, qui seront autant de vecteurs de récolte de données. De ce point de vue, il est indéniable que la Recherche-Intervention permet « d'explorer les réalités de la vie organisationnelle de manière à collecter des informations qui ne sont pas enregistrées dans les bases de données des entreprises », car elle permet d'accéder aux documents écrits au sein de l'organisation, au discours des acteurs et à leurs pratiques. (Buono, Savall & Cappelletti, 2018).

2.1. La posture du chercheur dans une recherche intervention

Sous quelles conditions les connaissances pratiques peuvent-elles servir de matériaux fiables à une recherche en gestion, menée selon des critères de validité, de qualité et de rigueur satisfaisants ? (Cappelletti, 2007). Cette question est fondamentale, autant pour permettre au chercheur qui intervient en entreprise de qualifier scientifiquement sa démarche que pour exploiter les connaissances délivrées par les acteurs de l'organisation que le chercheur observe et documente. Cette question est le fil rouge méthodologique de notre projet de recherche de par la particularité de sa mise en œuvre et de l'accès au terrain.

2.1.1. Négociation et accès au terrain

L'auteur de ces travaux pourrait se qualifier de praticien de la formation, pour avoir débuté sa carrière en qualité de coordinateur pédagogique national à l'École nationale d'assurance (4 années) puis pour avoir été formateur indépendant en gestion (3 années). Dès 2012, une question a commencé à s'imposer à notre esprit, qui motivera le démarrage de ce doctorat en 2015 : Comment piloter une activité de formation lorsque la notion de qualité recoupe « un ensemble de contraintes qui vont peser sur la mise en place d'une formation pour répondre à un cadre de contrôle réglementaire ou conventionnel ? »³⁶. Au-delà de la question du sujet de la présente thèse, et de sa genèse, abordée précédemment, l'idée est d'illustrer un cheminement. Celui du praticien, de l'acteur, qui sur la base d'une problématique concrète a recherché la posture du chercheur pour y répondre, et celui du chercheur redevenant acteur dans le cadre de la négociation du terrain et du protocole de recherche.

L'accès au terrain s'est fait dans le cadre du dispositif CIFRE – « Conventions Industrielles de Formation par la REcherche – qui subventionne toute entreprise de droit français qui embauche

³⁶ Note de cadrage de thèse, « Les indicateurs de performances dans les établissements d'enseignement supérieur et de formation », Yannick MIEL, 2012.

un doctorant pour le placer au cœur d'une collaboration de recherche avec un laboratoire public³⁷ ». Il s'agit d'un dispositif quadripartite entre un doctorant, une organisation, un laboratoire et l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT) permettant la mise en place d'un projet de recherche au sein de l'organisation qui le cofinance avec l'ANRT. Le doctorant est salarié de l'organisation, organisation qui chaque trimestre reçoit une subvention de l'ANRT et qui a la possibilité de recourir au Crédit impôt recherche (CIR³⁸). Ce dispositif avantageux pour l'organisation, qui bénéficie de ce fait de l'expertise et des résultats de la recherche du doctorant, n'est pas dénué d'un certain effet d'aubaine et nécessite une claire et ferme position de ce dernier dans l'organisation. Ce défi a été d'autant plus marquant que la CIFRE a été déployée dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée et dans un contexte de forte tension sur les compétences-clés du doctorant pour l'employeur.

L'employeur a été sollicité dans le cadre d'une candidature spontanée envoyée après l'échec d'une première négociation avec un groupe d'établissements d'enseignement supérieur privé. L'échec de la négociation avec l'organisation envisagée a semblé être principalement dû à la volonté d'avoir un dispositif financièrement neutre pour cette dernière. Le directeur de l'établissement envisagé pour être cocontractant du dispositif CIFRE l'a justifié ainsi : « *nous ne pouvons pas te donner assez de cours en interne pour amortir ton contrat, même avec la subvention* ». A ce moment-là, il ne restait qu'un mois sur le délai de 9 mois maximum entre la première inscription en doctorat et le dépôt de la demande de bénéficiaire du dispositif CIFRE auprès de l'ANRT.

Ainsi, le 7 juin 2016, par mail nous posions notre candidature auprès de la société en mettant en avant les avantages financiers du dispositif CIFRE.

Courriel du 7 juin 2016

Monsieur le Président,
Madame, Monsieur les Directeurs Associés,

Professionnel de l'enseignement supérieur depuis 2009, j'ai débuté une thèse sur la thématique suivante "Déterminer un modèle de mesure de la valeur ajoutée dans l'enseignement

³⁷ www.anrt.asso.fr

³⁸ www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F23533

supérieur" sous la direction de Laurent Cappelletti, Professeur titulaire de la chaire de comptabilité, gestion, contrôle au CNAM, Directeur de programme à l'ISEOR. La valeur ajoutée est un concept prometteur déjà utilisé par les autorités aux USA et émergeant en France pour l'évaluation des licences.

Suite à l'évolution des conditions d'attribution, je suis en mesure de bénéficier d'une Conventions Industrielles de Formation par la REcherche (CIFRE) (<http://goo.gl/8RSRJR> + plaquette en pièce jointe). Il s'agit d'un contrat aidé via une subvention de 14000€ par an et un Crédit impôt recherche à hauteur de 30% du coût environné du contrat de travail selon la formule : $[(\text{Salaire Brut} \times 1,4 \times 1,5) - 14000] \times (0,3) + 14000 = \text{aide totale annuelle}$ (voir tableau de simulation en pièce jointe).

Étant donné ses champs d'expertise en gestion et pédagogie, votre société de conseil me paraît offrir un cadre particulièrement favorable pour exploiter mon expérience et mes compétences pour participer à son développement et pour mener à bien mes travaux de recherche. Le domaine du conseil est en train de devenir un terrain naturel pour les chercheurs en gestion et est devenu un cadre méthodologique à part entière sous la terminologie de "Recherche Intervention".

C'est pourquoi j'ai souhaité vous soumettre ma candidature et vous inviter à bénéficier du cadre avantageux du CIFRE. Cependant, je me dois de vous indiquer que la fenêtre d'opportunité pour bénéficier de cette convention est relativement courte, aussi je reste à votre entière disponibilité pour en discuter dans les meilleurs délais. Vous trouverez mon CV en pièce jointe.

Dans l'attente de votre réponse, je vous prie, Monsieur le Président, Madame, Monsieur les Directeurs Associés, de recevoir mes salutations distinguées.

A la suite d'un processus de recrutement court, le dossier de demande de bénéfice du dispositif CIFRE fut déposé le 9 juillet 2017.

Au cours du mois d'octobre, alors que la demande était encore en cours, l'employeur nous sollicita pour réaliser, pour leur compte, une mission de conseil de 3,5 jours.

Le 28 novembre 2016, la demande de CIFRE a été rejetée. Il s'avèrera que cela était lié à une erreur interne de l'ANRT, qui avait omis de transmettre notre réponse à l'évaluateur scientifique. Un recours fut effectué la semaine suivante.

Le 21 décembre 2016, l'entreprise nous proposa un CDI de consultant.

Le 3 janvier 2017, nous intégrions la société.

Le 10 janvier 2017, l'ANRT notifia l'acceptation de demande de dispositif CIFRE à l'entreprise d'accueil. Le CDI fut transformé par avenant en CDI – CIFRE.

Le 17 mars 2017, nous informons l'entreprise d'accueil que l'observation initiale du terrain aller nécessiter une redéfinition du sujet initial.

Le 22 mars a lieu le premier échange avec le Directeur des opérations, dédié au cadrage du sujet de thèse. Nous avons exprimé la nécessité de faire évoluer la thématique de recherche, qui faisait l'objet d'un travail de recherche depuis octobre 2015 et se concentrait alors sur la question de la mesure de la valeur ajoutée des organismes de formation pour les apprenants, sujet qui convenait à l'organisation initialement envisagée pour nous accueillir (une négociation avait eu lieu sur le sujet entre janvier et mars 2016 avec le Président du groupe). Nous avons fait le diagnostic, partagé avec notre Directeur de thèse, que le terrain et l'accès aux données ne permettaient pas de traiter cette question. Notre revue de littérature nous a permis de revenir sur une question préalablement écartée, celle de l'étude de la qualité dans le processus de formation.

Ainsi, le sujet et la méthode de recherche ont été « contractualisés » par un mail aux associés de l'entreprise en date du 7 avril 2017. Le mail précisait le sujet, la problématique, les modalités d'accès aux données et la méthodologie. Le mail était accompagné d'un projet de communication qui sera finalement présenté lors du colloque ADERSE / ISEOR du 22-23 juin 2017 à Lyon dans la catégorie « Avancement de thèses de doctorat, Ph.D et DBA ». Cette étape permet dans un sens de clore la phase de négociation en ce que « les objectifs de la recherche, la méthodologie conçue pour satisfaire ces objectifs et les activités [...] concrètes » mises en œuvre sont bien identifiés par les deux parties (Zardet, 2018).

Cette approche à la fois synthétique (mail) et précise (projet de communication) a permis de lever toute ambiguïté sur le projet de recherche au sein de la société et le positionnement du « chercheur-acteur » (Cappelletti, 2007).

La société d'accueil sera présentée de manière précise dans la partie exposant les résultats.

2.1.2. Le chercheur immergé dans l'organisation

En partant du principe que les sciences de gestion reposent sur l'observation des pratiques des acteurs de l'organisation, le professeur Savall pose 4 conditions pour une méthodologie rigoureuse d'observations des 3 principaux objets observables dans l'organisation : les documents écrits, l'expression orale et les actes (Savall, 2018). L'observation s'entend comme « un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe, de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée » (Baumard et al., 1999). Ainsi, la rigueur de la méthode dépendra du fait que :

- a) Le chercheur accède en proximité aux acteurs-témoins de la gestion de l'organisation ;
- b) Les acteurs-témoins acceptent de s'exprimer librement en présence du chercheur ;
- c) Le chercheur matérialise avec beaucoup de rigueur ce qu'il entend lorsque les acteurs s'expriment ;
- d) Les techniques d'investigation permettent de limiter le biais de subjectivité inhérent à la relation entre le chercheur et les acteurs.

Il est intéressant de considérer comment le dispositif CIFRE permet de répondre à ces enjeux de rigueur scientifique. En effet, le dispositif CIFRE produit un phénomène d'immersion important. La présence continue sur le terrain d'étude, malgré les absences liées aux exigences de la vie du chercheur (colloques, recherches documentaires, vie du laboratoire), produit un phénomène d'assimilation du chercheur dans l'environnement de l'organisation où il finit par ne plus être identifié comme tel. Ce phénomène est accentué par la participation à la vie quotidienne de la société sur les métiers-clés de l'organisation. Cela peut même créer une confusion pour le chercheur sur son identité et sur la raison de sa présence dans l'organisation. C'est là que la relation continue avec le Directeur de thèse sert de rappel quant à la mission première : la recherche scientifique et la production d'une thèse de doctorat. Comme le souligne Thietart et al. dans « Méthodes en recherche de gestion », tout l'enjeu est de définir la place du chercheur : « Toute la difficulté d'une recherche consiste non à faire abstraction du chercheur (de soi-même), mais à qualifier et à maîtriser la présence du chercheur dans le dispositif de collecte. » (Thietart et al., 2014, Chapitre 9, p273). La Recherche-Intervention repose notamment sur le principe que « La production de connaissance se fait dans l'interaction avec

le terrain » (David, 2000), et que le caractère interventionniste du chercheur est assumé en ce qu'il vise à modifier la réalité pour l'appréhender (Cappelletti, 2007). Dans son rapport au terrain, le chercheur va organiser sa méthode afin de se retrouver en situation de « co-produire des connaissances avec les acteurs » (Savall et Zardet, 1996). Si ces principes permettent de rattacher la posture du chercheur à celle d'une « observation participante », cela laisse ouverte la question de la perception du rôle du chercheur, que ce soit par la direction de l'entreprise d'accueil ou par les collaborateurs. Quand le chercheur est un « participant complet », les sujets observés sur le terrain n'ont pas conscience de son statut, son rôle, de chercheur (Thietart et al., 2014, Chapitre 9, p278). Qu'en est-il dans le cadre du déploiement de la méthodologie de la Recherche-Intervention au sein d'un dispositif CIFRE ? Autant la CIFRE que la Recherche-Intervention nécessitent une sensibilisation des acteurs de terrain à la recherche et à ses exigences méthodologiques car toutes les deux reposent sur une co-construction de la problématique avec ces derniers (Château Terrisse, al., 2016). Par ailleurs, la Recherche-Intervention utilise le conseil et ses outils « comme une technologie de la recherche » (Savall, Zardet, 2004). De ce fait, nous pourrions considérer que cette approche rend évidente la mission du chercheur, et son identification par les acteurs. Cependant, être chaque jour aux côtés des collaborateurs peut avoir l'effet inverse. Et le fait d'utiliser les outils du conseil au sein d'une société de conseil ne peut qu'accentuer l'assimilation du chercheur qui embrasse l'univers professionnel de son terrain. Si le rôle et les contraintes du chercheur sont, et doivent, être claires pour le décideur / donneur d'ordre, le professionnalisme et la posture du chercheur - intervenant semblent susceptibles de brouiller l'identification du rôle de chercheur pour les acteurs de l'organisation. Cette observation peut être facilement illustrée dans notre cas. En effet, la présence quotidienne et la participation à la vie de l'organisation ont, sans nul doute, fait perdre de vue aux acteurs le rôle du chercheur. Ce dernier est d'ailleurs plutôt identifié comme un « faiseur » de thèse que comme un chercheur, tel un objet détaché de la réalité quotidienne de l'organisation, alors qu'il s'agit de l'objectif central de sa présence. D'une certaine façon, l'intérêt de cet effacement de la figure du chercheur pour celle de « collègue » a été de (re)trouver un accès « non biaisé aux informations » (Lee, 1993) et une capacité à effectuer des mesures discrètes (Thietart et al., 2014, Chapitre 9, p280). Cette perte de repère entre le chercheur et l'acteur aux yeux des participants est parfois soulignée comme souhaitable : « quand elle est exécutée de manière idéale, la recherche action brouille la distinction entre chercheur et participant, créant un processus d'investigation démocratique³⁹ »

³⁹ Traduction de l'auteur: "When ideally executed, action research blurs the distinctions between researcher and participants, creating a democratic inquiry process."

(Marshall & Rossman, 2014). Berry décrypte le processus d'absorption du doctorant sur un terrain comme suit : lorsque la thèse est réalisée avec une « forte implication dans une ou plusieurs organisations », après une phase d'atterrissage, où le thésard « contrôle mal l'endroit où il atterrit », arrive la phase de socialisation. « Dans cette phase, le thésard devient quelqu'un : on lui parle, on l'invite dans des réunions importantes, il est investi de responsabilités. » (Berry, 2000). Ce constat, issu de son expérience dans la direction de thèses, vient confirmer ce phénomène d'assimilation du chercheur lorsque le contact avec le terrain est fort et continu. Dans notre cas, au bout de 10 mois nous nous verrons confier une équipe de consultants et la relation avec le plus important compte (en chiffre d'affaires) du cabinet. Cela a encore accentué l'assimilation du chercheur sur le terrain, l'importance de la phase suivante, la phase de distanciation, étape essentielle de la Recherche-Intervention, après la phase immersive (Cappelletti, 2010a). Berry qualifie cette phase comme étant de l'ordre de « l'arrachement au terrain ». Idéalement, le chercheur / thésard doit être « coupé physiquement du terrain » et des « sollicitations de toutes sortes dont il est désormais l'objet ». Pour Isabelle Barth (2018), la distanciation doit être pensée comme un « dispositif de décontamination » qui se concrétise par des temps où l'organisation est regardée comme un objet de recherche. Cette distanciation « décontaminante » est à la fois souhaitable sur une période conséquente à la fin du projet de recherche et sur des temps réguliers jalonnant le projet. En pratique, la convention CIFRE définit une proportion de temps à respecter entre l'entreprise et le laboratoire sans en préciser l'aménagement précis, qui fait l'objet d'une négociation entre le doctorant et l'entreprise (70/30 les deux premières années et 30/70 la dernière année du dispositif). Si les vues de Berry, en particulier, ne sont pas unanimement partagées, elles éclairent une certaine réalité de la recherche pour les apprentis-chercheurs et fournissent des points de repères et des bonnes pratiques qui ne contredisent pas l'approche de la Recherche-Intervention.

Cette immersion, ou assimilation complète, n'empêche en rien, dans un second temps, de lever à nouveau le voile sur la démarche de recherche et de (re)formaliser la relation acteur – chercheur, notamment par le biais d'entretiens semi-directifs ou d'exercices de restitution qui jouent le rôle de vecteur de co-construction de la connaissance avec les acteurs et d'instauration d'un effet miroir (Krief, Zardet, 2013). Ce repositionnement du chercheur est même souhaitable d'un point de vue éthique. La Recherche-Intervention, en ce qu'elle est transformatrice, a un impact sur des « sujets humains ». Et le fait qu'il ne s'agisse pas de modifier l'intégrité physique, comme dans les sciences biomédicales, ou de la psychologie du sujet, n'atténue en

rien la responsabilité éthique du chercheur en sciences de gestion. Le chercheur doit s'engager (Buono, 2018b) :

- 1) A respecter les personnes en protégeant leur anonymat, en les traitant avec courtoisie ;
- 2) A adopter une attitude bienveillante et à éviter de « nuire » à tout sujet ;
- 3) A être raisonnable et réfléchi dans son approche, de manière à ne jamais se trouver en situation d'exploitation des sujets pour le bénéfice de la recherche.

Pourtant, si les considérations éthiques peuvent apparaître plus complexes pour le chercheur en gestion, de meilleures garanties sont offertes dans ce type d'approche compte tenu de leurs caractéristiques (Roy & Prevost, 2013). L'implication éclairée des participants est notamment garantie par :

- La négociation formelle du terrain (processus d'embauche, dossier CIFRE, cadrage par écrit et dans le cadre d'une communication scientifique) ;
- La transparence de la démarche (libre accès à l'agenda du chercheur par l'ensemble des collaborateurs, relecture des communications par certains des collaborateurs, rapport d'avancement pour l'ANRT co-construit avec la direction) ;
- Une phase d'interrogation et de restitution formalisées de la démarche scientifique (entretiens semi-directifs, entretiens de restitution, présentation des résultats).

Le dispositif CIFRE, et l'approche par la Recherche-Intervention, concourent au fait que « toutes les décisions et toutes les activités concernant le processus de recherche, de même que le choix et la mise en œuvre des actions et l'analyse des résultats de ces actions sont réalisées conjointement de façon volontaire et engagée avec les participants qui décident en partenariat avec le chercheur de consacrer le temps et les efforts requis pour changer la réalité qui les confronte » (Roy & Prevost, 2013).

Ainsi, l'implication et la proximité du chercheur autorisent un accès direct aux objets observables, la récurrence des situations et des discours facilite la prise de note et la fiabilité de l'information récoltée, la confrontation des résultats au regard des acteurs permet une contradiction et une réduction du biais subjectif du chercheur.

2.1.3. Les piliers épistémologiques de la Recherche-Intervention

Comme nous l'avons vu précédemment, la Recherche-Intervention se prête particulièrement bien à un doctorat dans le cadre d'une CIFRE en ce que le chercheur intervenant agit sur le réel pour l'améliorer (Rasolofo-Distler & Zawadzki, 2011). Ce cadre méthodologique a par ailleurs fait ses preuves en ce qui concerne l'exploitation des pratiques professionnelles dans une recherche en audit et contrôle, et au-delà en gestion (Cappelletti, 2007). Cependant, l'enjeu n'est pas tant l'exploitation des pratiques professionnelles, que l'établissement d'un cadre épistémologique rigoureux qui servira de support à la production de connaissances scientifiques. La plupart des auteurs s'accordent sur le fait que la Recherche-Intervention est soutenue par 3 piliers épistémologiques (Cappelletti, 2007, Savall, 2018) :

- **La contingence générique** : tout d'abord, il s'agit de reconnaître que toute recherche est soumise à des facteurs de contingence. Cependant la multiplication de l'identification de ces derniers nuirait à toute démarche scientifique. La Recherche-Intervention ne s'appuie pas sur l'idée de l'existence « d'invariants prétendument universels » et protège le chercheur d'un « abus au recours de la théorie de la contingence » qui l'engagerait dans une quête de variables éphémères (Savall et Zardet, 2004).

Une attention particulière doit être accordée aux facteurs de contingence propres au secteur étudié qui est celui de la formation. D'abord, sur la particularité du cadre qualité propre à la formation professionnelle, qui insiste moins sur l'existence de processus et de procédures, ou sur une recherche de la qualité totale, que sur un ensemble de bonnes pratiques spécifiques à la délivrance de prestations de formation. Ensuite, à travers le lien fort entre le champ normatif étudié et le financement des organisations concernées. La part du chiffre d'affaires des organismes de formation liée à la formation professionnelle est certainement variable. Mais, quel que soit le public visé, sauf à offrir des formations uniquement destinées à des étudiants à temps plein, tous les modèles économiques s'appuient sur cette source de financement : l'alternance à travers les contrats de professionnalisation, les reconversions via Pôle Emploi et le Compte Personnel de Formation (CPF) et les OPACIF, les salariés via les fonds réservés des entreprises, et les prises en charge des OPCA (qui deviendront les OPCO suite à la réforme de 2018). Nous sommes donc face à un pôle normatif dont l'accueil par les acteurs a une influence sur la performance et la croissance même de l'organisation au-delà du « risque élevé de désagrégation interne » auquel l'exposerait sa passivité dans la gestion de l'intégration de cette

norme (Zardet & Bonnet, 2010). Ce lien entre norme qualité de la formation professionnelle et enjeu économique pour chaque organisme de formation, terrain de la recherche, nourrit le caractère contingent de ces travaux. Ainsi, l'analyse du phénomène de normalisation du management de la qualité dans les organismes de formation est soumise à des facteurs de contingence structurels, environnementaux et culturels (Mintzberg, 1990, Brennmann et Sapari, 2001) et propres à l'activité des organisations observées (Chapellier, 1993). Il s'agit d'un cadre qualité spécifique à une activité légalement identifiée, qui s'inscrit dans une culture métier et dans un secteur spécifique avec des organisations très variées en taille et statut juridique. La description de l'organisation étudiée, et de son mode de fonctionnement, permettra de faire ressortir les facteurs de contingences, d'une part, et les caractéristiques qui permettraient de projeter les résultats obtenus dans une autre organisation, d'autre part. En effet, selon ce principe de la contingence, si toute situation est contingence, une analyse approfondie permet de relever un ou plusieurs éléments génériques que l'on retrouvera dans d'autres situations (Savall, 2018).

- **L'interactivité cognitive** : l'échange de points de vue avec les acteurs du terrain est l'occasion de récolter, par la prise de note, les réactions des acteurs dans leur processus de compréhension de la démarche mise en œuvre. Ces échanges prennent notamment place dans les cadres interactifs offerts par les phases de diagnostic et de projet.

Dans le cadre d'un dispositif CIFRE, l'interactivité est continue et il est délicat de capturer par écrit l'intérêt de certains échanges. Soit à cause du caractère complètement informel du cadre où se situe l'échange (discussion de couloir, pause repas, afterwork), soit lorsqu'un échange, une conversation, acquiert du sens car il s'inscrit dans une problématique continue qui n'avait pas précédemment été identifiée comme cruciale. C'est notamment le cas des échanges qui ont lieu lors de la réunion de direction de l'entreprise qui se déroule chaque mercredi matin sur une période de 1h30 à 3h. Beaucoup de discussions s'y sont déroulées sur la question des actions de formations délivrées par le cabinet. Décrypter cet espace de négociation entre la direction opérationnelle et commerciale, et les managers dans le cadre de l'attribution des missions s'est avéré particulièrement intéressant. Nous avons fait le choix, pour éclairer tout ce qui avait pu être « capté » dans l'observation de la vie de l'organisation et lors des actions liées au protocole de Recherche-Intervention, de procéder à une phase d'entretiens semi-directifs avec 4 consultants ayant eu la particularité d'être intervenus comme formateurs dans le cadre de leurs missions. Cette phase a été complétée par une phase de restitution et d'échanges avec les deux

directeurs associés. Cela nous amène au troisième pilier épistémologique de la Recherche-Intervention.

- **L'intersubjectivité contradictoire** : le chercheur valide ses observations auprès des acteurs. Il recherche différents points de vue et recueille les vues des acteurs lors du déploiement du protocole de recherche, ou dans le cadre d'entretiens dédiés.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, le chercheur recueille des données dans 3 situations principales : l'observation, des interventions (transformation de l'organisation) et un échange avec les acteurs sur les résultats observables et analysés. L'organisation étudiée a permis d'avoir différents points de vue sur le processus de formation qui a fait l'objet de notre étude. Les intervenants sur ce processus comptent : la fonction commerciale (démarchage, négociation), la direction (validation), la fonction administration / comptabilité (émission facture, validation début de mission), les managers (attribution), les consultants (exécution). Outre l'objectif commun visé, propre au processus de réalisation, toutes ces fonctions ont un intérêt propre et sont influencées ou impactées de manière différente par le cadre qualité étudié. Cette dynamique a pu s'observer lors des réunions de direction et lors des échanges avec les acteurs. Deux facteurs ont pu être identifiés : la fonction et l'expérience. Par exemple, l'avis d'un manager sans expérience de la formation, qui a accepté et réalisé lui-même l'action de formation, offre un éclairage différent d'un consultant qui s'est vu attribué une mission de formation, et qui était déjà expérimenté en la matière. Ces différences rendent d'autant plus significatives les récurrences dans les analyses des discours et des comportements des acteurs.

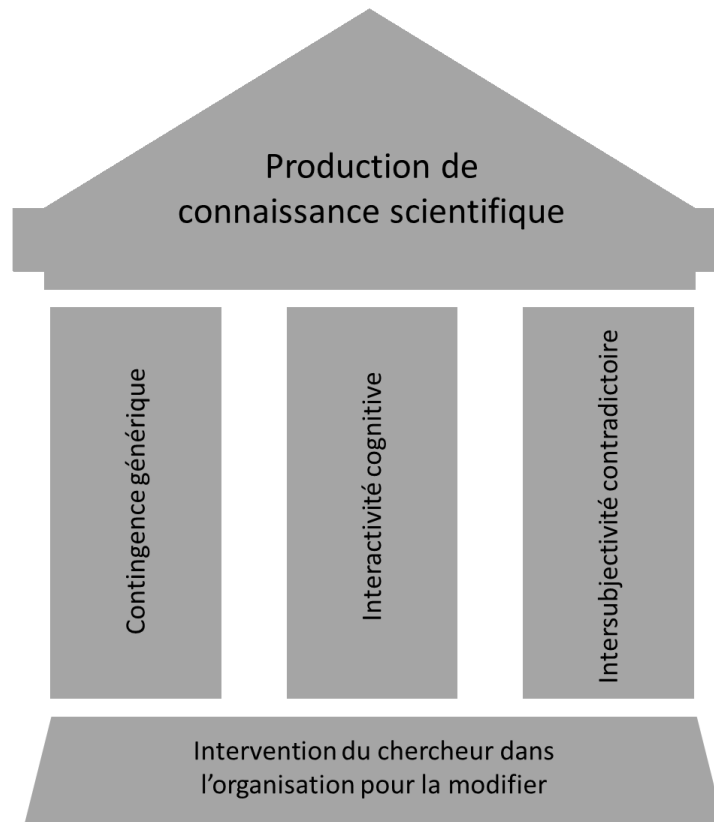


Figure 25 - La Recherche-Intervention et ses piliers épistémologiques

2.2. Structuration de la problématique et du corps d'hypothèses

Nous avons exposé précédemment les principales étapes qui ont mené à la mise en place du projet de recherche au sein de l'entreprise d'accueil. Nous avons expliqué comment avait été formalisé le projet de recherche au cours du mois de mars 2017 à travers un mail et un projet de communication. Cette phase de négociation est essentielle dans une Recherche-Intervention (Cappelletti, 2018).

Cependant, il est important de noter que cette dernière n'a rien d'une négociation figée et linéaire, particulièrement dans le cadre du dispositif CIFRE. En effet, le dispositif CIFRE permet de s'accorder sur le cadre de collaboration, la place du chercheur dans l'organisation (son poste), la durée et le rythme de sa présence. La thématique, quant à elle, peut être directement proposée par l'organisation. On trouve, pour illustration, un espace sur le site internet de l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie dédié « aux offres de CIFRE des entreprises ». Mais, comme dans notre cas, la CIFRE est également un dispositif qu'une organisation découvre lorsqu'elle est sollicitée par un candidat. La motivation de

l'organisation à recourir au dispositif peut alors être de différents ordres : intérêt pour le profil du candidat (gestion des ressources humaines), opportunité financière du dispositif (accueil à moindre frais d'un profil qualifié), intérêt pour le travail de recherche, qui peut être perçu comme un apport en termes de recherche et développement / innovation. Il faut sans doute que l'organisation trouve un intérêt à ces différentes dimensions pour s'engager dans ce dispositif long (3 années) et pour lequel elle n'a pas d'expérience.

Comme nous l'avons déjà évoqué, si l'entreprise a d'abord donné son accord pour un accueil dans le cadre du dispositif CIFRE, du fait du délai de traitement de la demande par l'ANRT (7 mois au total), elle a ensuite fait le choix de nous proposer un poste en CDI de consultant pour répondre à ses besoins de croissance (le chiffre d'affaires augmente de 40,5% entre 2016 et 2017, de 863.000€ à 1.212.500€). Or, l'ANRT donne finalement son accord une semaine après notre intégration dans l'entreprise, transformant le CDI en CDI-CIFRE. L'Office manager de l'époque témoignera quelques mois plus tard : « Cela leur (les associés) a fait un choc. Ils s'attendaient à avoir un consultant à temps plein, ils se retrouvent avec une CIFRE ». Ce témoignage est intéressant, car lors de la réception du courrier d'acceptation du dispositif CIFRE adressé par l'ANRT, les associés du cabinet sont venus nous féliciter et nous n'avons pas perçu, alors, leur embarras face à cette situation changeante. Dans les faits, l'organisation s'est rapidement adressée à nous en exposant une problématique majeure pour leur développement, et nous avons décidé de la traiter dans le cadre de notre projet de recherche. De ce fait, la méthodologie de la Recherche-Intervention s'est avérée précieuse. Il n'était pas question de se positionner comme un observateur neutre, le chercheur-Intervenant assumant pleinement sa « non-neutralité » et ses conséquences sur les limites de scientificité de sa recherche » (Savall, 2018), mais bien d'accueillir la problématique de l'entreprise pour la traiter avec la posture épistémologique du chercheur et les outils de la Recherche-Intervention. C'est dans le cadre de cette dynamique que la problématique de recherche a été co-construite avec l'organisation (Château Terrisse, al., 2016).

2.2.1. Problématique et questions de recherche

2.2.1.1. Structuration et pertinence de la problématique

La problématique doit permettre d'identifier « toutes les potentialités du sujet ». Elle se trouve à « l'articulation [...] de la définition du sujet et de son traitement » et permet de « dégager des hypothèses de réponses » (Constant & Lévy, 2017). La problématique et les questions de recherche qui en découlent doivent permettre d'explicitier « la combinaison d'un thème (Quoi

étudier ?), d'une finalité (Pourquoi, dans quel but ?) et d'une démarche (Comment procéder ?) » (Thietart, 2014). L'un des défis de la Recherche-Intervention est d'extraire un problème générique à partir d'un cas spécifique, de choisir une problématique et de s'y tenir, là où une Recherche-Intervention peut offrir une multitude de problématiques (Zardet, 2018). La définition d'une problématique, véritable identité de la thèse et guide du travail de recherche, est une démarche délicate et sa stabilisation un enjeu-clé pour le doctorant. En effet, celle-ci ne doit pas se stabiliser trop tôt pour éviter d'être décorrélée des résultats de la phase exploratoire du terrain et du processus de co-construction souhaité avec les acteurs, ni être un objet instable car elle marque l'ADN et la direction des travaux du doctorant. En ce sens, le Directeur de thèse joue un rôle précieux pour maintenir la focalisation du doctorant sur une thématique puis sur une question centrale.

Le sujet est né de la sollicitation des clients et des prospects de la société qui souhaitaient être accompagnés dans la mise en conformité de leur organisation avec le décret du 30 juin 2015. Les associés nous ont rapidement demandé de nous positionner sur ce sujet pour réfléchir à une solution. Le directeur opérationnel nous a adressé un mail avec l'indication suivante, le 12 janvier 2017 : « J'ai déjà deux clients qui souhaitent avancer avec nous sur le sujet [accompagnement pour un enregistrement au Datadock] et il s'agit pour le moment de s'approprier le dispositif afin d'être en mesure de les accompagner à partir de fin janvier ».

Comme a pu l'illustrer Nobre (2018) « L'acteur de terrain cherche une solution à un problème concret auquel il est confronté dans son vécu professionnel. Le chercheur y voit une opportunité de contribution au développement des connaissances en sciences de gestion ». Ces deux visions différentes d'une problématique génèrent une dynamique de « confrontation/coopération » qui s'inscrit dans le processus de négociation de la Recherche-Intervention.

Ainsi, il nous a été demandé de proposer un modèle de proposition commerciale incluant :

- Une analyse du contexte réglementaire ;
- Les étapes d'accompagnement ;
- Le temps de mission nécessaire.

Une première version est livrée le 19 janvier 2017.

Nous avons également été chargés d'élaborer - avec l'un des trois associés - un tableau d'interprétation des indicateurs du référentiel qualité du Datadock, traduisant les 6 critères qualité du décret du 30 juin 2015, ainsi que les outils supports de l'accompagnement. Plusieurs versions de tableaux de diagnostic et d'audit qualité seront utilisés en phase de test entre janvier et avril 2017.

Ainsi, la commande de l'entreprise se trouve être la suivante : élaborer un protocole d'accompagnement des organismes de formation pour la mise en œuvre des exigences du décret du 30 juin 2015 et pour leur reconnaissance par un organisme financeur. Ce protocole, ayant vocation à permettre le développement d'une offre d'accompagnement, devait répondre nécessairement à certains critères :

- Avoir une durée optimisée pour maîtriser le coût de la prestation, donc le coût facturé au client ;
- Les activités à la charge de l'organisation cliente sont définies précisément, facilement exécutables, de manière à éviter une sollicitation trop importante du consultant ;
- Le taux de conformité au premier contrôle (nombre d'indicateurs validés par l'examineur du dossier) doit être le plus élevé possible afin de garantir la satisfaction du client et réduire le « SAV » (Service Après-Vente : expression qui recoupe toute tâche postérieure à la remise du livrable principal ou final, et permettant d'émettre la facture de solde de mission). L'intérêt de réduire ce temps est d'optimiser le Taux Journalier Moyen (TJM) qui correspond au ratio entre le prix de la mission et le nombre de jours passés par un ou plusieurs consultants sur la mission. En pratique, il est calculé en divisant le montant facturé par 7,5 ; soit le nombre d'heures travaillées chaque jour par un consultant ; afin d'obtenir le chiffre d'affaires d'un consultant pour une journée travaillée sur une mission donnée, puis calculer sa moyenne annuelle et celle de l'ensemble des consultants.

Ces critères illustrent, pour la société, le souci d'avoir une offre performante d'un point de vue commercial et en termes de marge.

Or, étant donné l'éclairage recherché et la revue de littérature, il nous est apparu que le véritable enjeu n'était pas tant une mise en conformité, qui risquait de s'avérer éphémère et génératrice de coûts cachés (Savall & Zardet, 2015, Cappelletti, 2012), mais d'accompagner les organismes

de formation à gérer à la fois l'intégration de ce nouveau bloc normatif et son interaction avec les autres normes au sein de l'organisation (Le Goff & Onnée, 2017). C'est pourquoi il a semblé nécessaire de considérer cet ensemble normatif non comme un bloc indépendant mais relevant d'un ensemble de critères qualité plus large. C'est d'ailleurs le positionnement de l'article 8 de la loi du 5 mars 2014 qui pose une exigence générale de contrôle de la qualité par les financeurs de la formation professionnelle. Le décret auquel renvoie cet article définit non seulement 6 critères principaux mais également un ensemble d'exigences légales liées. Il est donc réducteur de considérer les 6 critères du décret qualité comme le périmètre du bloc normatif en jeu. Et, par extension, de considérer le référentiel qualité du Datadock qui découle des 6 critères comme seul périmètre normatif à considérer pour accompagner sur l'obligation de qualité issue de la loi de 2014. C'est la raison pour laquelle notre problématique se situe par rapport « aux normes qualité de la formation professionnelle » même si, pour des raisons de clarté, nous n'avons pas considéré les normes non obligatoires. C'est le cas, par exemple, des exigences de la Commission Nationale de la Certification Professionnelle. A l'époque de notre étude, les organismes de formation pouvaient s'y soumettre volontairement pour une meilleure reconnaissance et pour un accès plus large aux dispositifs de financement de leur offre. Aujourd'hui, il apparaît plus compliqué, sous l'effet de la réforme de 2018, de considérer la structuration de l'offre de formation et sa reconnaissance par la Commission de certification de France Compétences (Ex-CNCP) comme optionnelle tant l'accès aux financements publics en dépend.

Un autre point à considérer est celui du périmètre que recoupe la notion d'organisme de formation. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 1, il ne s'agit pas d'une catégorisation structurelle mais fonctionnelle et légale. La seule réalité à laquelle cette notion renvoie est celle d'une personnalité juridique différente de celle d'un particulier (micro-entreprise, association, SA, SASU, SARL, etc.) qui délivre des prestations de formation professionnelle telles que définies par l'article L6313-1 du Code du travail.

Il faut éviter de confondre le statut d'organisme de formation, les entreprises déclarant comme activité principale la formation continue d'adultes et celles dont le chiffre d'affaires est principalement constitué par des prestations de formation professionnelle. Dans une étude de

2012 portant sur l'année 2010, la DARES⁴⁰, sur la base des déclarations obligatoires des organismes de formation (Bilan Pédagogique et Financier), répartit les organismes comme suit :

- 55 300 prestataires déclarant un chiffre d'affaires (organisme de formation « actif » contre environ 85.000 organisations disposant d'un numéro de déclaration d'activité) pour un total de près de 13 milliards d'euros ;
- 16 730 ayant un code NAF⁴¹ relevant du champ de la formation et représentant environ 60% du chiffre d'affaires total. Les codes NAF retenus sont les suivants :
 - 85.31Z : Enseignement secondaire général ;
 - 85.32Z : Enseignement secondaire technique ou professionnel ;
 - 85.41Z : Enseignement post-secondaire non supérieur ;
 - 85.42Z : Enseignement supérieur ;
 - 85.59A : Formation continue d'adultes ;
 - 85.59B : Autres enseignements.

Il faut noter que pour beaucoup de professionnels du secteur, seul le code 85.59A : Formation continue d'adultes, permet d'identifier les « pure player » de la formation professionnelle. Selon différentes sources informelles, leur nombre se situe entre 6.000 et 8.500.

Ainsi, cette problématique d'intégration de la norme qualité de la formation professionnelle concerne directement environ 50.000 organisations actives dans le champ de la formation professionnelle. On peut également noter que la qualification fonctionnelle d'organisme de formation est susceptible d'englober toute entreprise / organisation française qui serait amenée à développer une activité de formation finançable sur les fonds de la formation professionnelle. Ce constat est d'autant plus fort suite à la réforme de 2018 qui fait entrer la formation en apprentissage dans le champ de la formation professionnelle et simplifie la définition de l'action de formation pour intégrer de manière plus systématique la formation à distance et les actions de formation en situation de travail (décret n° 2018-1341 du 28/12/2018). Ainsi, même si cette

⁴⁰ Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, octobre 2012, n°70, « LES PRESTATAIRES DE FORMATION CONTINUE EN 2010, Le secteur de la formation plutôt dynamique ».

⁴¹ Nomenclature d'activités française, codification de l'activité principales des entreprises

réforme réduisait le nombre d'organismes de formation, ce qui ne semble pas établi à ce jour, le renforcement de l'obligation de qualité en 2018 et le fait que toute organisation peut devenir organisme de formation professionnelle, donne une portée tout à fait significative à notre sujet.

2.2.1.2. Questions de recherches et corps d'hypothèses

Gagnon (2011) s'appuie sur des questions proposées par Bendasat (1983) pour mesurer l'adéquation d'une problématique avec une approche par cas unique :

1. Le phénomène qui est l'objet d'intérêt, doit-il être étudié dans son contexte naturel pour être vraiment compris ?
2. Faut-il mettre l'accent sur les événements contemporains dans l'étude de cette problématique ?
3. La connaissance du phénomène peut-elle être acquise sans avoir à contrôler ou à manipuler les sujets ou les événements en cause ?
4. La base théorique qui existe au sujet de la problématique sous étude comporte-t-elle des éléments non expliqués ?

La troisième question est discutable en ce qu'elle circonscrit la possibilité du cas d'étude à des méthodologies de recherche où le chercheur reste dans une posture d'observateur neutre et ne perturbe en rien le milieu observé. Gagnon lui-même, dans son ouvrage consacré à l'étude de cas, propose pourtant des modes d'accès au terrain où le chercheur est acteur.

Il reste cependant intéressant d'explorer ces questions. Le « comment » de l'intégration d'une norme qualité peut-il être étudié « in vitro » ? Il apparaît difficile de « reproduire en laboratoire » la mise en place d'une norme qualité, cherchant par la sorte un moyen de reproduire « un événement naturel » afin de « faciliter son observation et de disposer de données aisément reproductibles ». L'étude des phénomènes de gestion est peu encline à la simulation, même si cette approche n'est pas exclue, par exemple, à l'aide des techniques projectives en marketing. Cependant, de manière générale, « la complexité de l'objet des sciences des gestion » amène à constater que « vouloir reproduire en laboratoire une situation réelle de gestion est forcément illusoire, condamnant ainsi cette forme d'expérimentation » (Lesage, 2000).

Concernant la seconde question, le contexte même du projet de recherche est lié à un événement contemporain avec une réglementation inédite de la qualité dans le secteur de la formation professionnelle dont la mise en œuvre correspondait, au jour près, à notre arrivée dans l'entreprise (1^{er} janvier 2017).

Pour ce qui est de la quatrième question, il existe une base théorique pour l'étude des dynamiques normatives dans l'organisation (Bessire, Cappelletti & Pigé, 2010). Cependant, la question n'a pas été étudiée dans le domaine de la formation, et la question des normes qualité est avant tout abordée avec pour objet d'étude les normes de système de management de la qualité de la famille ISO : ISO 9001 (principes de management en général), ISO 14001 (principes de management environnemental), ISO 26000 (principes de management de la responsabilité sociale de l'entreprise), ISO 31000 (principes de management des risques) (Cadet, 2017 ; Eve, Ghier & Sprimont, 2017 ; Maurand-Valet, 2017). De manière générale, la recherche s'intéresse en premier lieu au champ de l'enseignement supérieur et de l'éducation primaire et secondaire, et le terme de « qualité » renvoie plus aux sciences de l'éducation et à l'étude de l'impact de la pédagogie qu'au domaine des sciences de gestion. Du côté de la recherche internationale, la question des critères qualité de la formation continue est principalement étudiée sur la base des approches et des méthodes économétriques de mesure de la valeur ajoutée des « graduate program » (Clotfelter, 2012 ; Xiangmin, Scott & Zhang, 2010 ; Zhang, 2005 & 2009 ; James, Alsalam & Conaty, 1989 ; Hamlem & Southwick, 1989).

La problématique pratique de ce projet pourrait être formulée ainsi : « Comment accompagner la gestion des normes qualité de la formation professionnelle dans les organismes de formation ? ». Ce que sous-tend cette problématique c'est la question, et l'enjeu, de l'intégration efficace et durable des normes dans les organisations. Diverses questions sont adressées dans ce domaine de la recherche en sciences de gestion :

- Comment les acteurs gèrent-ils les normes au quotidien, et la survenance de conflits de normes ?
- Quelles sont les dynamiques d'intégration d'une nouvelle norme et qu'est-ce qui les influence ?
- Quels sont les mécanismes de mise en conformité des organisations ?
- Sur quelles bases les acteurs choisissent-ils de respecter une norme plutôt qu'une autre ?

Ces questions, centrales pour la recherche sur les normes et les conflits de normes dans les organisations, ouvrent la possibilité de structurer une problématique de recherche autour de notre cas d'étude :

« Dynamique d'intégration d'une norme qualité de service : quels apports pour la compréhension de la gestion des normes au sein d'une organisation ? »

La problématique choisie reflète ainsi un thème (étude de l'intégration et de la gestion d'une norme qualité dans une organisation), une finalité (comprendre ce qui concourt à la réussite de l'intégration et à la gestion d'une norme qualité) et une démarche (étudier un cas unique et se positionner comme intervenant dans l'organisation).

Ensuite, le chercheur va formuler une hypothèse ou un corps d'hypothèses. L'hypothèse tend à définir une relation entre deux phénomènes, qu'il s'agisse d'une relation d'antécédence, de conséquence ou de concomitance (Charreire Petit & Durieux, 2014). Dans le cadre de la Recherche-Intervention, l'une des clés consiste « à déterminer trois niveaux d'hypothèses de natures différentes et complémentaires : descriptive, explicative et prescriptive » (Savall, 2018).

- Descriptive de l'objet de recherche, ce qui est un signe de « modestie » du chercheur car un autre pourrait fournir une description différente de l'objet observé.
- Explicative en ce qu'elle énonce une explication et une interprétation des phénomènes observés.
- Prescriptive car elle inclut les recommandations du chercheur issues de son travail scientifique. Elle ouvre la voie à l'applicabilité, et donc à la validité des résultats scientifiques de la recherche.

En partant de la problématique et des questions de recherche, nous nous sommes efforcés, au fil de notre revue de littérature et de nos observations, de construire un corps d'hypothèses. Ce corps d'hypothèses a vocation d'englober l'ensemble du questionnement scientifique initié par la problématique. Les hypothèses sont à la fois une déclinaison de l'hypothèse centrale et une exploration du champ de recherche. Nous avons voulu ainsi cerner l'ensemble des enjeux de recherche jusqu'à ce que nos hypothèses atteignent la « frontière » de notre recherche, au sens où elles commençaient à ouvrir une autre problématique. Les hypothèses se construisent par observation et par étude de la littérature. Parfois l'hypothèse est issue d'une affirmation des

acteurs (Hypothèse 2.4 : « L'application de la norme dépend d'un arbitrage effort / risque des acteurs. »), ou d'un concept de la revue de littérature qui est testé sur notre cas (Hypothèse 2.2 : « La non application d'une norme (conformité) relève d'une non compréhension de l'objectif de la norme (acteur intelligent). ») ou encore d'observations initiales que nous souhaitons confirmer (Hypothèses 1.2 : « Les acteurs opérationnels de l'organisation ne se considèrent pas comme responsable de la mise en application d'une nouvelle norme. »).

Tableau 4 - CORPS D'HYPOTHESES

Hypothèse centrale		
La non-application d'une norme a pour cause principale un défaut d'intégration dans le référentiel normatif de l'organisation par les dirigeants.		
1. Hypothèses descriptives	2. Hypothèses explicatives	3. Hypothèses prescriptives
1.1 La norme qualité de la formation professionnelle est une norme qui ne s'intègre pas naturellement dans le système de normes d'un organisme dont ce n'est pas l'activité principale.	2.1 Les acteurs de l'organisation appliquent une norme en se basant sur la hiérarchie établie dans l'organisation.	3.1 L'intégration de la norme qualité doit entraîner une modification des processus de l'organisation.
1.2 Les acteurs opérationnels de l'organisation ne se considèrent pas comme responsables de la mise en application d'une nouvelle norme.	2.2 La non-application d'une norme (conformité) relève d'une non-compréhension de l'objectif de la norme (acteur intelligent).	3.2 L'intégration d'une norme qualité ne peut pas se faire sans des démarches complémentaires d'accompagnement et de contrôle.
1.3 Toute nouvelle norme entre en conflit avec des normes existantes dans l'organisation.	2.3 La non-application de la norme (défaut de conformité) résulte d'un conflit de normes dans l'organisation et de l'arbitrage défavorable des acteurs qui en découle.	3.3 Une norme doit être formellement positionnée par la direction de l'organisme dans le système de normes internes pour permettre la reconnaissance de son importance par les acteurs.

1.4 Les sanctions liées à la non-application d'une norme ne sont pas retranscrites dans l'organisation par un système de sanction équivalent.	2.4 L'application de la norme dépend d'un arbitrage effort / risque des acteurs.	3.4 Un système de sanction / incitation interne favorise l'application d'une norme par les acteurs.
1.5 La norme qualité de la formation professionnelle ne permet pas d'initier une démarche d'amélioration continue.	2.5 Les normes qualités de la formation professionnelle ne contiennent pas les outils et méthodes nécessaires à la transmission d'une logique d'amélioration continue.	3.5 L'efficacité d'un référentiel qualité dépend de sa capacité à intégrer dans ses exigences le cycle d'amélioration continue (PDCA).
1.6 L'intégration d'une nouvelle norme est génératrice de coûts.	2.6 Les conflits de normes sont générateurs de coûts cachés.	3.6 La gestion de l'intégration des normes qualité permet de maîtriser les coûts cachés de l'ensemble de l'organisation.

Nos travaux n'ont pas vocation à infirmer ou à confirmer l'ensemble de ces hypothèses. Les hypothèses servent de jalons ou de points de repères dans la démarche de recherche et dans l'exploitation des matériaux recueillis. Il conviendra ensuite, en fonction de nos résultats, de considérer les hypothèses qui ont pu être traitées complètement, celles qui ne sont éclairées que de manière partielle, et celles qui devront faire l'objet de recherches supplémentaires au-delà du travail de thèse.

2.3. Protocole de recherche, outils déployés et recueil des données

2.3.1. Les phases du projet de recherche intervention : intervention, observation et jalons scientifiques

Notre projet de recherche s'est déroulé de janvier 2017 à février 2019. Le projet s'est construit autour d'une double temporalité (Barth, 2018) : le calendrier de « thèse » (la temporalité de la recherche) et le calendrier de la « Recherche-Intervention » (la temporalité de l'entreprise). Si cette séparation peut paraître artificielle, elle traduit une réalité qui est celle du pilotage du

déroulement des étapes de la thèse, avec d'un côté le Directeur de thèse comme interlocuteur, et de l'autre les dirigeants de l'entreprise d'accueil.

Avec le Directeur de thèse, un calendrier de travail a été établi pour optimiser le temps du doctorant pendant les 3 années de doctorat dont la dernière année a vocation à être consacrée à la rédaction de la thèse. C'est également dans ce cadre que sont sélectionnés les colloques où le doctorant pourra présenter l'avancement de ses travaux. Ses « jalons scientifiques » sont importants à deux titres :

- Ils permettent de cadrer l'avancée des travaux scientifiques dans un dispositif où le terrain est omniprésent ;
- Ils jouent un rôle-clé dans la démarche de Recherche-Intervention et dans le processus heuristique d'alternance laboratoire – terrain. Ce sont les phases de « réflexion formulation » qui permettent de retourner sur le terrain avec une grille de lecture affinée à chaque itération (Savall & Zardet, 2004).

Avec les dirigeants, de l'entreprise, au-delà de la négociation initiale (modalités d'organisation du temps de travail, problématique à traiter, protocole envisagé), il s'agit d'un travail constant pour construire, maintenir et adapter le calendrier de la mission principale, celle de la Recherche-Intervention. Dans un premier temps, la problématique centrale est apparue comme stratégique pour l'entreprise car répondant à une sollicitation de ses clients et permettant un potentiel de développement du chiffre d'affaires. Pourtant, plusieurs facteurs ont complexifié le déroulement de la mission.

Pour expliquer cela, il faut revenir sur un aspect important du projet de Recherche-Intervention. Dans un premier temps la problématique et l'intervention ont été envisagées par l'entreprise comme tournées vers ses clients. A cette fin, les conditions générales de ventes ont même été modifiées avec l'ajout de la mention suivante « *Tout en garantissant l'anonymat du client et de ses salariés, la société et ses salariés pourront exploiter librement les données récoltées lors de l'exécution du présent contrat à fins de recherches, communications et publications scientifiques. La société en avisera au préalable le client* ».

Cependant, l'utilisation d'un terrain externe posait plusieurs difficultés pour la qualité de la recherche.

En premier lieu, parce que la forme des missions de conseil limite l'accès au terrain. Si cette stratégie permettait de produire de nombreux cas, elle empêchait le chercheur de créer les liens nécessaires à une libération de la parole des acteurs et d'avoir un « accès libre » au terrain et à la documentation de l'entreprise. Ce constat ne s'applique pas de manière générale aux missions de conseil mais à la spécificité des missions envisagées. Les missions n'ayant pas lieu en régie (consultant « placé » en entreprise sur une période de plusieurs mois) mais étant des missions d'expertise où une partie non négligeable se déroule hors des murs de l'entreprise cliente.

En second lieu, parce que cela rendait aléatoire le suivi longitudinal intrinsèque à la Recherche-Intervention (Zardet, 2018). En effet, rien ne nous garantissait que le client, d'abord accompagné dans le cadre d'une Recherche-Intervention, nous sollicite de nouveau quelques semaines ou quelques mois plus tard, dans des conditions permettant d'étudier « les stades successifs⁴² » du comportement des acteurs et du phénomène d'intégration et de gestion de la norme en question.

Or, dans le même temps, l'entreprise a souhaité bénéficier pour elle-même de cet accompagnement. Le cabinet utilisait fréquemment la modalité de la formation, sans que cela ne soit significatif sur ses revenus (2,4% de son chiffre d'affaire en 2016). Il s'est avéré pourtant que la formation a pris une part croissante dans le chiffre d'affaires de l'entreprise (environ 17% en 2018) concomitamment à une augmentation de 41% du chiffre d'affaires global entre 2016 et 2018. Également, l'entreprise a été sollicitée rapidement par un partenaire qui a soumis la possibilité de distribuer une prestation de formation à l'obtention d'une certification qualité ayant pour objet de vérifier par audit la bonne intégration de la norme qualité, objet de notre étude. Cette opportunité d'affaire a généré deux phénomènes : une augmentation du chiffre d'affaires liée à la formation, et un renforcement du contrôle de l'intégration de la norme qualité touchant à l'activité de formation professionnelle.

Ainsi, l'entreprise est devenue notre cas principal d'étude et d'intervention. Cependant, cela s'est accompagné de défis pour la gestion du projet :

- L'importance relative accordée à ce « projet interne », par rapport au projet des clients et au développement de l'activité de l'entreprise étudiée ;

⁴² www.larousse.fr, définition de l'adjectif « Longitudinal ».

- De manière liée, la disponibilité des ressources, principalement les personnes nécessaires à la mise en place du système qualité portant la norme, affectées en priorité au support de la production ;
- Le nécessaire repositionnement de la formation professionnelle comme un « produit » à part entière et non comme une modalité au sein d'une mission.

Pour faciliter la compréhension de notre parcours de recherche, nous avons synthétisé les étapes du projet de recherche, à partir de la prise de contact avec l'entreprise d'accueil dans le cadre du projet d'accès au dispositif CIFRE en juin 2016, jusqu'aux entretiens-miroirs effectués avec les deux dirigeants de la société et, finalement, la présentation scientifique des résultats de la thèse lors d'un colloque en juin 2019 (la soutenance de thèse étant envisagée pour le dernier trimestre 2019).

Le tableau ci-après a pour vocation de schématiser l'alternance laboratoire / terrain, intervention / réflexivité scientifique. Nous avons essayé de nous saisir de l'ensemble des opportunités offertes pour communiquer sur les étapes de notre projet. La principale difficulté est de trouver les environnements adaptés selon leur thématique principale : journée doctorale, colloque, comité de suivi de thèse, temps de travail avec le Directeur de thèse. Une stratégie a été d'opter pour une certaine progressivité, en commençant par présenter notre cadrage théorique à l'aide d'un poster lors des journées doctorales du CNAM, journées qui garantissent un environnement bienveillant, et une multitude de points de vue scientifiques (Droit, Psychologie, Formation des adultes...) pour « éprouver » l'approche envisagée. Ensuite, en présentant les premiers résultats et analyses au cours des ateliers doctoraux offrant également de nombreux espaces d'échanges informels avec des chercheurs de différents laboratoires. Enfin, en éprouvant la solidité scientifique de nos travaux dans le cadre de propositions de communication dans des colloques de recherche. Cela nous a permis d'être sélectionnés par le comité scientifique d'un colloque portant sur le management de la qualité pour intégrer le processus de publication d'une revue à comité de lecture classée par la FNEGE.

Une autre stratégie a été de présenter des communications lors de colloques dont le champ principal n'était pas les sciences de gestion mais traitant l'objet de recherche : la formation. Ce fut le cas, au tout début du projet de recherche, en octobre 2016 lors du « Colloque doctoral international de l'éducation » avec une communication intitulée « Observation de l'effet de marché sur le salaire de jeunes diplômés de licence professionnelle d'assurance ». La

participation à ce colloque jouera un rôle dans la redéfinition du sujet de thèse quelques mois plus tard car elle a permis de mesurer les difficultés d'accès aux données et de modélisation statistique en l'état des connaissances scientifiques pour aborder le sujet de la qualité de la formation.

Un autre exemple fut la participation au 30^{ème} colloque de l'ADMEE-Europe à Université du Luxembourg, avec une communication intitulée « Typologie des critères qualité de la formation professionnelle ». La sous-question qui a motivé cette communication était de savoir si une approche des référentiels qualité par une typologie des indicateurs pouvaient faciliter leur adoption. Il est apparu que cette approche posait de nombreuses difficultés pour définir la typologie entre l'interprétation des acteurs, celle des contrôleurs / auditeurs et la manière dont la littérature scientifique l'abordait. Il nous est apparu qu'un tel travail de recherche se suffisait à lui-même et ne pouvait pas constituer une simple partie de notre étude. De plus, cette voie aurait été susceptible de nous éloigner des sciences de gestion.

Ces deux exemples montrent qu'une Recherche-Intervention, dans son souci de validation continue auprès de la communauté scientifique (Cappelletti, 2007), offre la possibilité d'avoir une démarche expérimentale. Une démarche qui se joue dans la sphère académique pour des raisons méthodologiques et éthiques, l'expérimentation ne pouvant pas porter sur les hommes et sur les femmes de l'organisation.

Ainsi, notre tableau fait apparaître cette alternance de terrain et de réflexion qui, dans notre cas, a été formalisée dans des communications scientifiques. Ce tableau permet également de visualiser les points de jonction, les moments où s'établit un point d'équilibre entre l'avancement du projet sur le terrain et sa dimension scientifique. C'est le cas à l'issue de la phase de négociation, lors de la validation du projet de recherche et lors de l'établissement du rapport à l'ANRT. La construction de ce tableau a permis de restituer la participation du dispositif CIFRE dans la construction et le déploiement du projet scientifique. Au-delà de considérer que la méthode de la Recherche-Intervention se prête au dispositif CIFRE (Rasolofodistler & Zawadzic, 2011), nous pouvons voir comment le dispositif CIFRE soutient la méthodologie employée :

- La phase de négociation est intrinsèque au dispositif CIFRE et à la Recherche-Intervention ;

- Le projet soumis à l'ANRT doit faire apparaître tout à la fois une problématique scientifique et l'apport du projet de recherche pour l'organisation ;
- Le dispositif CIFRE permet d'organiser l'alternance terrain / laboratoire ;
- La publication, d'une part, et la participation à des événements et colloques scientifiques, d'autre part, sont définies contractuellement, l'entreprise s'engageant à financer 3 colloques par an dont un à l'international (dans le cadre du contrat CIFRE proposé par le laboratoire).
- L'avancement du projet doit être régulièrement validé / évalué par l'entreprise et par le laboratoire ;
- Le dispositif garantit un accès au terrain pendant 3 années permettant un suivi longitudinal.

L'ensemble de ces éléments permet d'illustrer la manière dont s'est articulé le projet de recherche, organisé et régulé par le dispositif CIFRE qui a permis de conserver un espace de construction de la connaissance, de maintenir un cadre pour la Recherche-intervention et de préserver les règles de fonctionnement entre le chercheur et l'entreprise.

De manière générale le calendrier du projet peut être représenté de manière synthétique comme suit :

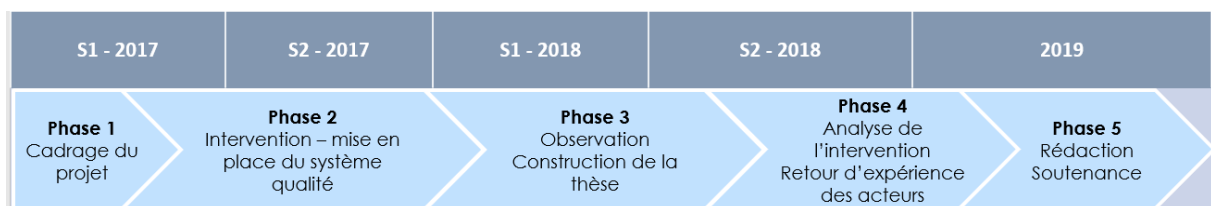


Figure 26 - Calendrier synthétique du projet de recherche

Tableau 5 - Calendrier du projet de recherche et de la démarche de discussion scientifique

Calendrier	Projet de recherche	Jalons scientifiques	
<i>Juin 2016</i>	<i>Envoi du projet de CIFRE et processus de recrutement</i>		
<i>Juillet - Décembre 2016</i>	<i>Instruction du dossier par l'ANRT (dont évaluation par un expert scientifique).</i>		
<i>Janvier 2017</i>	<i>Intégration de l'entreprise en CDI-CIFRE</i> <i>Contractualisation entre le laboratoire, l'entreprise, l'ANRT et le doctorant.</i>		
Janvier 2017	Traitement de la problématique proposée par l'entreprise. Proposition d'une méthodologie.	Janvier - Mars 2017	Rédaction du projet de recherche et soumission sous forme de communication.
Février - Mars 2017	Test de la méthodologie avec des clients du cabinet. Atelier de restitution avec les consultants et les Associés. Mise à jour de la méthodologie. Démarrage de la phase de diagnostic au sein du cabinet.		
<i>7 avril 2017</i>	<i>Validation du projet de recherche et de la méthodologie avec les Associés du cabinet et le Directeur de thèse.</i>		

Calendrier	Projet de recherche	Jalons scientifiques	
Avril à octobre 2017	Création et mise en place du système qualité de la formation au sein de l'entreprise	10/05/2017	Présentation d'un poster lors des journées doctorales de l'école doctorale
		22/06/2017	Communication du projet soumis à l'entreprise au Colloque ADERSE / ISEOR, de l'université de Lyon, dans la catégorie « Avancement de thèses de doctorat, Ph.D et DBA » sous l'intitulé « Performance de la formation : de la valeur ajoutée au cadre qualité, évolution d'un sujet dans le cadre d'une recherche-intervention ».
22/09/2017	Dépôt au Datadock du système qualité : demande du statut « référençable » par les financeurs publics	//	//
03/10/2017	Rejet de la demande sur la base de deux indicateurs / exigences du référentiel.	//	//
04/10/2017	Traitement des motifs de rejet. Dépôt d'une nouvelle demande au Datadock.	//	//
18/10/2017	Demande de statut « référençable » accordé.	//	//
//	//	28/09/2017	Comité de suivi de thèse 1. Présentation de l'avancée du doctorat à deux enseignants chercheurs extérieurs au CNAM.
26/10/2017	Soumission du système qualité auprès d'un certificateur	//	//

Calendrier	Projet de recherche	Jalons scientifiques	
Novembre – décembre 2017	La demande de certification est rejetée après l’audit initial. 2 étapes de suivi seront nécessaires. Mise à disposition des consultants d’un « kit qualité » pour la réalisation de leurs actions de formation (06/11/2017).	07/12/2017	Communication sur l’avancement du projet de recherche au colloque « Management de la Qualité, Perspectives et prospectives, théoriques et pratiques » de l’IAE Rouen, sous l’intitulé « Réflexion sur le cadre théorique pour l’intégration des normes qualité de la formation professionnelle dans les organismes de formation ». Sélection pour être présenté, sous forme d’article, à la revue <i>Recherches en Sciences de Gestion-Management Ciencias de Gestión</i> .
15/12/2017	Obtention de la certification qualité ICPF&PSI	//	//
		10/01/2018	Suite aux deux audits qualité (Datadock et ICPF&PSI), présentation d’une analyse des indicateurs qualité de la formation au 30 ^{ème} colloque de l’ADMEE-Europe, Université du Luxembourg, sous l’intitulé « Typologie des critères qualité de la formation professionnelle ».
12/04/2018	<i>Communication du rapport de la première année de CIFRE à l’ANRT dont une évaluation de l’avancée par l’entreprise et le Directeur de thèse.</i>		

Calendrier	Projet de recherche	Jalons scientifiques	
//	//	03/07/2018	Comité de suivi de thèse 2. Présentation de l'avancée du doctorat à la Directrice de l'école doctorale et à une enseignante-chercheuse du laboratoire.
//	//	31/08/2018	Validation du plan de thèse par le Directeur de thèse
Novembre - décembre 2018	Réalisation d'entretiens semi-directifs avec les consultants ayant mis en œuvre le système qualité de la formation au sein de l'entreprise.	//	//
Février 2019	Réalisation d'entretiens-miroirs avec les deux associés principaux.	//	//
//	//	13/06/2019	Présentation des principaux résultats de la thèse au Colloque organisé par l'Institut de recherche ISEOR en partenariat avec le centre Magellan, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin, et la Division « Management Consulting » de l'Academy of Management (États-Unis), sous l'intitulé « Gestion d'une norme qualité de la formation professionnelle au sein d'un cabinet de conseil : accompagner ou imposer ? »

2.3.2. Protocole et outils déployés

La notion de protocole de recherche recoupe l'ensemble des règles qui caractérisent le projet de recherche. C'est la façon de procéder du chercheur. Le protocole est lié à l'approche globale du terrain et aux phases du projet de recherche.

Pour Nobre (2006), les principales difficultés liées à un protocole de Recherche-Intervention sont :

- Son caractère chronophage ;
- D'y consacrer une durée suffisamment longue « pour laisser aux phénomènes étudiés le temps de se développer » ;
- D'obtenir un accès au terrain de manière à pouvoir conduire une investigation profonde ;
- La prise de recul, le temps d'analyse et de réflexion.

Si, comme nous avons pu le démontrer, la question de l'accès au terrain et de l'immersion, ainsi que celle de la durée de l'étude n'ont pas posé de problème (du fait du dispositif CIFRE), le caractère chronophage et la prise de recul « au fur et à mesure de l'avancement de l'expérimentation sur le terrain » ont bien constitué des défis. Ces deux points sont fortement corrélés. Le chercheur dispose d'un « forfait temps » qu'il doit partager entre l'observation et l'intervention, d'une part, et l'analyse et la réflexion scientifique, d'autre part. Dans cette situation se cristallise une double urgence : celle de la disponibilité pour suivre la vie de l'organisation et pour s'adapter au rythme des acteurs, et la nécessité de prendre du recul pour qualifier scientifiquement ce qui a été observé, les résultats de l'intervention sur une période donnée et, tout simplement, respecter le calendrier de thèse.

Le chercheur doit accepter de gérer cette double temporalité et doit trouver le juste équilibre pour respecter les objectifs de recherche et saisir les meilleures opportunités de collaborer avec les acteurs de l'entreprise (Barth, 2018).

La première phase est une phase de cadrage et d'observation. C'est la période de co-construction de la problématique et d'identification du mode de fonctionnement de l'organisation. Cette phase est facilitée par le processus d'intégration du chercheur salarié : pour

accompagner le chercheur, les acteurs cherchent spontanément à expliciter leur mode de fonctionnement et leurs enjeux.

La seconde phase est celle de l'intervention. Dans la jonction entre ces deux premières phases le chercheur définit ses outils et son approche : avec qui interagir, combien de temps, comment partager les constats et les compréhensions.

La troisième phase est une étape d'observation : comment les acteurs se comportent-ils suite aux changements, que font-ils des outils ? C'est également une période de « service après-vente » de l'intervention. Les acteurs viennent valider leurs pratiques et cherchent une expertise pour assurer leur bonne compréhension et leur bon usage des outils mis en place. Dans cette phase, les acteurs commencent à s'approprier et à modifier, par leur comportement, le fonctionnement de l'organisation mis en place dans la phase précédente.

Dans la quatrième phase, le chercheur se replonge dans l'organisation et va expliciter, avec les acteurs, au cours d'entretiens, la manière dont ils ont, dans notre cas, adopté les exigences normatives et utilisé les outils leur permettant de le faire. Le chercheur doit faire preuve de délicatesse pour ne pas être identifié comme le « contrôleur » du système et pour conserver le lien de confiance qui permet une parole franche. A ce moment, le chercheur récolte les fruits de la relation de confiance tissée tout au long des mois avec les acteurs et qui permet d'accéder à ce que ces derniers pensent réellement (Gagnon, 2011). Lors de cette phase seront partagées les premières observations et hypothèses validables ou invalidables, avec la Direction de l'organisation.

Enfin, le chercheur, cherche à prendre le recul nécessaire pour analyser et construire sa thèse. Si la coupure complète avec le terrain n'est pas possible (nous continuons à être présent 3 jours par semaine en entreprise), le chercheur s'efforce de s'éloigner du système qu'il a aidé à concevoir en acceptant, par exemple, des missions annexes.

Ce déploiement du projet en phases vise à garantir sa lisibilité et à organiser la Recherche-Intervention afin que la délimitation et la durée de chaque phase favorisent son analyse. Le découpage en phases servira également de repère quant aux données récoltées.

Tableau 6 - Les différentes phases de la recherche-action (Nobre, 2006)

Tableau 1 – *Les différentes phases de la recherche-action*

La recherche-action lewinienne et ses dérivées	La recherche ingénierique et la recherche-intervention
<i>Description</i> du système avant l'intervention	<i>Construction de l'objet</i> par la compréhension des représentations des acteurs et par la confrontation des connaissances théoriques du chercheur avec le problème du terrain.
<i>Intervention</i>	<i>Modélisation</i> : élaboration d'un modèle théorique devant permettre l'intervention et matérialisé ensuite par un outil de gestion.
<i>Observation</i> des modifications induites	<i>Application</i> de l'outil sur le terrain
<i>Interprétation</i> des résultats	<i>Élaboration des connaissances</i> concernant la transformation de l'organisation et l'outil.

Le tableau ci-dessus offre une représentation intéressante et synthétique des phases attendues d'un projet de Recherche-Intervention, et que nous nous sommes efforcés de respecter.

2.3.3. Modalités de recueils et d'exploitation des données

2.3.3.1. Le recueil des données dans le cadre de l'intervention et de l'évaluation du changement

La question des modalités de recueil des données est intimement liée à celle du protocole de recherche. C'est en effet dans le cadre de son protocole d'intervention que le chercheur-intervenant récolte les données en documentant ses observations (documents écrits, l'expression orale et les actions des acteurs), en recueillant des documents et en réalisant des entretiens (Savall, 2018). De manière générale, il est de reconnu que la variété des sources de données concoure à la qualité de l'étude de cas (Yin, 2018) même si la gestion des diverses sources de données constitue un défi pour le chercheur (Yin, 1981).

Le tableau suivant illustre le processus de production et de récolte de données dans le cadre d'une Recherche-Intervention :

Tableau 7 - Le processus méthodologique de collecte et de production de données
(Nobre, 2006)

Tableau 3 – *Le processus méthodologique de collecte et de production de données*

Processus méthodologiques	Collecte et production de données	Objectifs du chercheur	Phénomènes observés
Données propres à l'outil central de la recherche-action (ASE, ABC, OGS)	Données finalisées et dirigées	Données primaires : - Entretiens - Observations - Collecte de documents	Caractéristiques et modalités du fonctionnement de l'organisation
		Données secondaires : - Résultats des traitements pour l'élaboration des outils	
Compte rendu de réunion	Données autonomes	Collecte en temps réel	Comportements des acteurs Prise de décision
Journal de recherche		Enregistrement chronologique	Faits saillants et significatifs pour le chercheur
		Mémorisation des phénomènes propres à la progression de la RA et à l'évolution de l'organisation	
		Saisie des informations pertinentes hors champ d'observation	
		Mémorisation de l'évolution de la réflexion et des conjectures du chercheur	

L'outil central de la Recherche-Intervention a été le référentiel qualité proposée par le GIE Datadock pour la mise en conformité des organismes de formation aux 6 critères du décret du 30 juin 2015. Nous l'avons décliné dans un tableau permettant d'effectuer un diagnostic du fonctionnement de l'organisation et permettant de suivre son évolution. Ce même outil a servi à réaliser l'audit préalable au dépôt de la demande de reconnaissance de conformité. Grâce à son contenu, il constitue le cœur des données : les descriptions des pratiques et du fonctionnement de l'organisation, l'identification des documents utilisés, les outils de l'organisation et la définition, avec les acteurs, des actions à mener pour mettre en conformité le système qualité de l'organisation.

Pour compléter cet outil, nous avons adopté la posture de l'auditeur. L'audit consiste à réunir deux acteurs, avec d'un côté celui qui formule des questions de façon impartiale (l'auditeur) et de l'autre, celui qui, acceptant le jeu des questions-réponses, y répond (l'audité). Ainsi, l'audit est un constat partagé qui ne propose pas de sanction. La démarche d'audit implique l'utilisation de l'effet miroir qui peut se traduire en 4 conditions : une volonté de l'organisation de se regarder, un éclairage basé sur des informations factuelles, l'utilisation de l'auditeur et de ses

outils comme un miroir, la mise en interaction de ces éléments sur un champ donné. « L'audit est [...] orienté sur l'écoute de l'objet ou de l'entité auditée, afin d'en comprendre le fonctionnement, par une évaluation attentive. Bien que l'on puisse également parler d'audit produit, l'audit est [...] plutôt orienté vers l'évaluation de l'organisation d'un organisme » (Madoz & Note, 2018). C'est la raison pour laquelle cette posture nous a paru pertinente. Elle permet de récolter des données, des faits, des documents dans un échange qui se veut factuel. C'est l'occasion de provoquer une interaction portant sur les dispositifs et les outils qui sont les deux objets essentiels de l'organisation, et donc les objets d'études privilégiés des sciences de gestion (Moison, 1997 & 2010).

L'audit n'est pas une inspection et il repose sur la compréhension commune d'un référentiel et sur une description minutieuse du fonctionnement de l'organisation dans le champ fixé par le référentiel. Ainsi, l'interlocuteur est plus enclin à la coopération, étant débarrassé de toute impression d'évaluation de son travail. Pourtant, cette démarche ne signifie pas que l'échange permet de récolter uniquement des données factuelles. L'audit est également un espace d'expression pour l'audité et nous avons pu noter les réactions et les appréciations associées aux réponses. Par exemple, à la question de l'existence d'un règlement intérieur de formation, l'audité répond qu'il existe, mais le qualifie de « dégueulasse ». L'autre intérêt de l'audit, est sa dimension prescriptive. L'audit, basé sur un référentiel, est vecteur d'idéaux de rentabilité, de performance, de qualité... L'audit agit donc moins « comme une pratique de vérification que comme un instrument de changement explicite » (Power, 1997). L'audit permet d'offrir une photographie de l'organisation en récoltant les données et les documents sur son fonctionnement, mais donne également une direction vers un « mieux », exprimé dans le référentiel utilisé, et communiqué aux acteurs lors de la démarche d'audit et du suivi de ses résultats. En ce sens, cette méthode s'inscrit parfaitement dans le protocole de Recherche-Intervention.

D'autres sources de données ont été utilisées :

- Les échanges avec les acteurs-clés formalisés par des prises de notes et des échanges de mails, incluant leurs réactions et leurs façons de procéder ;
- Les documents « pré-intervention », étudiés lors du diagnostic : conditions générales de vente, convention de formation, programme, supports de formation... ;

- Les documents produits dans le cadre de la mise en conformité du système qualité, se basant sur l'existant ou impliquant un changement : procédure, organigramme, questionnaire qualité, programmes de formation, site internet... ;
- La description de l'organisation, les données chiffrées liées à l'activité, les observations annexes et les comptes-rendus de réunion.

Nous avons complété nos données par des entrevues avec les acteurs. Nous avons utilisé la technique des « entrevues semi-structurées » composées de questions ouvertes mais structurées par les thèmes tirés du protocole de recherche (Gagnon, 2011). Dans le cadre de la Recherche-Intervention, les entretiens avec les acteurs constituent un moyen de réunir un maximum d'informations concrètes sur leur vécu quotidien dans l'organisation (Plane, 2018) et pour recueillir une description détaillée des situations qu'ils ont expérimentées (Noguera, 2018). Les entretiens ont été positionnés lors de la phase finale d'évaluation (phase 4 – retour d'expérience des acteurs). Ils se sont déroulés en deux étapes. D'abord, avec les acteurs impliqués dans l'application de la norme pour avoir été en charge d'une mission de formation. Ensuite, dans un exercice de restitution des résultats auprès des deux directeurs associés, indépendamment l'un de l'autre. Cette seconde étape a consisté à « actionner l'intersubjectivité contradictoire » (Krief & Zardet, 2013) entre les opérationnels, le chercheur et la direction de l'organisation.

Nous avons voulu illustrer les différentes sources de données dans l'infographie ci-dessous en fonction des phases du projet de recherche.

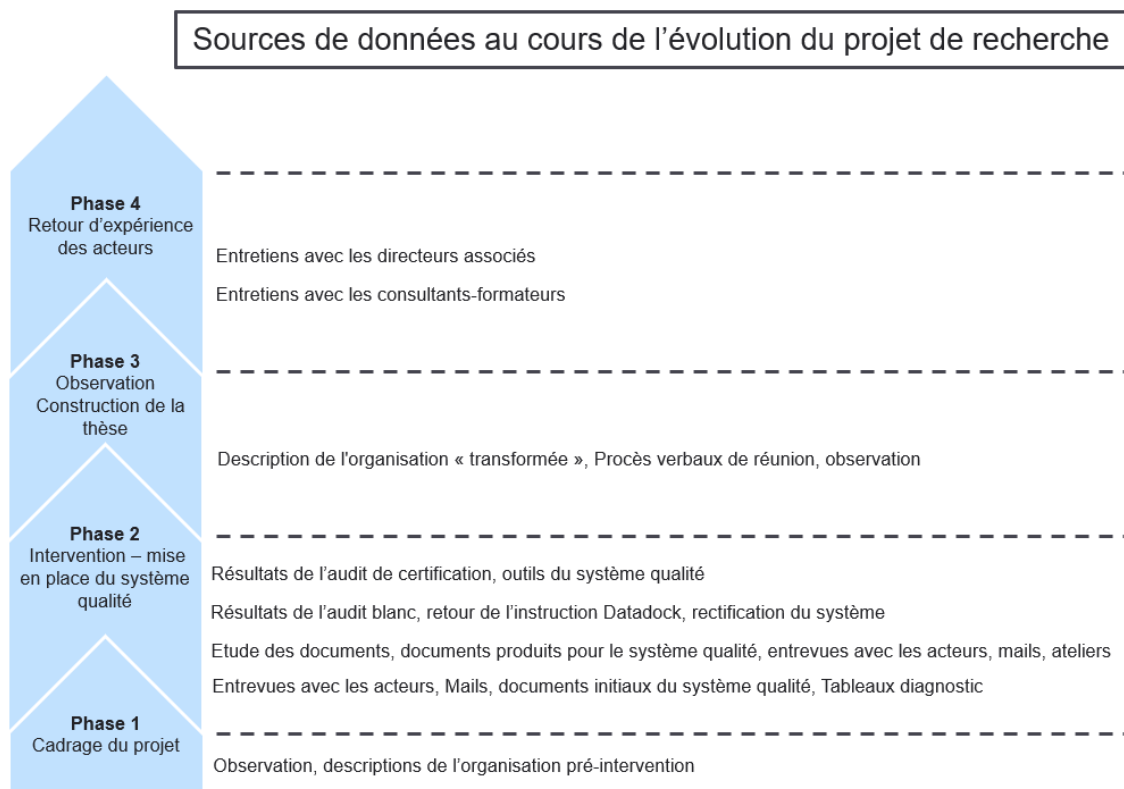


Figure 27 - Sources de données au cours de l'évolution du projet de recherche

2.3.3.2. Exploiter les données issues de la Recherche-Intervention

Se pose à présent la délicate question du traitement de ces données, multiples de par leurs sources et leur temporalité.

Comment nous l'avons précisé précédemment, la Recherche-Intervention implique nécessairement une analyse longitudinale en ce qu'elle vise à mener une démarche d'évaluation du changement de l'organisation avec laquelle le chercheur à interagit (Moison, 2010). Une analyse longitudinale peut traditionnellement s'effectuer selon deux approches : la mise en lumière des différences observées, à travers le temps, d'un phénomène, ou l'étude des séquences d'événements décrivant « comment le phénomène se développe et change dans le temps, afin d'en saisir le processus d'évolution » (Vandangeon-Derumez & Garreau, 2014). La Recherche-Intervention offre la possibilité de concilier ces deux approches par une collecte de données en temps réel au cours de la transformation de l'organisation (Ibid). Il s'agit à la fois d'étudier l'évolution d'un phénomène de normalisation qui, constituant une contrainte extérieure, aurait nécessairement pris place dans l'organisation, et les conditions de sa mise en

place dans l'organisation en agissant directement pour en maîtriser au maximum les variables. Il va donc convenir d'adopter une approche à la fois descriptive et explicative, par la maîtrise des variables et par l'identification des causes de variations ou de non-variations de l'état de l'organisation et du comportement des acteurs suite à l'intégration de la norme. Les causes viendront répondre au « comment » de la problématique. En effet, le traitement de notre problématique n'est en rien dépendant de la « réussite » du projet d'intégration de la norme qui se traduirait par une invariable conformité, inaltérable dans le temps.

L'analyse longitudinale implique, selon Menard (1991) :

- Des données recueillies sur au moins deux périodes distinctes ;
- Des sujets identiques ou au moins comparables sur les périodes considérées ;
- Une comparaison des données entre les périodes ou une documentation de l'évolution observée.

Une première voie d'exploitation des données va consister à comparer l'organisation sur deux périodes définies : lors de la phase de diagnostic, et à l'issue d'une période de fonctionnement indépendante de l'intervention du chercheur. Notre intervalle-temps est constitué de deux années (période de diagnostic au T1 2017 et évaluation du changement au T1 2019). L'interaction avec les acteurs, et notamment les entretiens, permet d'identifier les dysfonctionnements et les régulations mises en œuvre (Noguera, 2018) sur ces deux périodes.

Une seconde voie, quant à elle, va consister à documenter les étapes du phénomène d'intégration et de « vie » de la norme sur l'intervalle de temps séparant ces deux périodes afin de décrire et de comprendre son processus d'évolution.

Une fois identifiées l'ampleur et la nature des changements, il est nécessaire de se pencher sur leurs conséquences et sur leurs causes internes comme externes (Moison 2010). L'ensemble des données recueillies devra permettre de définir les principaux facteurs de changement : ceux liés au processus d'intervention du chercheur et ceux ayant une source différente.

Une attention particulière devra être portée au recoupement des propos des acteurs avec les données factuelles recueillies sur l'organisation (observation). Le chercheur doit être vigilant afin d'éviter « le piège qui consiste à prendre pour argent comptant les discours des acteurs, dont les perceptions de l'ensemble sont souvent autant limitées que celles de l'observateur »

(Moisdon, 2010). Un autre phénomène auquel le chercheur immergé dans l'organisation est exposé, est celui de la manipulation. Soit qu'il y ait un motif caché dans la commande initiale, soit que ses « informateurs » ne cherchent à faire passer leurs idées (Barth, 2018). Cependant, le temps conséquent passé dans l'organisation, la taille réduite de cette dernière, ainsi que l'accès libre aux données constituent une assurance solide contre ce type de phénomène.

Ce processus d'analyse des données s'inscrit en miroir de la méthode de production de connaissance ou « d'apprentissage » qui suit une démarche projet respectant 4 étapes, telles que décrite par Smith, Boje et Foster (2013) : Diagnostic, Projet, Mise en œuvre, Evaluation.

- Le diagnostic permet une description de l'état initial d'organisation ;
- La phase de projet permet une compréhension des conditions du changement et du protocole de « consultance scientifique » (Savall & Fièrè, 2014) ;
- L'implémentation, ou mise en œuvre, correspond à la description des actions permettant la vie de la norme : c'est la mise en place du système qualité et de son maintien ;
- L'évaluation permet à la fois la description de l'état de l'organisation au terme de la période de terrain et l'identification de l'impact du chercheur sur cette dernière.

L'ensemble de ces éléments et des données traités doit permettre d'identifier les variations et les absences de variations de l'organisation et du comportement des acteurs, et permettre aussi d'isoler les variables en cause. Ce travail va nous servir à interroger la notion même de causalité face à des phénomènes multifactoriels. D'une certaine manière, les conclusions issues de l'exploitation des données sont, au final, fondées sur l'intime conviction du chercheur intervenant qui a eu cette opportunité sans égale d'« éprouver lui-même les champs de force qui traversent l'organisation et qui la mettent en tension » (Moisdon, 2010).

2.3.3.3. Le partage des données entre le chercheur-praticien et le praticien

La question de la méthodologie de la Recherche-Intervention a soulevé une question particulière : le fait que l'organisation permette à des chercheurs, eux-mêmes praticiens à travers la Recherche-Intervention, d'accéder à des données sensibles. Question particulièrement pertinente lorsque l'organisation est une société de conseil et que le chercheur-intervenant peut être assimilé à un acteur du monde du conseil. Cette situation pose-t-elle un problème ? Au premier niveau, la réponse est non car le cadre de la collaboration est celui de

la CIFRE. Le chercheur est salarié de l'organisation et ne peut pas « profiter » des données recueillies pour exercer des « missions » similaires dans d'autres organisations, ou auprès de clients potentiels de l'organisation.

Cependant, concernant le Directeur de recherche, cette question a dû être traitée. Existait-il un risque que ce dernier soit perçu comme un concurrent de l'organisation, et que, par conséquent, son accès à des données internes pose un problème éthique ? Nous avons considéré les champs d'expertise et les méthodologies en jeu. En premier lieu, notre Directeur intervient dans les organisations sur la base de la théorie du management socio-économique des organisations (Buono & Savall, 2007, Cappelletti, 2010). Cette approche des organisations ne correspond en rien à l'expertise de l'organisation ni à la nature de son offre (structuration de l'offre de formation, étude emploi-compétences, démarche qualité de la formation). En second lieu, la nature de la Recherche-Intervention menée : la démarche, les outils et les méthodes ont été convenus avec l'organisation et ne correspondent pas aux méthodes et aux outils utilisés dans le cadre des Recherche-Intervention de notre Directeur de recherche. Enfin, notre recherche ne couvrait pas l'offre de conseil de la société mais le périmètre d'activité correspondant au processus de formation professionnelle.

Plus tôt, nous avons expliqué la manière dont nous avons rendu notre travail de recherche « transparent » pour les dirigeants de l'organisation. Cette transparence inclut le rôle du Directeur de thèse, rôle auquel nous avons fait référence dans des mails de compte-rendu de rendez-vous organisés avec ce dernier, et adressés aux dirigeants de l'organisation.

Il nous est apparu important de soulever cette question et de fournir notre analyse de la situation.

2.4. Conclusion chapitre 2

Notre projet s'inscrit bien comme une recherche-Intervention, et ce malgré l'absence d'une « convention de Recherche-Intervention » spécifique (Cappelletti, 2018). Tous les éléments de la contractualisation et de la négociation du projet ont été respectés. Le projet respecte les étapes classiquement reconnues de méthodologie de la Recherche-Intervention (Nobre, 2018), à savoir :

1. L'identification d'un projet et sa négociation

Quelle que soit l'importance de l'effet d'aubaine généré par le dispositif CIFRE pour l'entreprise d'accueil, effet qui, à lui seul, ne pouvait suffire à justifier l'accueil du chercheur,

le projet de recherche a bien fait l'objet de l'identification et de la négociation d'une problématique, et d'un protocole d'intervention scientifique. Il pourrait être argué que le chercheur intervenant salarié souffre du lien de subordination dans sa négociation. Mais nous avons plutôt été enclins à voir la CIFRE et la Recherche-Intervention comme deux dispositifs offrant des facteurs d'équilibre de la relation.

- a) Le dispositif CIFRE protège juridiquement le chercheur qui bénéficie du droit du travail et d'une incitation financière forte de l'entreprise (Subvention publique et bénéfice du Crédit Impôt Recherche).
- b) L'entreprise est intéressée aux bénéfices de sa propre transformation et dépend en ce sens de l'expertise du chercheur.
- c) Rapidement, l'entreprise est engagée financièrement, et son intérêt est de trouver rapidement un cadre de collaboration bénéfique.

Par ailleurs, nous avons pu expérimenter ce fait que le cadre contractuel du dispositif CIFRE sert de rappel aux conditions de travail et de collaboration au sein de l'entreprise. Il atténue les espaces de conflictualité.

2. La Réalisation d'un projet en co-production de connaissance avec les acteurs d'une organisation

Le projet a permis la mise en œuvre concrète de mesures de modification de l'organisation sur la base d'un diagnostic initial, dans des conditions d'intégration du chercheur particulièrement favorables. La présence quasi-continue du chercheur dans l'organisation garantit la possibilité d'une analyse longitudinale fiable (Nobre, 2006 ; Zardet, 2018). Cette présence du chercheur et le caractère du projet ont permis de recueillir des données fiables via des sources multiples.

3. Une valorisation scientifique

Comme la recherche en médecine, l'une des ambitions de la Recherche-Intervention est de produire des connaissances scientifiques pertinentes et responsables. Pour cela, la recherche est mesurée à l'aune de trois critères :

- 1) La mesure dans laquelle elle contribue à une théorie formelle sur un ou plusieurs phénomènes ;

- 2) L'utilisation de modèles analytiques rigoureux ancrés dans une littérature établie ;
- 3) Le fait de pouvoir tester des hypothèses avec des données valides et fiables.

Ces trois critères nous renseignent sur la scientificité de notre démarche mais demeurent concentrés sur les besoins de la communauté scientifique (Buono, 2018b). C'est pourquoi les chercheurs en gestion ajoutent souvent comme critère de qualité d'une démarche de recherche son caractère actionnable. Ainsi une Recherche-Intervention de qualité est « destinée à être à la fois pertinente et rigoureuse de manière utile aux praticiens et aux universitaires » (Ibid).

Notre projet respecte cette double exigence : offrir une exploration de la théorie des normes et de la tétranormalisation dans un contexte nouveau, et s'interroger sur l'applicabilité d'une méthode d'intégration d'une norme qui peut potentiellement concerner plus de 3 millions d'entreprises marchandes non agricoles⁴³, ainsi que les 1,3 millions d'associations actives en France⁴⁴.

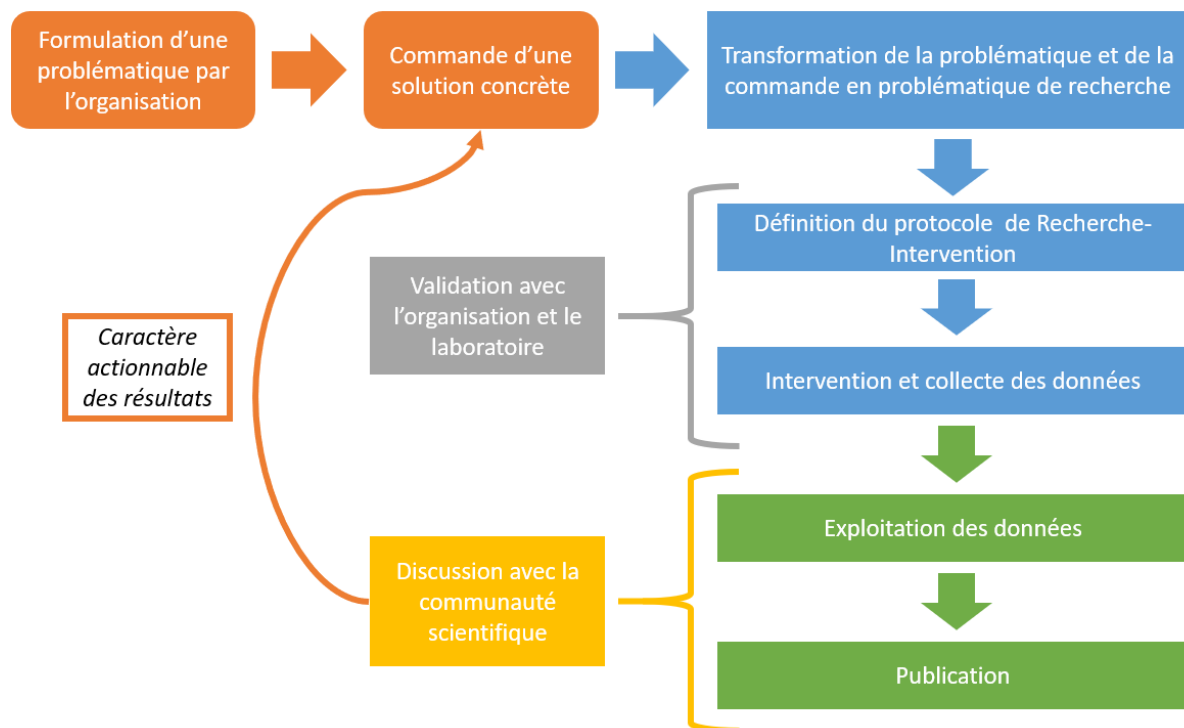


Figure 28 - Processus de Recherche en sciences de gestion : du terrain à la connaissance scientifique actionnable

⁴³ Données INSEE 2011 - <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1379705>

⁴⁴ Données INSEE 2013 - <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1908153>

Seconde partie :

L'organisation et le mode de pilotage de
l'entreprise : reflets des forces exercées par les
pôles de normes et critères d'identification de
la logique institutionnelle dominante

3. Compatibilité d'une norme avec la logique
institutionnelle dominante : un enjeu d'intégration
et de transposition dans le référentiel normatif
interne de l'entreprise

La Recherche-Intervention offre l'opportunité d'étudier une organisation dans la durée. Ce temps permet de renforcer les observations à travers leur récurrence ou leur stabilité et d'écartier celles liées à une conjoncture particulière. Cette approche longitudinale est ainsi l'occasion de comprendre ce qui relève d'un phénomène ancré ou non de l'organisation, et l'influence de l'intervention sur cette organisation. Au-delà des observations, 3 autres sources de données ont été mobilisées :

- Une étude des documents internes de l'organisme ;
- Les entretiens semi-directifs réalisés avec les collaborateurs et les membres de la direction ;
- Les résultats d'audit et de contrôle qualité.

Le recoupement des sources de données nous a permis d'agencer les résultats en grandes thématiques :

- Les choix stratégiques et organisationnels, témoins d'une confrontation entre des ensembles de normes ;
- La dynamique d'intégration de la norme qualité de service dans le temps ;
- Leadership et légitimation de la norme : l'implication des dirigeants et la réflexion sur la sanction.

Il convient de rappeler quelques éléments sur le déroulement de la Recherche-Intervention.

- 1^{ère} étape : observation du fonctionnement de l'organisation (janvier-février 2017).
- 2^{ème} étape : accompagnement de l'organisation sur sa mise en conformité avec les exigences qualité du décret du 30 juin 2015, et l'obtention de son enregistrement au Datadock (mars-octobre 2017) :
 - Diagnostic ;
 - Mise à jour des documents ;
 - Rédaction de la procédure formation.

- 3^{ème} phase : accompagnement de l'organisation pour l'obtention d'une certification qualité délivrée par un organisme tiers (septembre-décembre 2017) ;
- 4^{ème} étape : mise en place d'un dispositif qualité formalisé et promotion du système, observation des pratiques (septembre 2017-juin 2018) ;
- 5^{ème} étape : évaluation des pratiques des acteurs et contrôles de conformité (octobre 2018 - janvier 2019).

Ce rappel permettra de situer les observations et la temporalité des récoltes de données lors de la présentation des résultats.

3.1. Présentation générale de l'organisation et de son évolution

La société étudiée est une entreprise de conseil spécialisée dans l'accompagnement des organismes de formation et des établissements d'enseignement supérieur publics et privés sur leur problématique stratégique, de structuration de leur offre de formation et de reconnaissance de leur cette offre par la Commission Nationale de la Certification Professionnelle (remplacée par France Compétences, depuis janvier 2019).

La société réalise son chiffre d'affaires sur deux grands types de prestations : conseil / étude et formation.

Tableau 8 - Evolution du chiffre d'affaires de la société de 2015 à 2018

Exercice	Chiffre d'affaires		
	Total	Formation	Part du CA Formation
2018	1 217 600,00 €	206 500,00 €	16,96%
2017	1 212 500,00 €	100 000,00 €	8,25%
2016	863 000,00 €	20 400,00 €	2,36%
2015	900 000,00 €	14 800,00 €	1,64%

3.1.1. Positionnement de l'activité de formation

Sur 2015 et 2016, années précédant la mise en application du décret qualité, 14 actions de formation ont été réalisées (présence d'une convention de formation professionnelle). En étudiant les thématiques des formations (objet de la convention et, si présent, le programme), il s'avère que 11 des 14 actions de formation portaient sur une thématique directement liée à l'offre de prestation de conseil de la société. L'activité de formation reposait principalement sur le savoir-faire, en la matière, de l'un des associés, et sur sa capacité à le proposer à son portefeuille de clients. Les thématiques nous renseignent sur ce point que la formation s'appuie sur la même expertise que celle nécessaire à la réalisation des missions de conseil. La faible part de l'activité de formation dans l'activité s'explique par le fait que l'offre de formation n'est pas formalisée en tant que telle, et qu'elle ne fait pas l'objet d'un axe de développement commercial. Cette tendance va perdurer : les consultants spécialisés dans un domaine, ou sur un type de prestation, sont appelés à accompagner des clients sous la forme d'une action de formation, lorsque l'opportunité se présente. La quasi-intégralité des formations sont réalisées pour le compte d'un client unique (une organisation du secteur de la formation) ; connues comme étant des « formations intra-entreprise » ; avec un nombre restreint de participants (inférieur à 5). Les seules formations interentreprises ont été conçues et animées par le chercheur et sont exclues du champ de la recherche. Cependant, en 2015 et 2016 les formations étaient réalisées par un unique associé (qui quittera la société en septembre 2017). Par conséquent, tous les consultants ont été invités à animer des formations pour les années 2017 et 2018, et seuls quatre d'entre eux rempliront effectivement cette mission. La croissance de l'activité de formation s'explique, d'une part, par une demande accrue des clients et des prospects sur ce type de prestation, et d'autre part par l'internalisation de la fonction commerciale qui intégrera cette modalité dans son panel d'offre. En tant que telle, la formation n'est pas promue par la force commerciale mais utilisée comme une modalité alternative au conseil, permettant de proposer des prestations moins coûteuses (le client apprend et fait par lui-même), et permettant aussi d'ouvrir la possibilité d'une prise en charge sur les fonds de la formation professionnelle. Ce succès de la formation, intimement lié à l'expertise de la société, poussera les dirigeants à envisager un véritable axe stratégique autour de la formation avec une offre conçue *a priori* (étude de marché, analyse des besoins, création d'un programme et d'outils) et non plus uniquement *a posteriori* (formalisation sur sollicitation d'un client). La formation passe ainsi du statut de modalité autonome, ou intégrée à une mission de conseil, à celui de « produit » identifiable, commercialisable et scalable, au cours de l'année 2019.

Tableau 9 - Recensement des actions de formation sur les années 2015 et 2016

Thématique de la formation	Durée en heures	Programme	Formateur	Année
Accompagnement des tuteurs en entreprise	3,5	Non	Directeur associé	2016
Enregistrer une certification au RNCP ou l'inscrire à l'inventaire	70	Non	Directeur associé	2016
Faire vivre la différenciation	7	Oui	Directeur associé	2016
Inscrire une certification à l'inventaire	7	Oui	Directeur associé	2016
Inscription de certifications à l'inventaire de la CNCP	70	Oui	Consultant	2016
Formaliser la fiche RNCP d'un titre inscrit de droit	14	Oui	Directeur associé	2016
Accompagnement des tuteurs en entreprise	3,5	Non	Directeur associé	2015
L'élaboration de la structure du catalogue des formations respectant les contraintes du RNCP et de l'inventaire	21	Non	Directeur associé	2015
Inscription d'un titre au RNCP	7	Non	Directeur associé	2015
La réforme de la formation professionnelle et l'impact sur les dispositifs de financement et de certification	3,5	Non	Président	2015
Formation au RNCP	7	Non	Directeur associé	2015
Ingénierie de certification RNCP	21	Oui	Directeur associé	2015
Présenter un dossier d'inscription au RNCP	7	Non	Directeur associé	2015
Mise à jour des informations concernant le RNCP	7	Non	Directeur associé	2015

3.1.2. Organisation générale de l'entreprise

En 2017, l'organisation est relativement simple : 3 associés prenant pleinement part à la réalisation des missions, 3 consultants et un chargé d'étude intervenant en soutien des consultants et des associés. Un office manager s'occupe des aspects administratifs et comptables, en collaboration avec le directeur chargé des opérations.

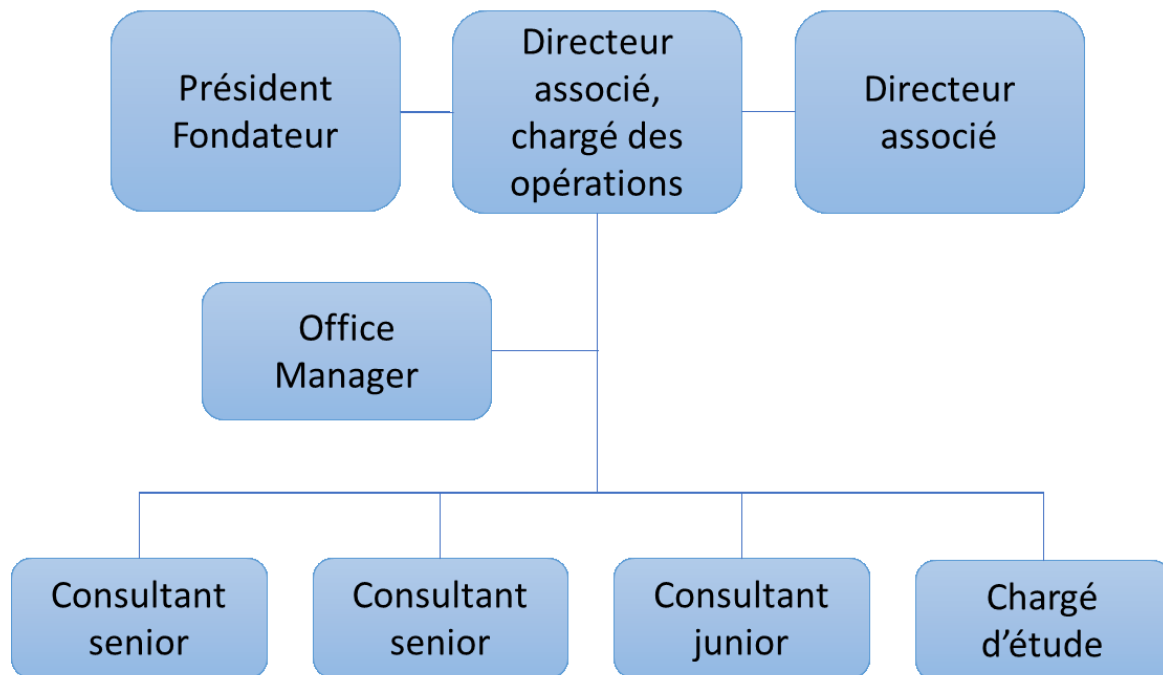


Figure 29 - Organigramme fonctionnel de l'organisation en février 2017

L'évolution de l'organisation sur les 24 mois d'observation ne fera pas, en apparence, apparaître de changements profonds autres que ceux liés au développement de l'activité. La fonction commerciale est intégrée, une strate managériale est ajoutée, les fonctions supports se renforcent. Un service développement est créé pour les besoins d'un projet de R&D dans le champ du big data. Toutes ces modifications s'expliquent par la croissance de l'activité de l'entreprise et par la diversification de l'offre autour de l'expertise centrale de l'entreprise. Le processus central de production sera peu modifié dans son organisation générale.

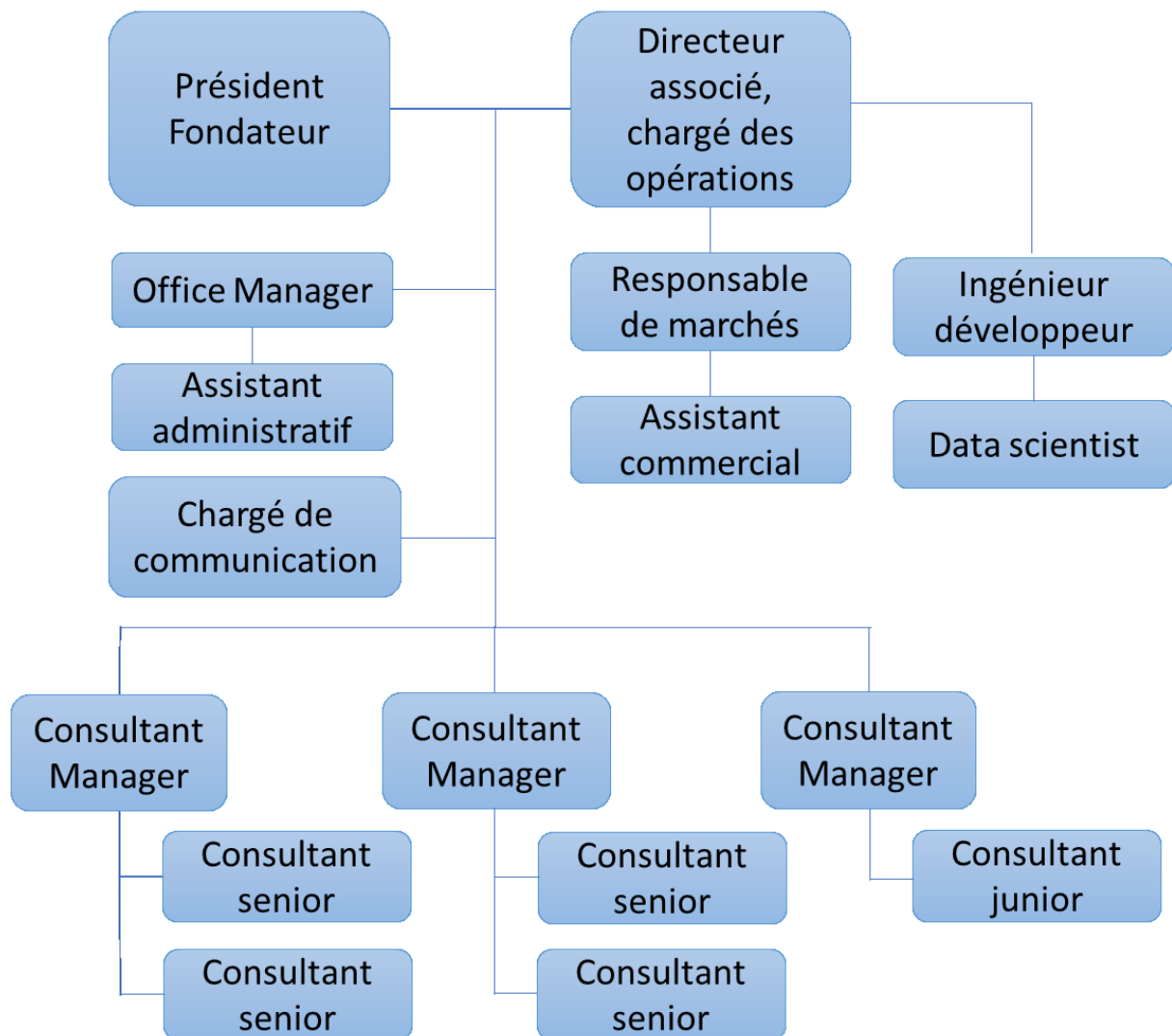


Figure 30 - Organigramme fonctionnel de l'organisation en décembre 2018

Le processus de production de l'entreprise est relativement simple :

- Phase commerciale ;
- Phase de prestation / facturation selon les étapes de la mission ;
- Phase de suivi / SAV : période suivant la prestation (cette dernière étant intégralement facturée) durant laquelle le consultant continue de prodiguer au client des conseils.

Les consultants sont plus ou moins impliqués dans la phase commerciale. Dans le cadre d'un processus de prestation de formation, le consultant – formateur interviendra plus en amont car

les éléments à définir pour la contractualisation sont, du fait d'exigences légales, plus complexes et exigent d'avantage d'expertise technique.

Les principales évolutions constatées sur les processus au cours des 24 mois d'observation sont les suivantes :

- Jonction entre le processus commercial et celui de production ;
- Renforcement des éléments de maîtrise (formalisation de la méthodologie, kit qualité de la formation, procédure) ;
- Affinage des indicateurs de suivi du processus de production ;
- Amélioration de la gestion des ressources humaines : formalisation du pilotage de la charge des consultants et des formateurs afin d'optimiser leur taux d'activité.

Ces différentes évolutions n'impactent pas la structure même du processus et sont intervenues par « tests » et « expérimentations ». Par exemple, sur cette période 4 outils différents seront successivement ou cumulativement utilisés pour le pilotage de la charge des consultants et des formateurs :

- Suivi du temps des consultants par portion de journée (tableur) ;
- Logiciel de déclaration du temps d'activité par dossier / client ;
- Suivi du chiffre d'affaires mensuel et de la projection de facturation à 3 mois (tableur par équipe et pour l'ensemble de l'entreprise) ;
- Suivi et projection de la charge de travail réelle par semaine (tableur).

Les deux derniers outils sont toujours utilisés car ils permettent un suivi comptable et un suivi des flux d'activité pour les consultants et le cabinet dans son ensemble.

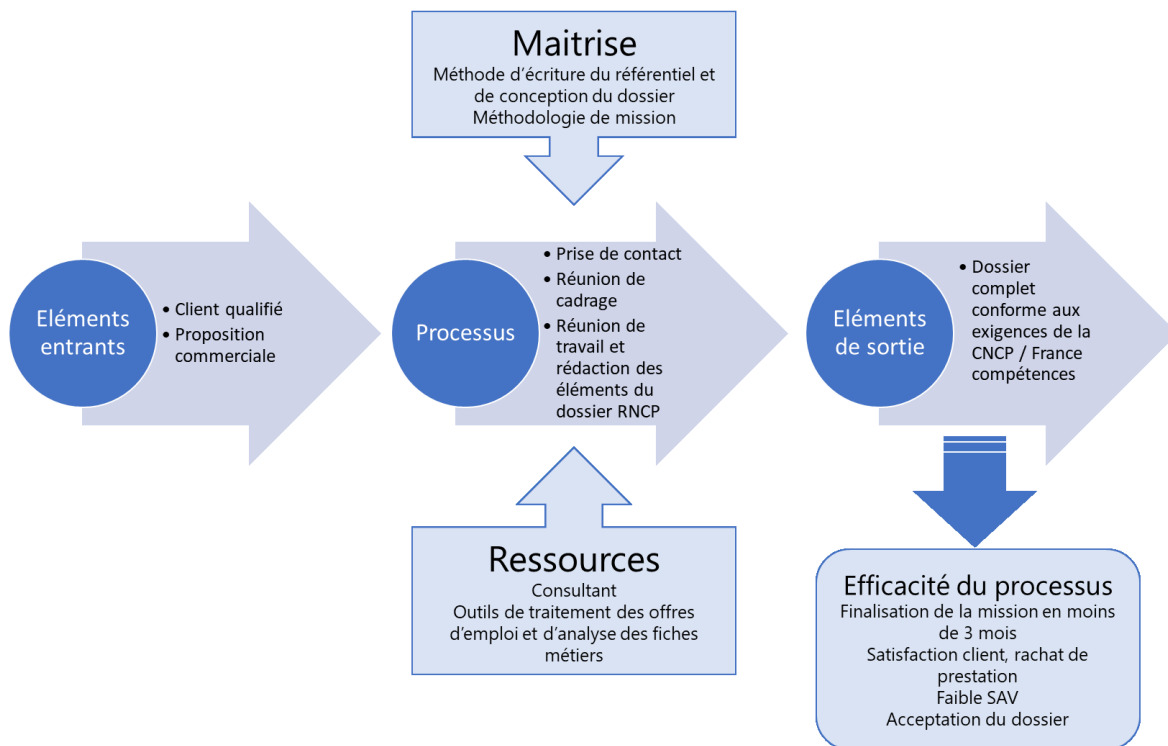


Figure 31 - Le processus de prestation de conseil (ex : mission RNCP)

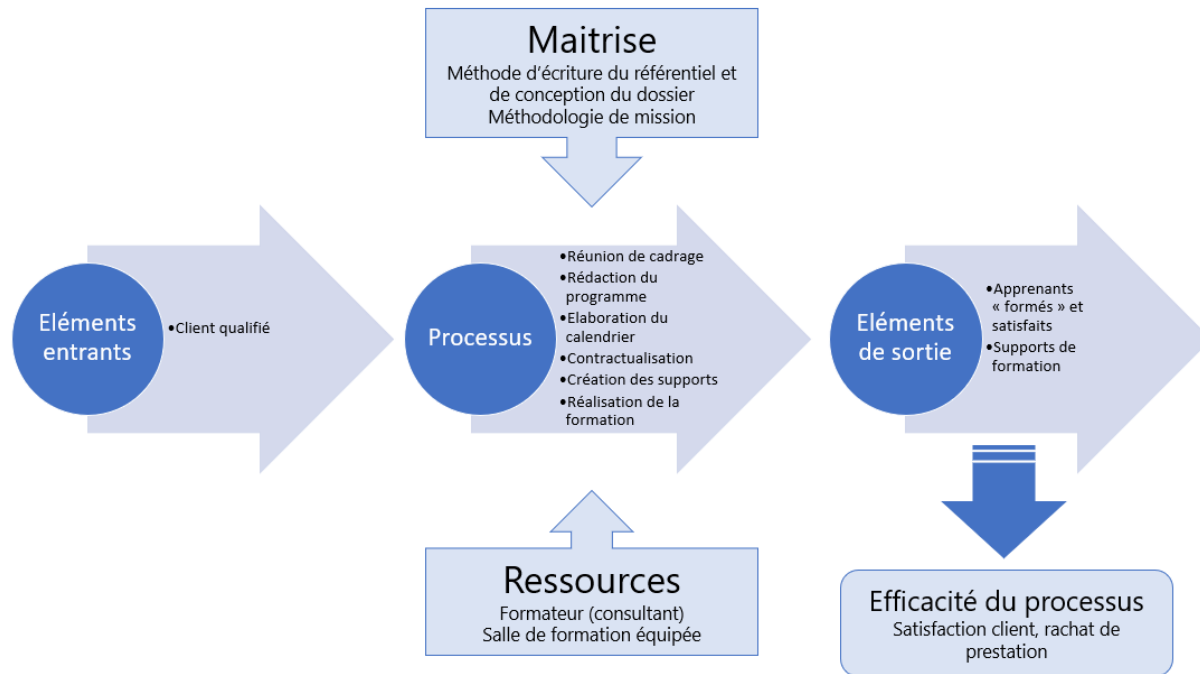


Figure 32 - Le processus de prestation de formation

L'organisation connaît une forme d'hybridation de son activité, assez classique lorsque nous considérons le fait que les actions de formation professionnelle sont réalisées par tout type d'entreprise, indépendamment de leur cœur de métier. Les « pure player » de la formation professionnelle sont, en nombre, l'exception, bien qu'ils représentent la majorité du chiffre d'affaires global. Cependant, deux situations peuvent se produire, qu'il s'agisse ou non d'une entreprise dont le cœur de métier est la formation :

- 1) La formation professionnelle relève d'un service et de collaborateurs dédiés (service formation, université d'entreprise, département executive des universités ou écoles de commerce, service alternance pour la gestion des contrats de professionnalisation...). Dans ce cas, tous les processus ont été conçus et orientés pour et vers la production du service de formation entrant dans le champ de la formation professionnelle.
- 2) 2/ La formation professionnelle est intégrée au fonctionnement global de l'entreprise. C'est le cas, par exemple, des contrats de professionnalisation gérés dans un Centre de Formation des Apprentis (CFA), ou lorsque les stagiaires en formation continue sont intégrés dans les mêmes programmes de formation que les étudiants en formation initiale. L'entreprise étudiée est dans ce cas de figure. Le processus de formation est théorique : nous l'avons modélisé à partir des observations et de la « *procédure de mise en place d'une action de formation* ». Au quotidien, l'activité de l'entreprise est pilotée sur la base du « *processus de prestation de conseil* » dont certains éléments varient lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre une prestation de formation. C'est ce qui explique le parallélisme évident entre les processus de conseil et de formation. La fourniture d'une prestation de conseil ou de formation implique de la même manière l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise : commerciaux, consultants, services supports (comptabilité).

Ce mode de fonctionnement exige des acteurs de l'organisation, lorsqu'ils interviennent, d'être parfaitement capables de distinguer une prestation de conseil d'une prestation de formation, et de modifier en conséquence leur comportement afin d'appliquer les exigences propres à la formation.

La confusion peut être plus ou moins importante, selon le type et la nature de l'activité de l'entreprise, et les activités de formation professionnelle.

Tableau 10 - Hybridation naturelle de l'offre d'une entreprise

Type d'activité	Nature de l'activité	Conséquences
Conception / fourniture de produits	La nature du produit implique un accompagnement du client dans son usage (fourniture de logiciel, de technologie de traitement des eaux, de machines-outils...)	L'accompagnement à l'utilisation du produit est inclus dans le prix de vente du produit ou organisé sous la forme d'une activité de formation professionnelle. Dans ce cas, la prestation naturellement attachée à la fourniture du produit devient une prestation indépendante et dépend d'un cadre normatif différent.
Conception / fourniture de services	L'expertise de l'entreprise peut être proposée par le biais d'une prestation de service intellectuelle ou d'une prestation de formation.	La formation constitue une modalité d'utilisation / de transmission de l'expertise.

La frontière entre prestation de service et formation peut s'avérer très mince, surtout lorsque l'expertise du prestataire permettant la réalisation de la prestation est complexe, et qu'elle constitue l'objet même de la prestation. Si l'on considère une prestation de ménage à domicile, l'intérêt du service ne repose pas tant sur une expertise rare ou technique que sur sa faible valeur économique. Le client considère que le temps qu'il consacrerait à cette activité a plus de valeur que le prix qu'il en coûterait de la faire réaliser par un tiers. Dans ce cas, si le prestataire offre une prestation de formation professionnelle, elle ne s'adressera pas au client final. Dans le cas où l'expertise est l'une des clés de la valeur de la prestation, qu'elle soit de service ou de formation, le client final pourra avoir tendance à être le même. C'est le cas d'une entreprise de traitement des données qui réalise des prestations de traitement, d'analyse et de structuration des données et qui, par ailleurs, développe des programmes de formation sur le traitement des données. Le client final pourrait tout à la fois, et c'est souvent le cas pour cette entreprise

donnée, demander une prestation impliquant un travail sur ces données et demander une prestation de formation de ses collaborateurs afin d'internaliser la prestation fournie, ou afin qu'ils deviennent les interlocuteurs experts du prestataire.

Concernant les clients faisant appel à des prestations de formation :

« Ils ont tous en commun d'avoir un gros flux de certifications, entre 4 et 7 à déposer. Le besoin ? Ils auraient une seule, ils seraient passés en accompagnement type conseil. Ils veulent piger le process, qu'ils sachent interagir de manière autonome avec la CNCP. »

Consultant 1

Il existe un degré de confusion supplémentaire dans le cadre du conseil où la montée en compétences du client fait souvent partie intégrante de la prestation, et où la formation peut être incluse dans la proposition d'intervention. Pour illustration, toutes les propositions commerciales de l'entreprise étudiée intègrent cette phrase *« L'équipe de [l'entreprise] travaille en collaboration avec votre équipe afin de favoriser la transmission du savoir quant à la méthodologie utilisée »*. Une première observation appuie ce constat : plusieurs clients ont acheté une prestation complète pour la conception et le dépôt de dossier de demande d'enregistrement d'une formation au RNCP, puis ont internalisé une partie de l'activité auparavant prestée et font appel à l'entreprise étudiée pour un travail de validation ou pour une partie seulement du travail de conception des dossiers. Dans quelques cas, les clients visant cet objectif commandent en premier lieu une prestation de formation.

On retrouve également des prestations hybrides ; conseil et formation ; lorsque l'objectif est de modifier l'organisation de l'entreprise cliente, comme lors des prestations de conseil sur les systèmes et les dispositifs qualité. La formation viendra ici comme outil de management du changement : elle permet une information des parties prenantes sur les objectifs du changement, une compréhension des étapes du projet et la transmission des compétences pour y parvenir. Un exemple type du protocole de conseil illustrant ce cas est le suivant :

Intitulé de la mission : *Accompagnement à la mise en place d'un système de management de la qualité adapté aux modalités de formation et intégrant les exigences légales et réglementaires.*

- Etape 1 : évaluation du dispositif qualité / de l'organisation en place et identification des parties prenantes.

- *Etape 2 : formation des parties prenantes sur les principes de fonctionnement d'un système de management de la qualité et les implications de la norme qualité visée.*
- Etape 3 : assistance à la formalisation du système de management de la qualité et à la mise en conformité selon la norme visée.
- *Etape 4 : formation aux techniques d'audit interne.*
- Etape 5 : assistance à la réalisation d'un audit interne et préparation à l'audit de certification.
- Etape 6 : suivi des résultats de l'audit de certification.

Ces différents éléments nous renseignent sur l'architecture de l'organisation, sur la nature et le mode de gestion de son activité. Il sera, bien entendu, important d'explorer plus profondément sa structuration et le rôle qu'elle joue dans la gestion des normes et, à l'inverse, l'influence que les normes ont sur elle.

3.2. Ensembles de normes en présence et impact de la formation professionnelle

3.2.1. Les ensembles normatifs en jeu sur les activités de conseil et de formation

L'entreprise étudiée a la particularité d'exercer dans un secteur qui, en dehors de l'activité de formation, ne connaît pas de normes spécifiques relatives à la comptabilité, à ses services, à la qualité, à l'hygiène et à la sécurité, etc., tel que cela est souvent le cas dans l'industrie, l'agroalimentaire ou d'autres secteurs du service (sécurité, garde d'enfants, conseils juridiques...). A ce titre, l'entreprise est soumise au socle commun normatif de toutes les entreprises françaises, auquel s'ajoute les spécificités du cadre normatif de la formation professionnelle.

Tableau 11 - Les 4 ensembles de normes et l'impact de l'activité de formation professionnelle

Ensembles normatif	Activité de conseil	Activité de formation professionnelle
Normes comptables et financières	Comptabilité d'engagement. Comptes annuels. TVA – 20%.	Comptabilité distincte. Exonération de TVA (article 261-4-4 du CGI). Obligation d'établir un Bilan Pédagogique et Financier chaque année.
Normes portant sur les échanges commerciaux	Etablissement de conditions générales de vente.	Etablissement de conditions générales de vente de la prestation de formation respectant des règles de facturation entre professionnels et particuliers propre à la formation professionnelle (acompte, rétractation). Obligation d'établir un contrat ou une convention de formation professionnelle (contenu réglementé).
Normes sociales	Droit général du travail. Convention collective nationale applicable au personnel des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseils (IDCC 1486)	Application du Titre V « Organismes de formation », du livre III « La formation professionnelle » de la sixième partie « La formation tout au long de la vie » du code du travail.
Normes sur la qualité et l'environnement	Optionnelle : référentiel propre de l'organisation : pratiques concourant à la qualité des prestations délivrées et à la satisfaction des clients.	Décret qualité et référentiel Datadock : documents et pratiques concourant à la réalisation de la prestation de formation professionnelle et garantissant sa qualité.

Ce tableau nous permet de présenter les principaux impacts du cadre normatif de la formation professionnelle sur les pôles de normes de l'entreprise. L'ensemble des processus (commerciaux, de production, support) sont concernés :

- Processus commercial : cadre contractuel, formalisation du contrat, nature des informations préalables à fournir / à communiquer, profil des consultants mobilisables.
- Processus de production : planification de la prestation, moyens matériels utilisés (locaux, documents), modalités de réalisation de la prestation, preuves de la réalisation de la prestation, évaluation de la prestation (évaluation des acquis du client), formalisation de la fin de la prestation.
- Processus support : régime fiscal, enregistrements comptables, suivi des formateurs par la fonction Ressources Humaines (qualification pour les missions, plan de formation).
- Processus de pilotage : pilotage de la qualité (nature du dispositif, direction pédagogique, mesure de la satisfaction), nature des indicateurs de suivi de l'activité.

Ainsi, si nous reprenons le cas d'une mission hybride (conseil et formation), selon les étapes elle va relever de régimes juridiques et normatifs différents. Dans l'exemple présenté précédemment, « *Accompagnement à la mise en place d'un système de management de la qualité adapté aux modalités de formation et intégrant les exigences légales et réglementaires* », il faudra, par exemple, un contrat de prestation de conseil et deux conventions de formation professionnelle. Pour sa part, le régime de TVA variera et la codification des factures devra permettre l'établissement d'une comptabilité distincte entre les différentes phases de la même mission. Le formateur devra avoir une expérience ou une formation de formateur, et une expérience ou une formation dans le domaine d'expertise couvert par les formations.

Cet exemple renforce le constat de la complexité du pilotage des deux activités avec un système unique. Il n'y pas, de fait, une opposition entre normes générales et normes de la formation professionnelle. Nous pouvons seulement constater que les normes de la formation professionnelle modifient ou complexifient les processus de l'organisation et les activités réalisées par les collaborateurs. Ces derniers se retrouvant soit en charge de l'identification de la norme à appliquer soit en situation de choisir, de par leur autonomie, entre les normes de l'activité de conseil et celles de la formation professionnelle. De plus, dans l'entreprise la

formation relève du dispositif d'exception. D'abord, lorsque nous considérons le poids relatif, bien que croissant, de cette activité dans l'activité générale de l'entreprise en nombre de missions et en chiffre d'affaires, ensuite lorsque nous prenons en compte l'organisation de l'entreprise et son identité affichée et ressentie par les collaborateurs.

3.2.2. La capacité de l'organisation à se conformer aux normes

Lors du 1^{er} trimestre 2017, l'entreprise a été soumise aux contrôles de l'URSSAF et de la Direction Générale des Impôts, avec à chaque fois une issue favorable donnant lieu à des reversements en sa faveur. Sur la même période les comptes ont été certifiés par le Commissaire aux comptes de l'entreprise.

Même s'il existe une différence entre « réussir un contrôle » et une mise en œuvre effective des normes, ces événements témoignent de la capacité de l'entreprise à respecter les principaux ensembles de normes auxquels elle est soumise.

Pour ce qui concerne les normes de la formation professionnelle, un premier audit sur le référentiel Datadock a été réalisé en mars 2017, deux mois après l'entrée en vigueur de la norme qualité et la publication du référentiel.

Tableau 12 - Taux de conformité de l'organisme au référentiel Datadock, 1er Trimestre 2017

Statut de l'indicateur	Nombre d'indicateurs concernés
Conforme(s)	2
Traité(s) mais non conforme(s)	1
Non pris en compte (absence de preuve documentaire ou de pratique) – non conforme(s)	19

Les résultats dénotent une très forte disparité entre les pratiques de l'entreprise et les exigences du référentiel traduisant le décret relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle continue. Mais au-delà du référentiel, l'audit a été l'occasion de vérifier le respect de certaines obligations préalables au Datadock, pouvant, pour certaines d'entre elles, faire l'objet d'une sanction pénale. Il s'est avéré que 9 des 14 actions contrôlées présentaient des non-conformités de ce type, sur la base des documents disponibles dans l'organisation. Il n'est pas exclu que certaines non-conformités constatées relèvent d'une mauvaise gestion documentaire (conservation des preuves). D'autres types de non-conformités portant sur l'organisation elle-même, et liées à son enregistrement comme organisme de formation, ont également été relevées.

Ainsi, à l'opposé de ce qui a été constaté sur l'activité générale de l'entreprise, l'activité de formation présentait, dès le départ, une faiblesse certaine en termes de conformité aux normes.

Ultérieurement, nous reviendrons sur le bilan de l'intégration de la norme. D'ores et déjà, il faut pourtant noter que les résultats des contrôles sur la période du 4^{ème} trimestre 2018 ont révélé des non-conformités systématiques sur la réalisation des actions de formation malgré un fort progrès sur la structuration de l'activité. Pour simplifier ce constat, l'organisation possédait tous les outils nécessaires à la réalisation de l'activité de formation professionnelle dans le respect de la norme, mais les acteurs les ont peu ou mal utilisés.

Ce premier bilan général est fourni afin de faciliter la lecture des résultats proposés tout au long de ce chapitre.

3.3. Les choix stratégiques et organisationnels, témoins d'une confrontation entre ensembles de normes

3.3.1. Identité organisationnelle de l'entreprise : le conseil comme logique dominante

Comme nous l'avons vu précédemment, l'organisation est d'abord pensée pour faire fonctionner et pour optimiser l'activité de conseil, qui est clairement identifiée par tous les acteurs comme étant l'activité principale.

Tous les consultants mis en situation de formateur avaient piloté, par ailleurs, des missions de conseil dans le champ d'expertise de la formation visée. De plus, nous constatons que l'activité de formation présente une forte proximité avec celle du conseil :

- Elles partagent des objectifs communs : montée en compétence dans le cadre de l'accompagnement d'un client sur une problématique donnée, transformation des pratiques des clients ;
- Elles partagent des méthodes communes : co-production entre le consultant / formateur et le client, transmission de connaissances et de savoir-faire, mise en pratique sur des cas réels ;

La formation est l'une des modalités récurrentes des missions de conseil, quel que soit son degré de formalisation. Par exemple, via un PowerPoint chaque mission commence par une présentation des stratégies de certifications des formations et des différentes options. La même présentation est utilisée en contexte formel de formation.

Pourtant, et avant tout, les collaborateurs se projettent comme étant des consultants dans une entreprise de conseil et ils expriment leurs difficultés à embrasser le rôle de formateur. On le constate notamment dans les discours des dirigeants et des collaborateurs.

Identité de la société et des collaborateurs

« Je ne voulais pas qu'on soit trop teintés formation, si tu es trop formation tu as du mal à monter en conseil stratégique. »

Dirigeant 1

« La formation, ce n'est pas notre métier principal. [...] La formation c'est une modalité. On ne vend pas de stage. C'est une modalité de la prestation de conseil. D'ailleurs, une part de la formation, c'est du conseil déguisé. C'est un service de coaching, de conseil, de formation. Je lis des trucs. Le client a besoin de mon expertise. »

Dirigeant 2

« [la société] est avant tout un cabinet de conseil. »

Responsable administratif et financier

« Être formateur c'est vague. Un formateur peut former sur plusieurs sujets. La différence que je fais, c'est comme avoir des qualités techniques et avoir des qualités relationnelles. Tu peux être un bon formateur sans être une bête dans ton domaine et à l'inverse être une bête et pas savoir le faire comprendre à quelqu'un. »

Consultant 1

« Parce que je suis jeune on va me juger comme non sachante [...] C'est difficile quand tu as la vingtaine de faire de la formation mais je le mets de côté, ça n'entache pas la pédagogie que je peux avoir je ne me laisse pas démonter et ça permet de garder une constance. Le fait de se placer comme un accompagnateur et non comme une personne qui pense tout savoir ça change le rapport qu'on a aux autres. »

Consultant 2

« J'ai hésité et était surpris (qu'on lui demande de réaliser une action de formation). [...] Je me suis dit cela peut être une bonne expérience car je l'avais jamais fait. C'était challengeant car il a fallu réfléchir. On sait improviser sur les missions mais là il y avait des éléments à apporter. [...] comme je suis jeune, je n'ai pas pu prendre la posture d'un formateur. »

Consultant 3

Les dirigeants ont organisé le fonctionnement de l'entreprise autour de l'activité de conseil, et ils assument cette stratégie d'invisibilisation de l'activité de formation malgré son importance croissante. Cela s'est illustré par l'absence de mention de cette activité sur le site internet de l'entreprise jusqu'en septembre 2017, date à laquelle un catalogue de formation a été publié en ligne dans le cadre de la mise en conformité au référentiel Datadock.

Cette vision de l'activité de l'entreprise est directement transmise lors du recrutement des collaborateurs, et dans le cadre des entretiens annuels d'évaluation. Dans le tableau d'évaluation, les missions présentes dans le contrat de travail des collaborateurs (et les offres d'emploi) sont reprises pour formaliser l'évaluation, par le supérieur hiérarchique, des « compétences techniques nécessaires à la tenue de l'emploi ». Aucune n'a trait à l'activité de formation, même pour les collaborateurs réalisant des formations.

II - EVALUATION DES COMPETENCES REQUISES POUR L'EMPLOI					
Entretien de : X					
Les compétences techniques nécessaires à la tenue du poste (savoirs)					
COMPETENCES METIER	😊	😐	😞	😡	Remarques
Effectuer des missions de conseils sur le champ de l'ingénierie de certification et des champs d'intervention					
Piloter la réalisation de missions de conseil en fonction de sa montée en compétence					
Participer à la réponse d'appels d'offres					
Assurer la veille informative concernant l'écosystème de la société					

Figure 33 - Extrait du support d'entretien annuel d'évaluation

Les collaborateurs sont ancrés dans l'identité professionnelle de consultant et leurs affirmations traduisent leurs doutes lorsqu'ils sont projetés dans la fonction de formateur : trop jeune, une activité trop vague, une simple question de posture, un problème de rapport à la connaissance... Aucun n'a semblé capable de s'identifier comme formateur ou comme « consultant – formateur », qui est pourtant une dénomination couramment admise. Nous assistons même à une forme de délégitimation de l'activité de formation en prenant appui sur les attentes supposés des clients.

Dé légitimation de l'activité de formation

« Les mecs en face ils veulent du conseil. Le conseil c'est plus simple. Tu n'es pas emmerdé par un formalisme quelconque. »

Dirigeant 2

« c'est pas de la formation, c'est du conseil. J'ai 3 personnes (en formation), faut leur expliquer tout le processus »

Consultant 1

« c'est juste la posture qui va changer, on va lui expliquer [au client] et lui va apprendre ce savoir-faire. [...] Au final c'est une action de formation mais c'est une modalité de notre accompagnement comme l'est le conseil qu'on fait habituellement. [...] je pense que pour considérer cela comme une vraie formation, j'ai besoin de conditions différentes que celles de mon accompagnement habituel. »

Consultant 3

« La formation le client il s'en foutait [...] C'était un accompagnement [...] déguisé en formation. [...] Ça n'a la forme d'une action de formation que pour ces raisons là mais c'était une action classique d'accompagnement. A part des modalités de forme, je n'ai pas fait d'effort particulier pour que cela tende vers une action de formation. »

Consultant 4

Nous exposons ces éléments car nous considérons qu'il existe un lien entre la prise en compte stratégique et le pilotage de l'activité, et le respect du cadre normatif qui lui est attaché. Ce lien est très clairement exposé dans la norme ISO 9001:2015 : *«L'organisme doit déterminer les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité et son orientation stratégique, et qui influent sur sa capacité à atteindre le ou les résultats attendus de son système de management de la qualité. L'organisme doit surveiller et revoir les informations relatives à ces enjeux externes et internes*

[...]

La direction doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour une politique qualité qui :

a) est appropriée à la finalité et au contexte de l'organisme et soutient son orientation stratégique ;

b) fournit un cadre pour rétablissement d'objectifs qualité ;

[...]

d) inclut l'engagement pour l'amélioration continue du système de management de la qualité

e) inclut l'engagement de satisfaire aux exigences applicables ; ».

Les éléments exposés montrent qu'il existe un décalage entre, d'une part, la réalité de l'activité de l'entreprise, composée de missions de conseil et de formation, et, d'autre part, l'orientation stratégique assumée et exposée, et la planification du fonctionnement de l'organisation, l'orientation des processus.

Ce choix de la direction de l'entreprise de privilégier l'identification de l'entreprise au travers de son activité principal, le conseil, provoque chez les collaborateurs une délégitimation de deux types :

- De leur propre capacité à endosser le rôle de formateur ;
- De l'activité de formation en tant que telle, considérée comme une modalité du conseil susceptible de ne pas réellement répondre aux besoins des clients et pouvant être motivée uniquement par un calcul financier.

A ce titre, un commercial a confirmé proposer des actions de formation pour gagner des affaires en mettant en valeur l'exonération de TVA (point intéressant uniquement les clients ne récupérant pas la TVA : microentreprise, association) et la possibilité d'une prise en charge de l'action de formation sur les fonds de la formation professionnelle. Cette stratégie de vente a également été confirmée par l'un des dirigeants.

La formation comme outil commercial

« L'intérêt pour le client c'est la différence sans la TVA et la possibilité de prise en charge. Après il faut être clair avec le client. »

Dirigeant 2

« C'était dans le deal on vous retire 20% du coût (exonération de TVA). C'était pas une action de formation pour une bonne raison. »

Consultant 4

« [le besoin ?] Payer moins d'argent ! »

Consultant 1

Pour résumer :

- Les dirigeants ont privilégié une organisation favorisant le pilotage et le développement de l'activité de conseil ;
- Ce choix s'explique, selon eux, par une question de positionnement stratégique et de facilité de pilotage d'une activité peu réglementée (le conseil), face à une activité fortement réglementée (la formation professionnelle) ;
- Les outils de gestion de l'activité et des ressources humaines (processus, procédures, tableaux de bord, outil d'évaluation des consultants) traduisent ces choix. Il aurait pu en être autrement sachant que la question du positionnement s'adresse en premier lieu aux parties intéressées externes (clients, concurrents, investisseurs...) et qu'il peut exister un décalage entre l'affichage stratégique et le pilotage de l'organisation. C'est le cas qu'illustrent les entreprises affichant un objet à caractère social, pilotées comme des entreprises commerciales ;
- Il en découle un ensemble de pratiques et de faits établis qui façonnent l'identité des consultants rendant difficile leur projection comme formateur et la légitimation de l'activité de formation ;

- La formation est considérée comme une modalité d'accompagnement dans le cadre d'une mission ou la conséquence d'une négociation commerciale visant à limiter le prix d'une prestation.

Cette description du contexte de l'activité, objet de la normalisation, est fondamentale car il semble impossible de considérer la question de l'intégration d'une ou plusieurs normes sans s'attacher à décrire précisément la place de l'activité en question dans l'organisation. Est-ce une activité centrale ou périphérique ? Est-elle stratégique ? Si oui, est-elle considérée comme telle ? Comment l'activité est-elle intégrée dans le système de pilotage et de gestion ? Ces questions offrent autant d'occasions d'identifier des variables qui vont éclairer la dynamique d'intégration de la norme et le comportement des acteurs. La réponse à ces questions renvoie à autant de variables de l'institutionnalisation de l'organisation et offre des aperçus de ce qui compose la logique institutionnelle dominante de l'organisation. A ce titre, ce premier diagnostic nous permet d'identifier ce qui relève de « faits », de pratiques légitimes ou non, de valeurs dominantes incarnées par l'organisation interne de l'entreprise. On comprend ici le lien fort entre logique institutionnelle et prise en compte de la norme. La « norme – fait », celle que les acteurs respecteront comme allant de soi, est celle qui reflète le mieux la ou les logique(s) institutionnelle(s) dominante(s).

Pour le dire autrement, l'étude de l'état des normes, ensembles normatifs et niveaux de conformité, semble pouvoir offrir des indices précieux pour l'identification et pour l'étude des logiques institutionnelles.

3.3.2.L'origine normative des choix organisationnels : prévalence des normes comptables générales

Dans une première partie nous avons vu comment les choix organisationnels et stratégiques pouvaient avoir un impact sur la prise en compte des cadres normatifs par les acteurs. Nous avons pu constater également que les choix organisationnels étaient eux-mêmes issus d'une influence / pression normative. Cela pourrait induire que, ce qui de premier abord semble être un enjeu de pilotage d'activité, résulte d'un conflit de normes.

Lien établi entre organisation et ensemble normatif

« Le référentiel normatif de l'entreprise, il est empirique ou processé et quand il est empirique il est lié à un process comptable ou administratif : tu es obligé de donner les données comme le CA, de faire des factures, des contrats. Après on intègre les collaborateurs dans cette logique : voilà ce qu'il y a à faire donc le point d'entrée c'est le business model et le fonctionnement comptable et social. »

Dirigeant 1

« Chez nous, tout est piloté par rapport à la facturation. On fait du conseil, on produit des choses pour facturer, on mesure la charge sur la facturation. La facturation est centrale. Le process du conseil, la propal, la méthodologie, est pensé par rapport au budget. »

Dirigeant 2

Les verbatims ci-dessus sont particulièrement intéressants. En effet, nos observations et les outils de l'entreprise nous ont amenés à considérer cette influence originelle des normes comptables dans l'organisation et le pilotage de l'entreprise. Dans un sens, la norme n'est pas gérée, elle devient le modèle de gestion. Les dirigeants ont quand même dû transposer cet ensemble normatif en outils et méthodes. Mais nous ne nous attendions pas à ce que les dirigeants, interrogés séparément, établissent de manière si évidente un lien entre facturation et organisation. Dans les deux cas, les phrases partagées ici sont les premières prononcées lors des entretiens au cours desquels les résultats des entretiens semi-directifs et des contrôles réalisés au 4^e trimestre 2018 leur ont été restitués.

L'importance de la logique comptable et de son influence sur le pilotage se fait sentir sur plusieurs dimensions de l'organisation.

1/ La conception et le pilotage des prestations.

Les missions sont découpées en étapes, chaque étape permettant de déclencher une facture. Pour le client, chaque étape correspond à la livraison d'une partie de la mission. Pour l'entreprise, l'enjeu est que chaque facture, bien que représentant un travail fait *a priori*

(facturation à la livraison) couvre au moins en partie la période de travail du consultant *a posteriori*, maintenant ainsi au plus bas le besoin en fonds de roulement.

Plus que l'objectif de contrôle de la trésorerie, cette corrélation entre format de la mission et facturation vise à permettre à la facturation de refléter l'activité réelle des consultants. Ainsi, dans l'organisation d'une mission, le consultant doit prendre en compte les échéances de facturation pour organiser son travail.

- Acceptation d'une proposition commerciale et déclenchement de la facture d'acompte : le consultant a 48h pour démarrer la mission. La date de la facture d'acompte est retenue comme celle du démarrage de la mission.
- Facturation intermédiaire (phase 2) : la mission est réputée finalisée à 80%.
- Facturation finale : si elle intervient dans un délai supérieur à 3 mois après la facture d'acompte, la mission est considérée comme souffrant d'un problème de pilotage ou de production. Lors des réunions hebdomadaires de pilotage, ces missions sont considérées comme « pas encore finie », et le fait de ne pas facturer dans le délai de 3 mois est vu comme un « report de facturation ». Le directeur des opérations estimant chaque mois le report global de facturation, se plaignant parfois du montant « à reporter » et rappelant l'importance de piloter les missions. Ce système crée une apparence de corrélation entre facturation, gestion des flux de missions et pilotage de la charge des consultants.

Pourtant, le lien entre la réalité de la facturation et celle de l'activité n'est pas démontré. D'abord, parce que la facturation est déclenchée selon des livrables et non au temps passé. Ensuite, parce qu'il existe un décalage entre la réalité de la facturation et celle de l'activité. Une facture d'acompte reflète un travail futur, et une facture intermédiaire peut couvrir le coût du travail passé d'un consultant ainsi qu'une partie de son travail futur. Tout simplement parce que la valeur économique des livrables n'est pas parfaitement corrélée au coût du temps passé par les consultants, et que le montant de la facture intermédiaire sert, en partie, à couvrir le risque d'impayé de la facture finale.

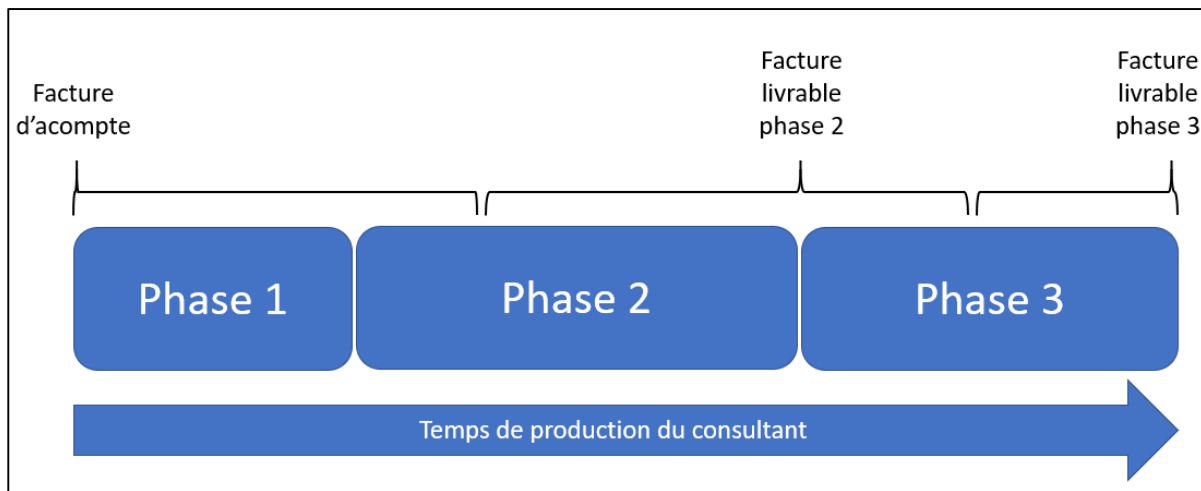


Figure 34 - Relation entre le montant des factures émises et le coût-temps du travail des collaborateurs pour une mission type

2/ Le pilotage de la charge des consultants.

Précédemment nous avons évoqué différents outils de suivi de la charge des consultants. Deux principaux outils seront utilisés dans la durée.

Tableau de suivi de charge par équipe

Une équipe est constituée de deux à quatre consultants incluant un manager responsable du pilotage de la charge. Il établit les rapports sur la charge des consultants, attribue les missions et déclenche les factures en fin de mois, selon l'avancée des missions de l'équipe.

Il s'agit d'un tableur avec un onglet par mois de l'année. Chaque nouvelle mission est enregistrée selon les échéances de facturation : acompte, facture intermédiaire, facture finale correspondant à la clôture de la mission. Le manager positionne la facture d'acompte sur le mois en cours puis projette sur trois ou quatre mois les échéances de facturation. Chaque ligne de facturation est associée au prénom d'un consultant. Ainsi, pour chaque mois le manager peut connaître le « stock de factures » pour chaque consultant. Pour le pilotage, ce stock représente la charge de travail du consultant. Le stock est évalué par un montant facturé mensuellement par consultant. Si nous prenons l'objectif (fictif) de 10,000 euros par mois et par consultant, alors le manager s'assure que chaque consultant atteint bien ce montant. Théoriquement, lorsqu'un consultant possède ce stock sur plusieurs mois, il ne se voit pas attribuer de nouvelles missions.

Tableau 13 - Suivi d'activité par lignes de facturation

Compte	Mission	Cause facturation	Montant	Consultant
Client A	RNCP	Acompte	3 300,00 €	Consultant 1
Client B	Qualité	Audit blanc	1 500,00 €	Consultant 2
Client C	Formation RNCP	Jour 4	2 000,00 €	Consultant 3
Client D	Répertoire Spécifique	Remise dossier complet	4 500,00 €	Consultant 1
Client E	RNCP	Analyse anciens	1 080,00 €	Consultant 2

Tableau consolidé de suivi de facturation

L'office manager et le directeur des opérations établissent un tableau de projection des facturations par mois, par trimestre et par semestre. Pour chaque contrat enregistré, les échéances de facturation sont projetées sur plusieurs mois. Le tableau est mis à jour selon les projections des consultants remontées par les managers. C'est notamment sur la base de cette projection consolidée des factures à venir que les recrutements sont anticipés avec une règle simple : le chiffre d'affaires anticipé est divisé par le nombre de consultants. Si la charge maximale possible est dépassée sur plusieurs mois, et que les affaires en négociation permettent le maintien de cette tendance, une embauche est envisagée.

Cet outil n'est pas celui qui permet de répondre à l'obligation d'enregistrement des factures de ventes. Cependant, il fonctionne en miroir parfait de cette obligation. La facture est enregistrée comptablement et saisie dans le même temps dans l'outil de pilotage. Puis les factures suivantes liées à la mission sont projetées en fonction des futures étapes de la mission de conseil. Ce tableau est l'image de la projection des comptes et des résultats de l'entreprise. Ce rôle est d'autant plus doublement orienté (objectif comptable et de pilotage) que l'enregistrement des factures est externalisé et que l'entreprise n'a pas de logiciel comptable lui permettant de procéder à un reporting en direct. Le tableau de pilotage a donc également une fonction d'image comptable de l'entreprise.

3.3.3. La puissance de la norme originelle

Comme l'indiquent les verbatims des entretiens avec les dirigeants, les obligations comptables sont les premières normes auxquelles ils ont été confrontés. Dans la dynamique de développement de l'entreprise, la première des choses a été de se conformer aux obligations comptables, comme une condition de « survie ». D'une certaine manière, la compréhension des dirigeants du fonctionnement et du pilotage d'une entreprise a été modelé par ce contact avec les contraintes normatives de l'ensemble de « Normes comptables et financières ». Au point que tous les outils de pilotage s'inscrivent en miroir des obligations comptables de l'entreprise.

Or, plusieurs observations ont montré une décorrélation entre facturation et charge de travail des collaborateurs :

- Il existe une variation entre la complexité des missions vendues et soumises au même type de forfait. La technicité de la rédaction, le nombre de données à traiter, la capacité du client à co-piloter la mission varient d'une mission à l'autre. Un certain nombre de consultants se sont plaint de clients « faisant le mort » ou de données manquantes qui bloquent la réalisation de la mission, et du temps réel que cela implique par rapport à la projection initiale.
- Le prix des missions varie pour une même prestation. En observant le processus commercial et les propositions commerciales, plusieurs éléments ressortent. Une même prestation peut être vendue à des prix variables selon le volume global de missions (achat de plusieurs missions regroupées en une seule) ou le fait qu'un client fidèle sollicite une remise.
- Le prix des missions varie selon les prestations. Certaines missions longues sur des marchés publics ou parapublics, obtenues sur appel d'offres, ont des TJM (Taux Journalier Moyen : taux de facturation moyen par jour d'un consultant) très inférieurs aux pratiques habituelles (30% à 50%). D'autres, en raison de l'expertise mobilisée, auront un TJM supérieur de 25%.
- Le temps de travail pour la réalisation d'une mission varie également selon la séniorité du consultant. Il y a souvent eu des remarques en réunion hebdomadaire que les consultants séniors produisaient plus vite que les autres. Nous avons été témoins de

nombreuses plaisanteries sur la capacité d'un consultant à réaliser des dossiers dans des temps courts, du fait de sa grande maîtrise technique.

Ces différentes observations nous permettent de constater le peu de fiabilité du suivi de la charge de travail des consultants par le montant de facturation. Pourtant, malgré ces éléments connus au sein de l'entreprise, la logique de pilotage par l'outil comptable est restée centrale et les indicateurs comptables ont toujours été privilégiés. Pour verser les primes aux consultants, pour envisager un recrutement, pour évaluer la capacité de pilotage des missions des consultants, par exemple.

Cela nous amène à nous interroger sur la prégnance des normes comptables et de leur influence sur les choix de pilotage et sur l'orientation stratégique de l'entreprise. La « force centrifuge » exercée par cet ensemble de normes, qui a structuré le fonctionnement de l'entreprise dès le départ, et sa complexité moindre (selon les dirigeants), pourrait expliquer sa prévalence.

Nous retenons différents facteurs de forces de l'ensemble « normes comptables et financières » dans l'entreprise :

- Leur antériorité : elles constituent les normes originelles de l'organisation ;
- Leur caractère socle dans l'organisation : les normes comptables de base sont, d'une certaine manière, communes à toutes les entreprises et proposent une façon de comprendre et de piloter l'activité d'une organisation ;
- Leur rôle dans la survie de l'entreprise : les normes comptables et financières jouent un rôle central dans la compréhension des mécanismes comptables et financiers qui préservent l'entreprise de la faillite (trésorerie, besoin en fonds de roulement, recouvrement, marge, rentabilité...).
- Le langage qu'elle constitue pour interagir avec les organisations tiers partenaires (banque, investisseurs) et de contrôle (URSSAF, Administration fiscale).

Ces deux derniers points sont cristallisés dans la relation au Commissaire aux comptes dont le défaut de nomination (obligatoire pour la société à sa création au regard de son statut) expose le dirigeant à une peine d'emprisonnement de deux ans et à une amende de 30 000 euros (article L820-4 du code du commerce). La réglementation ayant changé, nous avons interrogé le principal dirigeant sur le maintien d'une certification des comptes par un Commissaire aux

comptes, obligation à laquelle il n'était plus tenu. Il a répondu que ce dernier « *nous apportait un regard différent de celui de notre expert-comptable* ».

Les « normes comptables et financières » offrent, lors de la création de l'entreprise, les premières clés de gestion de l'organisation et montrent une efficacité (au moins ressentie) pour le pilotage et l'interaction de l'organisation avec son environnement.

L'influence des normes comptables pourrait expliquer en partie l'orientation interne vers l'activité de conseil qui n'appelle pas l'application d'autres normes, si nous considérons la question de la production de la prestation, alors que l'activité de formation provoque une recomposition des 4 ailes de la tétranormalisation interne, uniquement par le changement de la nature de la prestation fournie.

La force de cet ensemble de normes, ainsi que son imprégnation des logiques de gestion et son effet sur la normalisation du comportement des collaborateurs, semble avoir créé une forme de perméabilité de l'entreprise à d'autres types de normes. Cela pourrait s'expliquer par un phénomène de confusion entre normes externes et normes de fonctionnement interne. Les comportements, les outils, les indicateurs sont orientés par les logiques normatives de cet ensemble de normes. Plus l'organisation grandit, plus cette logique se renforce :

- Elle s'auto-légitime : si l'entreprise croît ainsi, alors la logique est bonne ;
- Plus un grand nombre de personnes agit selon un référentiel normatif donné, plus il est légitimé.

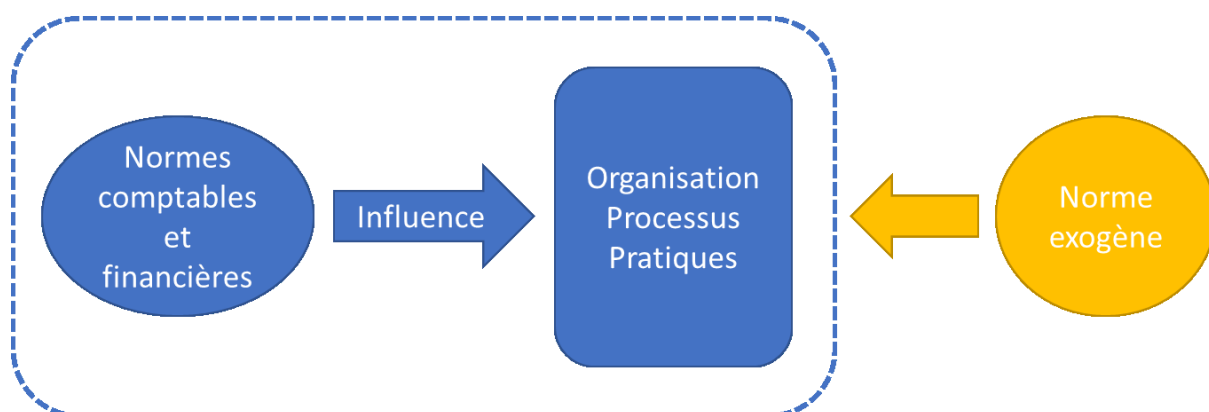


Figure 35 - L'organisation imprégnée par les normes comptables et financières devient-elle hermétique ?

3.4. La dynamique d'intégration de la norme qualité de service dans le temps

La dynamique d'intégration d'une norme revêt plusieurs aspects :

- L'application d'une norme ne se décrète pas. Quand bien même l'entreprise ne serait soumise à aucune force de résistance, la norme doit être transcrite dans l'organisation.
- La mise en œuvre de la norme peut prendre un certain temps, nécessaire à la transformation des outils de gestion et des pratiques des acteurs.
- L'application de la norme, le degré de conformité de l'entreprise, ne suit pas une dynamique linéaire. La norme s'applique par étape et son degré de mise en œuvre peut varier avec le temps.

Comme précisé précédemment, la mise en place de la norme s'est faite à travers différentes étapes qui ont permis à l'entreprise d'atteindre un niveau de conformité satisfaisant et une certaine implication des différents acteurs (commerciaux, direction, consultants-formateurs) dans son application.

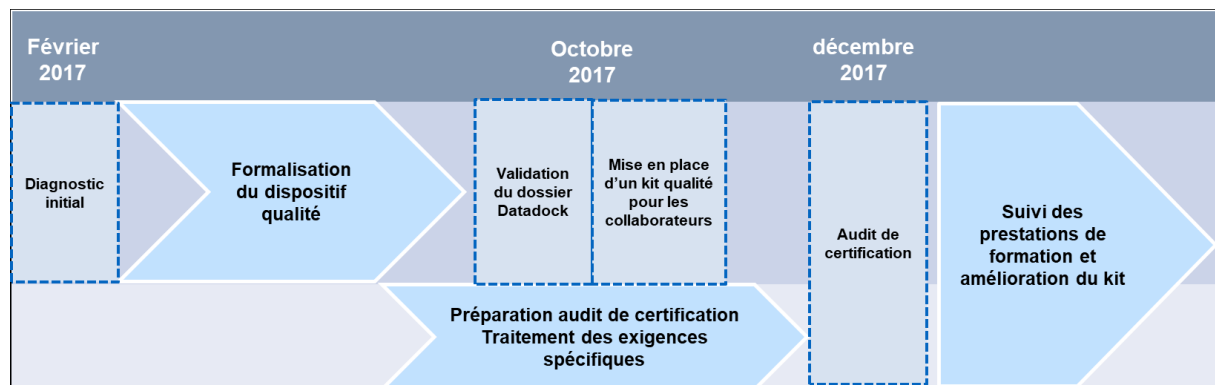


Figure 36 - Etapes de mise en œuvre de la norme dans l'entreprise

3.4.1. Diagnostic et découverte de la norme

Précédemment nous avons souligné que si l'entreprise avait démontré une certaine maîtrise dans la gestion des normes lors de l'entrée en vigueur de la norme qualité et à la publication du référentiel Datadock, le diagnostic initial a fait apparaître une faible conformité de la manière dont était gérées les actions de formation par rapport aux exigences réglementaires.

Le diagnostic qualité, mené à l'aide d'une grille d'audit basée sur le référentiel Datadock, s'est appuyé sur l'interview de l'Office manager et sur l'examen des documents utilisés dans le cadre des actions de formation. Ce diagnostic a permis de définir les lignes d'actions pour la mise en conformité de l'entreprise. En accord avec la direction, les actions définies ont visé à mettre en place les documents et les pratiques de base pour garantir la conformité de l'entreprise au référentiel Datadock. L'objectif principal était d'obtenir le référencement par les financeurs et de continuer à proposer des prestations de formation qui, comme nous l'avons vu précédemment, permettaient à des clients d'accéder à l'expertise de l'entreprise tout en bénéficiant des prises en charge liées aux actions de formation professionnelle.

Parmi les différentes phases du projet, cette première étape de la mise en place de la norme qualité fut la plus longue (7 mois). Cette inertie peut s'expliquer par différents facteurs.

- Le manque de disponibilité de l'office manager dont témoignent ces propres propos, et par les annulations / reports, à plusieurs reprises, de nos séances de travail.

« Je sais où sont les fichiers formation mais il faut que ça se calme pour que j'ai le temps d'extraire. »

« Cet été, c'est plus calme, on fait ça ensemble. A condition que ce soit plus calme ou que j'ai un renfort. »

Office Manager

- L'absence de pression externe liée à l'absence de référencement. Une période de 6 mois était prévue pour la mise en conformité des organismes de formations (janvier à juin 2017). Période qui a été, de manière informelle, allongée jusqu'à septembre par certains OPCA. Dès début septembre, la direction a demandé à ce que le projet devienne prioritaire, suite à la demande d'un client.
- L'effort à réaliser pour une entreprise n'ayant pas formalisé la gestion de l'activité de formation, et manquant de repères pour la mise en œuvre de la norme. Il ne s'agissait pas tant d'améliorer les outils et les pratiques que de créer les outils et de prescrire des pratiques, inexistantes jusqu'alors.

Tableau 14 - Résultats du diagnostic initial de l'entreprise sur la norme qualité de référence de la formation professionnelle

Critère 1 - L'identification précise des objectifs de la formation et son adaptation au public formé.	
Constats	Actions
L'entreprise établit des conventions de formation. Les programmes ne sont pas systématiquement formalisés. Ils sont exprimés en objectifs. Le programme n'est généralement pas détaillé. La notion de prérequis et d'adaptation au public n'est pas formalisée. La méthode pédagogique est bien identifiée (formation – action, travail sur cas réel fourni par le client). Aucun format d'évaluation des compétences n'est utilisé en dehors de la réalisation du cas central.	Création de fiches de description des formations regroupées en grandes thématiques, à compiler dans un catalogue. Rédaction d'une procédure de prise en compte des prérequis et du profil des apprenants.
Critère 2 - L'adaptation des dispositifs d'accueil, de suivi pédagogique et d'évaluation aux publics de stagiaires.	
Constats	Actions
La convocation des stagiaires ne suit pas un modèle, elle consiste à définir le lieu et la date de la formation. Les locaux de formation sont fournis par le client. Il n'existe pas de critère spécifique exigé par l'entreprise. Nous n'avons pas eu accès à des feuilles d'émargement. Un modèle existe (exigence OPCA). Il n'y a pas de dispositif qualité.	Création d'un livret d'accueil regroupant les informations-types sur l'organisation des formations et pouvant être fournies en pièce jointe de la convocation. Vérification de la couverture assurance pour les locaux de l'entreprise. Mise en conformité du modèle de feuille d'émargement. Rédaction d'une notice pédagogique encadrant les pratiques des formateurs (approche, méthode, évaluation des stagiaires).

Critère 3 - L'adéquation des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement à l'offre de formation.	
Constats	Actions
Les consultants, habitués à utiliser des supports et des trames de documents, s'appuient sur celles-ci pour les actions de formation. Aucune coordination pédagogique n'est mise en place.	Description des rôles de chaque collaborateur dans le cadre de l'activité de formation : responsabilité pédagogique, responsabilité administrative, formateur. Présentation de ces informations dans le livret d'accueil des stagiaires.
Critère 4 - La qualification professionnelle et la formation continue des personnels chargés des formations.	
Constats	Actions
L'organisme décrit les compétences et expériences de ses consultants-formateurs (nécessaire à chaque proposition commerciale). Il n'y a pas de politique de formation continue à destination des formateurs. L'organisme n'évalue pas la satisfaction de ses clients sur ce point.	Formalisation des ateliers internes au format formation. Sollicitation de références auprès des clients.
Critère 5 - Les conditions d'information du public sur l'offre de formation, ses délais d'accès et les résultats obtenus.	
Constats	Actions
L'organisme ne communique pas sur son offre de formation. Aucun indicateur spécifique n'a été défini ou n'est enregistré. Il n'existe pas de tableau de bord de l'activité de formation (CA, typologie clients).	Mise à jour des conditions générales de ventes pour intégrer les spécificités des actions de formation. Structuration des informations sur l'activité de formation des 4 dernières années (type de formation, durée, chiffre d'affaires). Mise en ligne du catalogue de formation.

Critère 6 - La prise en compte des appréciations rendues par les stagiaires.	
Constats	Actions
L'organisme n'a pas de modèle de fiche d'évaluation des formations à faire remplir par les stagiaires. L'organisme ne mène pas d'enquête auprès des entreprises clientes.	Créer un modèle de fiche d'évaluation et de bilan qualité des actions de formation, ainsi que les conditions de sa communication à la hiérarchie. Prévoir son administration dans la procédure de mise en place des actions de formation et de la notice pédagogique.

Cette première étape a présenté un double intérêt :

- Couvrir toutes les exigences du référentiel Datadock et obtenir le statut référençable.
- Elaborer un tableau recensant l'ensemble des pratiques attendues, les documents et les outils à utiliser, le tout constituant un véritable « mode d'emploi » de l'activité de formation professionnelle et miroir de la déclaration faite sur la plateforme Datadock.

Tableau 15 - Extraits du tableau des pratiques conformes aux exigences du référentiel
Datadock

Indicateurs	Pratique
1.2 Capacité de l'OF à informer sur les modalités de personnalisation des parcours proposés, à prendre en compte les spécificités des individus, et à déterminer les prérequis – information sur les modalités de prises en compte des acquis (VAE / VAP)	Chaque fiche de présentation des formations sur le catalogue précise l'accessibilité ou non en VAE/VAP et la nature des prérequis attendus. Avant chaque formation, le formateur prend connaissance du profil des participants auprès du prescripteur lors d'un appel téléphonique de cadrage. Sur cette base, il adapte la progressivité technique du programme.
3.1 Capacité de l'OF à décrire les moyens et supports mis à disposition des stagiaires	Pour chaque formation, le formateur établit un support de cours de type ppt et le transmet aux participants. Il prépare également des documents dédiés à l'action de formation tels que : dossier vierge de travail, modèle de document pour accompagner la réflexion et les plans d'action des participants.
6.1 Capacité de l'OF à produire des évaluations systématiques et formaliser des actions de formation auprès des stagiaires	Une fiche d'évaluation est transmise à la fin de l'action de formation. Elle s'accompagne d'une période de 20 minutes d'échange libre entre les participants et le formateur sur le déroulé de la formation tel que le prévoit la notice pédagogique (voir indicateur 2.5).

A ce stade de l'intervention, les caractéristiques du dispositif qualité sont définies et les outils le soutenant ont été élaborés. Cependant, il convient de constater que le dispositif qualité n'est pas actif. Il est connu et maîtrisé par le chercheur et l'Office Manager mais n'a pas fait l'objet de promotion auprès des collaborateurs.

3.4.2. Le projet de certification

A partir de septembre 2017, l'entreprise a souhaité préparer le passage d'un audit de certification qualité sur une certification reconnue comme conforme aux exigences du décret du 30 juin 2015 (Certification reconnue par le CNEFOP). Cette décision a été motivée par un

accord de partenariat avec un organisme certificateur permettant la distribution d'une nouvelle offre de formation. En pratique, il s'agissait d'un référentiel différent du Datadock mais ayant la même valeur juridique auprès des financeurs de la formation professionnelle.

Les principales différences portent sur le niveau d'exigence qui s'exprime dans la formulation du référentiel qualité. Cette différence est également le fait de l'auditeur. Les dossiers déposés au Datadock sont examinés par un logiciel qui préqualifie la conformité en fonction de mots-clés, puis sont validés par un collaborateur d'OPCA ayant bénéficié de 2 jours de formation. Les auditeurs du certificateur sont des professionnels de la formation, formés à l'audit et accompagnés sur leurs premiers audits par des auditeurs professionnels.

Dans les faits, le travail de préparation pour obtenir la certification visée a entraîné un renforcement du dispositif qualité de la formation et couvert des points qui n'avaient pas été contrôlés par les instructeurs du Datadock :

- Formalisation et conformité du règlement intérieur (exigence légale) ;
- Formalisation d'un modèle de convocation des stagiaires ;
- Formalisation d'une attestation de fin de formation (exigence légale) ;
- Mise en place d'un contrôle interne ;
- Mise en place d'une démarche d'amélioration continue.

L'audit permettra d'identifier les non-conformités suivantes : un défaut dans le format de l'attestation de suivi de formation, un rejet des outils pédagogiques, jugés trop proches d'outils d'une activité de conseil. La modification du modèle d'attestation et l'ajout de supports de formation ont permis de traiter les non-conformités.

Ainsi, l'influence de cet autre référentiel va permettre une meilleure formalisation du dispositif qualité. Reste qu'à ce stade le projet reste une démarche « experte » menée par l'office manager et le chercheur. C'est pourquoi une nouvelle étape va être franchie avec la mise en place d'outils concrets pour les collaborateurs.

3.4.3. Renforcement et vie de la norme dans l'entreprise

3.4.3.1. Les facteurs d'opérationnalité de la norme

A ce stade, on constate que la norme qualité est une norme technique de service. A ce titre, l'entreprise a choisi une approche experte en mobilisant principalement le chercheur et l'office manager. Il est avant tout question de savoir « comment répondre » aux exigences, plus que de mener une réflexion sur des objectifs ou sur une stratégie qualité, démarche qui aurait pu permettre une implication des collaborateurs.

Pour favoriser l'intégration de la norme, un « kit qualité du formateur » a été créé. Ce kit est constitué d'une « checklist » permettant de valider toutes les obligations que le consultant-formateur doit respecter pour être en conformité avec la norme qualité.

La checklist est accompagnée d'une liste de documents à utiliser dont la dénomination commence par les lettres de l'alphabet afin d'indiquer leur ordre d'utilisation :

- A - Checklist qualité
- B - Notice pédagogique
- C - Convocation
- D - Feuille d'émargement
- E - Questionnaire évaluation formation
- F - Bilan évaluation formation
- G - Attestation de suivi de formation

Ce dispositif pour la mise en place de la qualité par les consultants-formateurs a été présenté à tous les collaborateurs le 8 novembre 2017 lors d'une réunion. Les réunions suivantes ont été l'occasion de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs, incluant des membres de la direction (associés et managers), le commercial et l'office manager, sur l'existence du dispositif qualité.

Cette période de mise en place concrète de la norme (septembre 2017 à janvier 2018) a été sujette à certaines tensions entre le chercheur et la direction, notamment sur les risques liés au non-respect de ses exigences. En effet, certaines actions de formation ne faisaient l'objet

d'aucun contrôle et il s'est avéré que les formateurs, en manque de repères, appliquaient les outils et protocoles des missions de conseils, et qu'ils omettaient d'appliquer le dispositif qualité propre à la formation professionnelle. Des alertes ont été émises sur les risques de contrôles par les financeurs et par la DIRECCTE. Au final, une autre approche a été choisie. Le risque pénal et financier ne semblait pas être suffisamment significatif (risque d'amende et d'obligation de remboursement de prise en charge) pour servir de levier de mobilisation. Nous avons donc soulevé le risque d'image et de perte de marché. Les clients sont directement intéressés par la mise en œuvre de la norme par l'entreprise de deux manières :

- L'entreprise accompagne des organismes de formation dans leur démarche de mise en œuvre de cette norme (risque d'image) ;
- L'entreprise a pour client des OPCA qui maîtrisent les appels d'offre des branches professionnelles et qui sont responsables du contrôle du respect de la norme qualité (risque de perte de marchés).

Cette démonstration a été répétée auprès des acteurs, individuellement (commercial, managers, dirigeants), et elle a eu un impact plus significatif. Le directeur des opérations a alors officiellement appelé les équipes à être vigilantes quant à la mise en œuvre de la norme :

- Au niveau commercial : dans l'offre proposée, différencier correctement les prestations de conseil et les actions de formation, et expliquer aux prospects les contraintes réglementaires liées aux actions de formation ;
- Au niveau administratif : attribution d'un budget pour un logiciel de gestion des actions de formation.

Un phénomène a alors pu être observé : pour anticiper les règles à mettre en œuvre, des consultants-formateurs ont sollicité le chercheur lorsqu'ils se voyaient confier une mission de formation. L'application de la norme a connu une nette amélioration avec l'implication en amont des commerciaux (cadrage des conditions de mise en œuvre des actions de formation), en cours de mission avec les consultants soucieux de ne pas s'écarter de la norme (demande de validation des programmes, questions sur la mise en œuvre du kit qualité, en direct et par mail) et au niveau des fonctions supports avec des contrôles de l'office manager sur les conventions de formation, les feuilles d'émargement et les questionnaires d'évaluation complétés par les stagiaires.

Tableau 16 - Checklist « qualité » à destination des formateurs

Le/la formateur.trice doit imprimer cette check list et la renseigner au fur et à mesure de l'exécution des actions. Sauf pour le point contractualisation qu'il/elle doit contrôler, le/la formateur.trice est responsable de l'exécution des tâches.

Point de contrôle	Nature de l'action	Oui	Non
Pédagogie	Le formateur a lu la notice pédagogique		
Offre de formation	Un programme détaillé a été fourni aux stagiaires et annexé à la convention de formation		
Contractualisation	Une convention de formation a été signée par les parties		
Convocation	Une convocation avec les pièces jointes pertinentes a été envoyée 7 jours au moins avant le début de la formation		
Qualification des formateur(s)	Le formateur est identifié dans la convention		
	Un CV à jour a été fourni au client		
Emargement	Les participants ont signé la feuille d'emargement		
	Le formateur a signé la feuille d'emargement		
Evaluation des stagiaires	Les stagiaires ont été soumis à une évaluation de leurs connaissances / compétences - QCM		
	Pour une formation supérieure à 2 jours, le formateur a évalué la progression intermédiaire des stagiaires – QCM ou évaluation d'un cas		
Fin de la formation	Une attestation de suivi de formation a été envoyée aux stagiaires		
Questionnaire d'évaluation	Tous les stagiaires ont complété le questionnaire d'évaluation		
Bilan qualité	Le formateur a complété et fait signer la fiche de bilan qualité de la formation		
Archivage	La / les feuilles d'emargement sont scannées		
	Les questionnaires d'évaluation sont scannés		
	Les QCM sont scannés		
	Les attestations de suivi de formation sont scannées		
	Les convocations sont archivées dans un dossier « Formation » dans la boîte mail du formateur		
	Les pièces scannées ont été envoyées à l'office manager		

3.4.3.2. Rupture d'application et échec de l'intégration durable de la norme

La période de juin 2018 à octobre 2018 a été l'occasion d'une prise de recul par rapport au terrain. La période estivale a été propice à une période de retrait du chercheur, période qui a correspondu avec le début de la structuration du travail de rédaction de la thèse et avec la correction d'un article en processus de publication⁴⁵ (réponse à la première relecture) portant sur le cadrage théorique du projet de thèse.

L'un des effets recherchés était de pouvoir réévaluer l'application de la norme à notre retour sur le terrain, en octobre 2018.

Lors de la série d'entretiens semi-directifs avec les 4 consultants ayant effectué des actions de formation sur les 9 derniers mois, nous avons utilisé la checklist qualité pour en contrôler l'application.

L'un des consultants-formateurs avait utilisé un outil d'auto-contrôle, mis à disposition et conçu pour répondre à une exigence du référentiel qualité de certification, afin de s'assurer de la conformité de son action de formation. Les 3 autres présentaient au moins 50% de non-conformités.

Le cas de ce consultant-formateur est intéressant : il était alors placé sous la responsabilité hiérarchique du chercheur. Il semble que cela a eu une influence déterminante. Les éléments suivants nous ont paru avoir joué un rôle dans son comportement :

- Proximité des bureaux et accessibilité aux conseils du chercheur ;
- Pouvoir de contrôle et de sanction du chercheur ;
- Phénomène d'empathie pour le chercheur et pour « sa cause ».

Cela a permis de prouver l'opérationnalité des outils proposés, ce consultant-formateur ayant comme autre particularité de n'avoir jamais réalisé d'action de formation dans sa carrière. Les comportements conformes ne pouvant pas, dès lors, être liés à une expérience précédente.

⁴⁵ BENSIMHON, L. & MIEL, Y. Réflexion sur le cadre théorique pour l'intégration des normes qualité de la formation professionnelle dans les organismes de formation. *Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, n°131, 2019, p191-213.

Pour illustrer ce cas, un autre consultant-formateur nous a expliqué n'avoir pas utilisé le kit qualité. Ayant déjà une expérience dans la formation, il avait en effet pu se conformer, involontairement, à certaines exigences en appliquant ce qu'il considérait être des évidences dans le cadre d'une action de formation : établissement du programme de formation, création et utilisation de supports de formation, émargement des participants.

Deux des formateurs ont renvoyé l'application des items de la checklist non respectés à « l'administration ». Il s'agissait soit d'une stratégie de défense, soit d'une assimilation entre un processus administratif et le rôle que l'administration doit, de fait, endosser. Dans tous les cas, comme l'a souligné l'un des consultants-formateurs, le dispositif qualité représente « *l'aspect administratif qu'on n'a pas l'habitude de gérer sur les missions opérationnelles, notamment les convocations* » (consultant 3). Un autre consultant-formateur a souligné spontanément que « *oui, c'est une mauvaise pratique* » de ne pas remplir une obligation en pensant que le service administratif le fera (consultant 2).

Rejet de la responsabilité de conformité sur la fonction support

<i>« Peut-être dans le système qualité le formateur doit vérifier tout cela. Je fais confiance à l'administration. »</i>
--

Consultant 1

<i>Et la convocation ?</i>

<i>« C'est le service administratif qui le faisait »</i>
--

<i>Et tu es sûre que le service administratif l'a fait ?</i>

<i>« Non je n'ai pas vérifié. »</i>

Consultant 2

De manière générale, les formateurs donnent l'impression d'être gênés par le surplus de travail qu'engendre la mise en œuvre du dispositif qualité : documents qui « emmerdent », « lourdeur administrative », exigence non respectée parce que, si le client ne joue pas le jeu : « *Je vais pas*

les flicker, leur mettre le couteau sous la gorge ». Du point de vue des consultants- formateurs, ce qu'implique le dispositif qualité semble disproportionné par rapport à la durée des formations.

Réaction des consultants sur la question de l'utilisation de la checklist qualité des actions de formation

« Je comprends la logique, c'est lourd administrativement. Y'a beaucoup de jours à fournir, lourd comme le sont en général les exigences administratives en France ça fait beaucoup de docs pour une demi-journée de formation un paquet de trucs à archiver. »

Consultant 1

« Oui c'est dans le dossier que tu as fait. J'avais tout regardé pour voir si justement j'avais de bonnes pratiques ou pas et récupérer les docs types. »

Consultant 2

« J'ai pensé que la checklist était très contraignante, très exigeante. Je me suis demandé si j'étais dans les clous et si c'était grave ou pas. Par exemple, les dates étaient plus bonnes après la convocation. C'était pas moi qui étais identifié sur le contrat (comme formateur), mais peut être que c'était notre équipe. [...] ça a pas posé de problème car ça a duré que 4 jours et il était seul mais ça peut être encore pire en termes d'archivage et de préparation des documents. »

Consultant 3

« Je l'ai regardé au début de l'action mais pas sur la fin. La convention ? Ça m'a emmerdé. L'archivage ? J'ai dû scanner quelques feuilles d'émargement. »

Consultant 4

Les consultants font ce constat que l'application de la norme mobilise un temps conséquent. Un temps qu'ils ne mobilisent pas, par ailleurs, lors des missions de conseil et qui génère cette impression de sur-travail liée à l'activité de formation. Ce constat peut apporter un nouvel

éclairage sur la relation à la norme non institutionnalisée considérée comme complexe et coûteuse en temps car revêtant un caractère anormal (sortant de la normalité). La logique institutionnelle dominante interne représente la zone de confort professionnelle du collaborateur.

3.4.4. Prise de recul sur la dynamique de la norme

L'ensemble des observations des différentes phases de mise en œuvre de la norme qualité nous éclaire sur le phénomène de dynamique des normes au sein des organisations.

Plusieurs points sont à souligner. D'abord, que l'intégration primaire de la norme peut être un phénomène progressif qui dépend de la manière dont les acteurs se saisissent de la problématique normative. Dès lors que la norme concerne différents services ou fonctions de l'organisation, sa mise en œuvre demande une approche soit coordonnée, soit progressive, fonction par fonction. Dans le cas présent, la norme a été implémentée par l'angle du service support puis étendue au service commercial et aux « productifs ».

Le second point est l'influence qu'ont eu les référentiels sur la mise en œuvre de la norme. Le référentiel est la traduction de l'exigence normative. Il constitue parfois la norme elle-même. La norme ISO9001:2015 ne peut être connue qu'à travers son référentiel. Dans le cas de la norme qualité, dans sa version de 2015, les référentiels en sont une interprétation. Suite à la réforme de 2018, le « décret qualité » a été accompagné d'un référentiel qualité unique gommant les différences d'interprétation entre les différents organismes certificateurs. La norme est constituée de 6 critères que les référentiels déclinent en indicateurs ou en exigences particulières. Datadock est celui des financeurs qui pilotent la plateforme du même nom, le second référentiel est celui d'un organisme certificateur spécialisé du secteur de la formation. La manière de formaliser les exigences, le champ du référentiel (critères qualité uniquement ou incluant les exigences légales et réglementaires) ont eu une influence sur la manière de mettre en œuvre la norme. Les référentiels ont apporté des degrés de précision différents et ont été plus ou moins directifs sur la manière d'appliquer la norme. La façon dont le référentiel est pris en compte (système qualité : procédure, outils) constitue le référentiel interne de l'organisation qui correspond dans notre cas, en partie, au « kit qualité ». Son objectif est de maintenir dans le temps la norme au sein de l'organisation. Il est dès lors légitime de considérer que la qualité des référentiels externes et internes a joué un rôle dans la dynamique de la norme.

L'importance du référentiel externe ne peut cependant pas être considérée comme centrale. Au final, les acteurs n'auront comme perception de la norme que ce que l'organisation a mis en œuvre pour la traduire. Un formateur retiendra-t-il qu'il répond à l'exigence d' « identification précise des objectifs de la formation » ou qu'il faut nécessairement avoir un programme en annexe de la convention de formation qui doit être signée avant le démarrage de la mission ? Cela remet au centre la question de la transcription de la norme dans le référentiel interne de l'organisation. Naturellement, l'activité de formation est comprise et mise en œuvre selon le référentiel existant de l'entreprise, lié à l'activité de conseil, qui a ici l'inconvénient de ne pas être capable de traduire les exigences des normes qualité de la formation professionnelle.

Imbrication de l'activité de formation dans le référentiel « conseil »
<i>« Quand tu colles des nouvelles activités il faut les faire coller à un système normatif empirique et historique et au mode de fonctionnement décidé par la direction générale. »</i>
Dirigeant 1

Ici, le principal dirigeant confirme que l'activité de formation n'a pas fait l'objet d'une transcription mais s'est intégrée dans le référentiel de base qui s'appuyait sur le respect des normes comptables et financières. Le référentiel interne mis en œuvre dans le cadre de la transcription de la norme était donc un second référentiel, parallèle, à mettre en œuvre, obligeant les acteurs à changer de référentiel en fonction de l'activité exercée.

Ce même acteur a souligné que « *Le normatif peut être très lié aux individus* ». Sur une période de 2 mois l'entreprise a enregistré le départ de l'office manager et du commercial qui avaient œuvré pour la mise en place de la norme (Octobre et décembre 2018). Cependant, ces départs sont trop tardifs pour expliquer les résultats des contrôles sur octobre et novembre 2018 et couvrant des actions de formations réalisées sur la période allant de décembre 2017 à septembre 2018. Un instant-clé a pu être la décision de démission de l'office manager en juin 2018, démission qui correspond avec le début du retrait du chercheur du terrain. Dès lors, les 2 principaux promoteurs et contrôleurs de la norme n'ont plus été acteurs du maintien, au quotidien, du dispositif qualité (conseil aux acteurs, rappel de l'importance du respect de la norme, contrôle sur les missions en cours). Cependant, cela ne peut être qu'un des facteurs

explicatifs des non-conformités constatées et du peu de maîtrise des acteurs. Nous n'avons pas pu observer un phénomène de rupture de la conformité qui pourrait s'expliquer par un événement bien identifié.

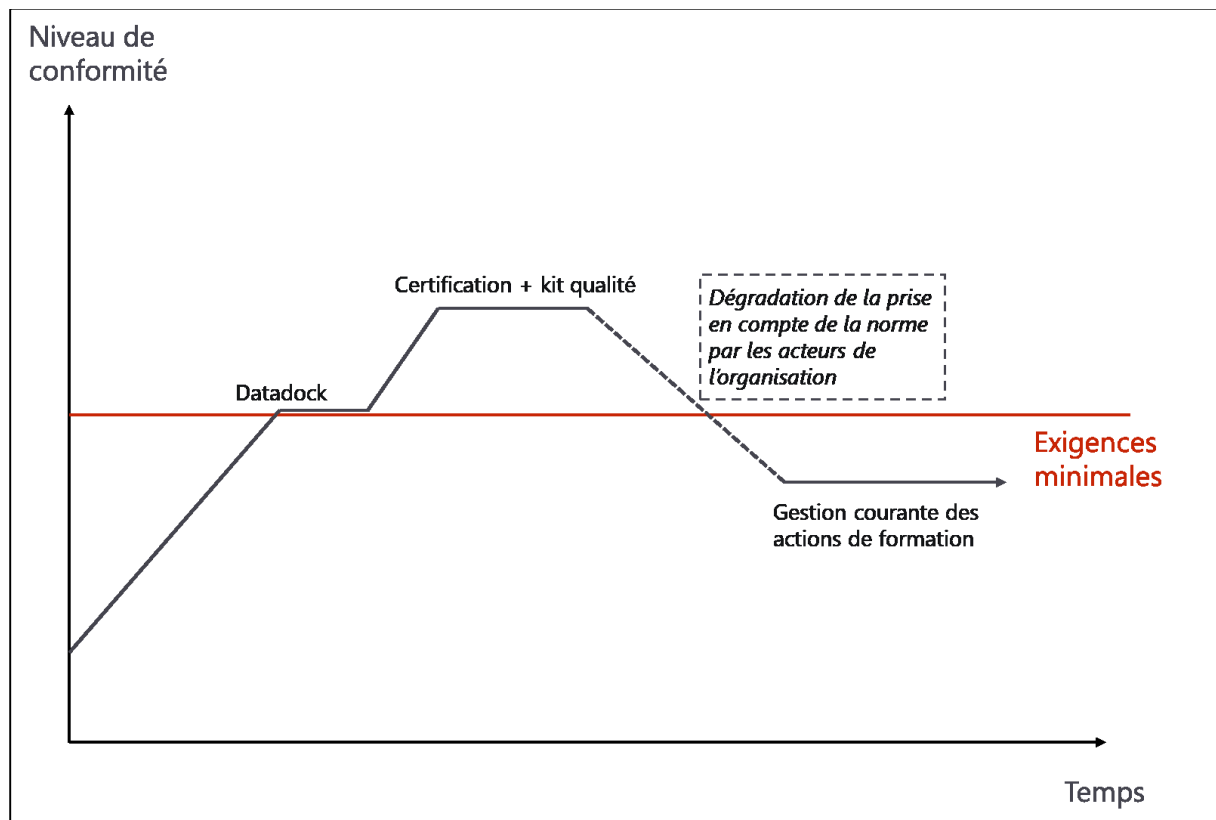


Figure 37 - Dynamique d'intégration de la norme qualité dans l'entreprise

Au contraire, ces résultats indiquent que derrière l'apparente conformité à la norme et l'apparente implication des acteurs, se cachait une forme de fragilité structurelle dans l'intégration de la norme. Les résultats des « audits » Datadock et de certification n'ont pas reflété la réalité de la capacité de l'organisation à respecter la norme. Surtout si l'on considère la proximité temporelle entre les audits et les actions de formation contrôlées quelques mois plus tard. Une erreur méthodologique a peut-être été de ne pas faire en sorte que les consultants-formateurs soient visés par l'audit. L'occasion a été perdue de donner tout son sens à la démarche d'audit. Cependant, les modalités d'audit, à distance, n'ont pas permis une mise en contact direct des collaborateurs avec l'expérience de l'audit. Peut-être aurait-il fallu refléter les exigences de l'audit par l'organisation d'un audit interne.

Cependant, cette observation de la dynamique normative permet d'identifier les facteurs de la dynamique de la norme dans le temps :

- Le référentiel externe et la mesure dans laquelle il est porteur d'outils et de méthodes pour une transposition précise et pérenne de la norme ;
- La transposition interne de la norme, surtout au regard de la logique dominante de l'organisation ;
- L'expérience des collaborateurs en lien avec l'activité normalisée et la norme ;
- L'influence des acteurs-clés : leur mobilisation dans le temps, leur relation avec les collaborateurs en charge de l'application de la norme ;
- La capacité des acteurs à comprendre et à appliquer la norme, indépendamment de l'intervention d'un référent ou responsable.

Tout l'intérêt de l'identification de ces facteurs réside dans leur maîtrise et le rôle qu'ils peuvent jouer dans la réussite de l'intégration initiale de la norme et de sa gestion à long terme.

3.5. Leadership et légitimation de la norme : l'implication des dirigeants et la réflexion sur la sanction

La norme ISO 9001 : 2015 pose un principe essentiel pour la mise en œuvre et pour le maintien de la norme qualité dans une organisation : « *La direction doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis du système de management de la qualité* » (ISO 9001:2015, 5. Leadership).

Les dirigeants étant les pilotes de l'organisation et les décideurs des choix organisationnels, il est primordial de s'intéresser, avec le recul, à leur propre compréhension de la norme et à leur vision de ce qui a participé au succès ou à l'échec de l'intégration de la norme qualité.

Il est clairement établi que les dirigeants n'ont pas souhaité se mettre en posture de chef de projet ou de responsable de la mise en place de la norme. Cela a entraîné un glissement du rôle du chercheur-intervenant vers celui de maître d'œuvre de la mise en place de la norme.

La première explication est le fait que la norme qualité est avant tout considérée comme une contrainte externe, bien que la notion de norme ne soit pas nécessairement associée à la notion

de contrainte. Par exemple, le changement de l'autorité de contrôle et de gestion du Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) a été identifié par les dirigeants comme une opportunité de rehausser la qualité des prestations réalisées auprès des clients et de distancer la concurrence. Pourtant, cette même autorité (France Compétences) a exprimé son intention de rendre plus contraignant l'accès au RNCP. La relation « norme – contrainte » n'est donc pas systématique pour les dirigeants.

Contrainte et opportunité de la qualité

« La qualité doit sortir de la contrainte normative pour améliorer / produire de la valeur ajoutée. Mais en même temps la valeur ajoutée ne se joue pas que sur la qualité. Il faut traduire l'avantage de la qualité. La qualité ne suffit pas à elle-même il faut une dimension qui amène un plus au système qualité il faut raccrocher la qualité à un modèle économique. »

Dirigeant 1

Un autre aspect est l'absence d'audit sur site. La démarche, une saisie en ligne, associe l'outil et sa finalité. Il faut « faire le Datadock », « remplir le Datadock », est-ce que « c'est bon pour le Datadock » ? L'outil prime sur le référentiel et la norme. Aucune des discussions relatives au projet ne portait sur la mise en conformité avec le décret qualité mais sur la « validation du Datadock ». L'outil et le référentiel ayant le même nom, cela ajoute une confusion supplémentaire. Comme pour les consultants-formateurs, cela semble réduire la démarche qualité à une démarche administrative, ne nécessitant pas un pilotage de la direction. Comme nous l'avons exposé, c'est une approche par le risque de sanction et de dégradation d'image qui a permis une mobilisation plus forte de la direction. Ces observations nous renseignent sur l'importance du vocabulaire qui va entourer le projet de mise en place de la norme au sein de l'organisation, et qui va être porteur de sens pour les acteurs.

On note également une sorte d'effet miroir entre la considération de la norme par les dirigeants, le vocabulaire qu'ils utilisent, et la vision et le vocabulaire des collaborateurs. Nous nous interrogeons sur ce phénomène. Pourquoi retrouvons-nous, chez les collaborateurs concernés par l'application de la norme, une perception et un vocabulaire similaires à ceux des dirigeants ? Deux particularités de l'entreprise ont pu jouer :

- La taille de l'entreprise crée une proximité physique entre direction et collaborateurs. Il existe une discussion quotidienne, professionnelle et amicale, entre les acteurs, dirigeants, consultants, commerciaux et supports. Cela offre plus d'opportunités de créer un langage commun et de partager des considérations sur un sujet ou un autre. L'architecture même des locaux s'y prête : une seule salle de réunion / pause, une seule cuisine, des sanitaires communs, une organisation en open-space. Les contacts sont permanents dans toutes les activités quotidiennes. Un schéma opposé serait celui d'une direction occupant un étage dédié avec ses salles de réunions, de pause et des sanitaires.
- La proximité entre les métiers des dirigeants et ceux des consultants-formateurs. Dans l'entreprise, les dirigeants sont des consultants-formateurs qui participent pleinement aux missions. La taille et l'histoire de l'entreprise (croissance récente) font que les dirigeants sont autant investis dans la production que dans le pilotage de l'organisation. Les dirigeants et les consultants-formateurs partagent donc une identité professionnelle et un langage communs. Ils sont amenés à travailler ensemble sur les missions. Cette situation peut concourir à favoriser la légitimité du discours des dirigeants. D'abord, parce qu'ils sont professionnellement légitimes aux yeux des consultants, ensuite parce que leur analyse d'une norme au regard de l'activité est jugée comme légitime de par leur expertise et par leur connaissance du métier.

Ces facteurs nous poussent à considérer qu'il existe un lien direct entre la vision des dirigeants, leur discours et celui des collaborateurs. En effet, si ces derniers sont susceptibles d'être remis en cause, ou critiqués, cela n'a jamais porté sur ces aspects professionnels. Ce lien s'expliquerait par le rôle de légitimation ou de délégitimation de la norme de la part des dirigeants et des facteurs organisationnels. Autrement dit la norme a besoin d'une légitimation professionnelle et hiérarchique pour être acceptée par les acteurs. Autrement, elle est perçue comme une contrainte externe (légitimité professionnelle) et dont les manques en termes d'application ne sont pas problématiques (légitimité interne).

Relation des dirigeants à la norme qualité

« La qualité ne vient que parce qu'on est un peu obligés, c'est une question de contraintes quand elle devient obligatoire, mais après tu es bien content des bénéfices de la contrainte. »

Dirigeant 1

« Demain s'il y a une demande et qu'on peut déposer notre offre au Répertoire Spécifique, on arrête de bricoler et on y va. Sinon, y a aucun intérêt à se faire certifier qualité. Les gens ne nous choisissent pas parce qu'on est OF, mais ils en profitent. »

Dirigeant 2

Un autre aspect de la prise en compte de la norme par les dirigeants est l'absence de lien qu'ils ont établi entre la norme et les objectifs de développement de l'entreprise. En effet, nous avons pu constater que les dirigeants avaient une bonne compréhension des enjeux normatifs. L'organisation et le modèle économique ont été conçus et adaptés en fonction de contraintes normatives primaires présentes lors de la création de l'entreprise. L'évidence du rôle des normes de l'ensemble « normes comptables et financières » dans le développement et le pilotage de l'organisation n'est pas le signe d'une considération similaire pour toute nouvelle norme. Le discours des dirigeants montre clairement leur absence de volonté de transcrire la norme dans l'organisation. Cela confirme la stratégie de conformité affichée vis-à-vis des organes de contrôles externes, tout en limitant, en interne, l'impact de la norme jugée trop contraignante. Il s'agirait donc d'un phénomène de sélection des normes en fonction de leur adéquation avec le projet d'entreprise et de leur importance dans le développement de l'activité, en termes de risques de sanction et d'opportunités liés à l'application effective de la norme.

Dans les verbatims, la formation est jugée comme étant un « petit morceau » et une activité « bricolée ». Dans le même temps, l'un des dirigeants décrit les conditions cumulatives de prise en compte de la norme :

- L'identification d'une réelle demande de marché pour une offre de formation, à défaut d'être une opportunité d'offrir une modalité alternative pour les missions de conseil ;
- La structuration de l'offre de formation.

Ce constat est particulièrement intéressant. La norme qualité a pour objectif d'assainir le marché de la formation et de favoriser la structuration des organismes de formation. A priori, l'entreprise est la cible-type de la réglementation de la qualité, avec l'objectif de créer une barrière à l'entrée sur l'activité de formation professionnelle, et d'éviter le déploiement d'une activité opportuniste ou non structurée. Or, notre interlocuteur renverse le raisonnement : l'application effective de la norme dans son organisation dépendra d'abord de la structuration de l'activité de formation. Cela montre tout d'abord une compréhension fine de ce que signifie la structuration de l'activité de formation, indépendamment de la norme, ce dernier avouant ne pas maîtriser la norme. Ensuite, cela implique que la norme n'a pas eu l'effet prescripteur recherché par ses concepteurs.

Une autre source importante, pour décrypter les enjeux entourant l'application ou non de la norme qualité, est à trouver dans l'étude des sources possibles de la non-application de la norme.

La réflexion des dirigeants sur ce sujet fait ressortir différentes pistes :

- La diversité des profils dans l'organisation est un frein à la mise en œuvre de la norme car cela implique une capacité à traduire la norme de manière compréhensible pour tous ;
- La norme doit être réellement ressentie comme une obligation par les collaborateurs ;
- La norme ne doit pas être une simple contrainte mais les collaborateurs doivent y trouver un intérêt, une valeur ajoutée ;
- La norme doit être accompagnée d'un système d'incitation / sanction.

Ces pistes font écho aux observations et aux échanges avec les consultants-formateurs lors de la phase de contrôle. Il existe une variété de considération de la norme de la part des consultants-formateurs :

- Elle doit être appliquée même si je ne comprends pas les exigences (Consultant 3) ;
- Seules les exigences que je juge utiles à la formation doivent être appliquées (Consultant 2) ;

- La norme est une contrainte pure qui ne correspond pas à la réalité de l'activité (Consultant 3 et 4).

Explorer la manière dont la norme est considérée offre donc la possibilité d'adapter la manière dont elle est mise en œuvre et promue auprès des équipes. La diversité des profils dans l'entreprise est l'une de ces caractéristiques qui ne se retrouvera pas dans d'autres organisations. Les grandes sociétés de conseil stratégique vont recruter des diplômés d'environ 4 ou 5 grandes écoles différentes qui proposeront approximativement les mêmes profils sociologiques et une expérience d'étude similaire. Nous retrouverons la même chose dans les entreprises bancaires, d'assurance, d'audit, de sécurité, du bâtiment... L'entreprise étudiée a recruté des profils différents et de 2 ordres : le diplôme d'origine et le type d'expérience. Les collaborateurs ont validé leur dernier diplôme en formation initiale ou continue (en cours de carrière) dans des spécialités variées (ressources humaines, métiers de la formation, sciences politiques, ingénierie) ; ils ont une expérience professionnelle nulle ou allant jusqu'à 30 années. La diversité peut être considérée comme une variable en tant que telle : soit l'entreprise étudiée maîtrise son sourcing de recrutement et elle est capable de définir des profils de collaborateurs, ce qui implique une marque employeur forte ; soit elle ne le maîtrise pas. Cela peut être dû à une absence de profil adéquat : l'expertise de l'entreprise étant unique et s'adressant à un marché de niche, aucun diplôme n'y prépare. Ou bien que l'entreprise, dans un contexte de tension sur les marchés du travail, n'est pas en position de force pour choisir les profils à recruter. Les deux pouvant se conjuguer. Mais du fait de cette diversité, les profils des collaborateurs ne constituent pas une variable maîtrisable.

Tableau 17 - Profils des collaborateurs impliqués sur des missions de conseil et formation

Poste	Profils (fin 2018)
Dirigeant	Ingénieur informatique / entrepreneur / expérience significative en création et direction d'entreprise avant la création de l'entreprise (30 années)
Dirigeant	Ingénieur système – MS grande école / carrière complète dans l'entreprise (10 années)
Manager	Master Intelligence Economique / Journaliste (3 années) / 4 années dans l'entreprise
Manager	Maîtrise sociologie / Master Formation en formation continue / 16 années d'expérience dans le secteur des ressources humaines et du paritarisme / 1 année dans l'entreprise
Consultant	Master sciences politiques / carrière complète dans l'entreprise (4 années)
Consultant	Master psychologie / 2 années d'expérience dans le secteur de la formation / 2 années dans l'entreprise
Consultant	Master sciences politiques / carrière complète dans l'entreprise (2 années)
Consultant	Titre RNCP de niveau I en ressources humaines / 2 années d'expérience dans les ressources humaines / 1 année dans l'entreprise
Consultant	Master formation professionnelle spécialité conseil / 1 année dans l'entreprise
Office manager	Titre RNCP de niveau II en ressources humaines en formation continue / 8 années d'expérience sur des postes d'assistance de gestion et réception / 2 années dans l'entreprise
Assistant administratif	BTS assistante de gestion en alternance en cours dans l'entreprise / Baccalauréat comptabilité et finance.

Sur le second point, nous avons été marqués par les réactions des acteurs lors du contrôle. La facilité avec laquelle ils admettaient ne pas utiliser les outils ou ne pas répondre aux exigences traduites par la checklist qualité. Même le consultant-formateur le plus impliqué a soulevé

plusieurs questions et plusieurs constats remettant en question la conformité de ses actions (format convocation, erreur sur le CV du formateur, respect du programme). Cependant, il n'a pas cherché, au-delà du respect des items, à répondre aux questions. La conformité formelle lui a semblé suffisante. Pour généraliser ce constat, nous noterons une absence de considération pour les conséquences internes des non-conformités : en termes d'impact sur la qualité de la prestation et de conséquences disciplinaires pour les consultants-formateurs.

Sur la question du non-respect de la norme par les collaborateurs et des risques de sanction

« Dans une entreprise, il y a tellement de diversité que la norme est un lien mais si on n'en fait pas à minima une contrainte elle aura du mal à être mise en œuvre. La contrainte il y a 2 manières de l'envisager et l'objectif c'est d'emmener les gens à faire différemment, soit tu imposes ce qui est le plus simple, soit tu as un côté incitatif, chacun y trouve son intérêt tu facilites le travail des autres mais il faut du temps pour montrer aux gens quel est leur intérêt. Il y a 2 difficultés : faire la traduction pour chacun et chacun n'a pas les mêmes attentes en général c'est plus simple d'imposer. [...] Tant que les consultants ne se voient pas remplir le truc, ils ne le feront pas. Si tu risques pas ta tête... sauf ceux dont c'est le modèle mental. »

Dirigeant 1

« Oui, mais ce risque n'est pas repris au niveau global. Je ne vérifie jamais si le process qualité est respecté et d'ailleurs je ne le connais pas. Finalement la formation c'est un petit morceau. »

Dirigeant 2

« Est-ce que qu'ils (les consultants) ne voient pas la valeur ajoutée ? Si c'est une contrainte pure et simple, tu ne te bats pas pour l'appliquer. »

Dirigeant 2

La valeur ajoutée de la norme soulève également un point dans la considération de la norme. Du point de vue de la direction, il s'agit du rôle de la norme pour soutenir le modèle économique

de l'entreprise. Du point de vue des formateurs, la norme devrait être un support pour leur activité. Lorsque nous avons appliqué le kit qualité pour nos propres besoins, nous avons apprécié son rôle de « décharge mentale ». Les outils sécurisaient la pratique et accéléraient la préparation des actions de formation. Ce pouvoir potentiel de la norme n'a cependant été souligné que par deux des acteurs lors d'échanges formels avec le chercheur. Dans le premier cas, la remarque est générale, dans le second elle portait sur la norme qualité de la formation professionnelle. Il peut donc être noté que la vision de la norme, comme outil pratique de l'activité, est peu présente dans l'entreprise.

La norme, vecteur de facilitation de l'activité

« L'outillage n'est pas suffisant, il permet juste d'aller plus vite dans la mise en œuvre mais l'important c'est la mise en œuvre. La norme doit être partie intégrante du business. »

Dirigeant 1

« C'est plutôt aidant surtout pour quelqu'un qui commence dans la formation d'avoir ce cadre-là et puis ça permet d'harmoniser en interne, d'avoir un cadre de référence commun c'est important. »

Consultant 2

Le dernier point est celui de l'incitation ou de la sanction des acteurs selon qu'ils respectent ou non la norme. Le couple récompense / sanction fait partie intégrante du référentiel des organisations. Tout collaborateur sait que l'accomplissement de son travail correspondra à des avantages : salaires, primes, reconnaissances, félicitations, promotion ; et que le fait de pas suivre les règles explicites ou implicites de l'entreprise amènera des effets négatifs : recadrage, isolement, sanctions hiérarchiques, etc. Dans l'organisation de l'entreprise, les indicateurs comptables, associés à chaque consultant, permettent le calcul des primes d'intéressement ou servent à signaler sur une sous-performance. La grille d'objectifs a d'ailleurs été imaginée avec trois seuils de chiffre d'affaires par consultant. A chaque seuil est associé une part de la rémunération variable :

- Seuil de sous-performance ;

- Seuil de performance normale ;
- Seuil de sur-performance.

Ainsi, la norme n'est pas auto-porteuse de sens et de contraintes qui concourraient à son application efficace dans les organisations. Elle a besoin d'être légitimée en interne par la direction et a besoin d'être soutenue par un référentiel interne. Les acteurs doivent pouvoir, dans le cadre du projet de mise en œuvre de la norme, identifier le sens de la norme et son intérêt pour leur activité. La force vient d'abord de la manière dont elle est relayée en interne, de son inscription dans le référentiel interne de l'organisation, impliquant un régime de récompenses et/ou de sanctions.

3.6. Revue des hypothèses au regard des résultats obtenus

Au terme de notre Recherche-Intervention, les principaux résultats obtenus nous semblent apporter des éléments à la compréhension de l'intégration et de la gestion des normes dans les organisations.

Nous nous permettrons ici de rappeler la problématique centrale : « *Dynamique d'intégration d'une norme qualité de service : quels apports pour la compréhension de la gestion des normes au sein d'une organisation ?* »

Pour rappel, le corps d'hypothèses a été organisé de manière à proposer des hypothèses descriptives, des hypothèses explicatives et des hypothèses prescriptives. Nous trouvons ainsi des sous-ensembles d'hypothèses allant par trois sur un questionnement donné, et déclinés selon cette logique.

Nous traiterons d'abord ces sous-ensembles avant de revenir à l'hypothèse centrale qui bénéficiera de la mise en perspective de l'ensemble des hypothèses du corps d'hypothèses.

3.6.1. Sous-ensemble 1 : norme et système interne

1.1 La norme qualité de la formation professionnelle est une norme qui ne s'intègre pas naturellement dans le système de normes d'un organisme dont ce n'est pas l'activité principale.

La façon dont nous avons formulé cette hypothèse ne permet pas de la confirmer ou de l'infirmer sans apporter une nuance essentielle.

En premier lieu, ce qui apparaît c'est le fait que l'activité principale d'une organisation se structure autour de normes préexistantes et qu'elle est elle-même porteuse de normes explicites ou implicites. Ensuite, il faut considérer le fait que les normes qualité de la formation professionnelle ont un impact sur les 4 ensembles de la tétranormalisation. Il est donc fort probable que tout ou partie des dimensions normatives liées à la formation professionnelle entre en confrontation avec le système normatif de l'organisation.

Cependant, un autre facteur jouera, celui de savoir si l'activité de formation professionnelle est intégrée dans les processus de l'activité principale, et de savoir quel est son degré d'intégration (totale ou partielle). En effet, les obligations normatives se répartissent sur les différents processus de l'organisation : communication, commercial, production, ressources humaines, comptabilité – finance, service après-vente...

Dans le cas étudié, nous étions en présence de processus confondus. Pour que la norme soit libre de toute confrontation, il faudrait isoler l'activité de formation dans un service de l'entreprise dédié, possédant ces propres outils. Le dernier facteur d'importance sera l'origine des collaborateurs en charge de cette activité. S'ils sont issus de l'activité principale de l'entreprise, alors ils seront certainement porteurs du système normatif principal. Si l'activité est gérée comme une organisation interne indépendante avec des professionnels de ce secteur, le risque de conflit de norme devrait être le plus faible.

2.1 Les acteurs de l'organisation appliquent une norme en se basant sur la hiérarchie établie dans l'organisation.

La première manière d'explorer cette hypothèse est d'ouvrir la question de la hiérarchie des normes dans l'organisation. Il apparaît que les acteurs privilégient des normes en faisant fi de la pyramide des normes du droit français (Bloc de constitutionnalité, normes internationales, lois, ordonnances, normes réglementaires, jurisprudence, actes administratifs). Nous avons pu constater que les normes de performances internes étaient privilégiées par rapport à des normes réglementaires et légales.

Nous pourrions nous poser la question de savoir si cet arbitrage normatif des acteurs reflète bien la hiérarchie des normes dans l'organisation. En l'absence de système qualité structuré au préalable, aucune hiérarchie formalisée n'était accessible dans l'entreprise. Il s'agit donc d'une hiérarchie informelle. Malgré le peu d'ancienneté des collaborateurs dans l'organisation, il semble bien que ces derniers aient réagi à une hiérarchie invisible, reflétée par les outils et les

logiques de gestion de l'organisation. La récurrence des comportements et des affirmations en ce sens a tendance à confirmer cette hypothèse.

3.1 L'intégration de la norme qualité doit entraîner une modification des processus de l'organisation.

Cette hypothèse n'a pas pu être éprouvée par une transformation de l'organisation en ce sens. Elle permet cependant de s'interroger pour essayer de savoir si la modification formelle des processus est l'un des facteurs ou le facteur déterminant de l'intégration d'une nouvelle norme. Cela renverrait à la relation des acteurs de l'organisation avec un système formalisé et donc à la maturité des processus préexistants, et à l'expérience des acteurs.

3.6.2.Sous-ensemble 2 : facteurs d'intégration des normes

1.2 Les acteurs opérationnels de l'organisation ne se considèrent pas comme responsables de la mise en application d'une nouvelle norme.

Nous avons pu observer une certaine passivité des consultants-formateurs dans la prise en compte des exigences normatives de la formation professionnelle. Deux autres observations viennent appuyer ce constat et cette hypothèse :

- Le peu de sens de responsabilité exprimé face à l'application de la norme, dont, pourtant, ils connaissent l'importance pour leurs propres clients ;
- Le renvoi vers les services supports pour certaines exigences, comme un « filet de secours » de leurs propres manquements ;

A cela, peut s'ajouter la considération du rôle qu'occupe la direction dans l'impulsion d'une prise en compte de la norme ou non. Ces divers éléments laissent à penser que, dans ce cas donné, les acteurs ont bien considéré que la responsabilité de la conformité de l'organisation ne relevait pas d'eux.

2.2 La non-application d'une norme (conformité) relève d'une non-compréhension de l'objectif de la norme (acteur intelligent).

La plupart de nos observations n'ont pas soutenu cette hypothèse. Tout d'abord certains acteurs ont démontré une compréhension des objectifs de la norme sur deux aspects : structuration de l'activité de formation et soutien de l'activité opérationnelle. La « non-compréhension » de la

norme n'a pas pu être identifiée comme un facteur de la non-application de la norme. Il semble que ce facteur demande une étude spécifique.

3.2 L'intégration d'une norme qualité ne peut pas se faire sans des démarches complémentaires d'accompagnement et de contrôle.

Les résultats de l'intégration de la norme rendent fragiles toute prescription en ce sens. La notion de contrôle et d'accompagnement doit certainement être vue comme les deux aspects d'une même dynamique. Des contrôles accrus auraient certainement aidé les acteurs de l'organisation à comprendre concrètement les implications du dispositif qualité. Nous avons pu constater que certains acteurs ont exposé leurs difficultés de compréhension ou d'application de certaines exigences uniquement lors de la phase de contrôle. En ce sens, le contrôle offre aux acteurs un cadre réflexif sur la norme et peut servir d'outil pour leur accompagnement dans l'intégration de la norme. Il peut être considéré que la fonction de contrôle permet à la fois d'inscrire la norme dans le référentiel interne des normes et permet d'offrir aux acteurs l'opportunité de mieux appréhender la norme et ses objectifs.

3.6.3.Sous-ensemble 3 : conflits de normes

1.3 Toute nouvelle norme entre en conflit avec des normes existantes dans l'organisation.

Au regard de la complexité des systèmes normatifs internes regroupant des normes endogènes, exogènes, formelles et informelles, il est peu probable qu'une organisation n'ait pas à s'interroger sur l'impact d'une nouvelle norme sur son référentiel interne. La question reste de savoir si l'arrivée d'une nouvelle norme est systématiquement conflictuelle. Dans le cas étudié, l'organisation possédait un socle normatif relativement commun, en ce sens que l'organisation était soumise à des normes générales touchant la plupart des organisations. Aucune norme sectorielle ou produit n'était identifiable. Or, la nouvelle norme s'est bien retrouvée en conflit avec les normes existantes. L'absence de conflit ne semble possible que si l'intégration de la norme est anticipée. Nous pouvons donc partir du principe que toute nouvelle norme va générer des espaces de conflit normatif mais que le conflit normatif peut être anticipé et prévenu.

2.3 La non-application de la norme (défaut de conformité) résulte d'un conflit de norme dans l'organisation et de l'arbitrage défavorable des acteurs qui en découle.

Cette hypothèse revient à s'interroger sur le fait qu'il existe des non-conformités qui ne seraient pas issues d'une contrainte normative opposée. Autrement dit que la non-conformité n'implique

pas par ailleurs un comportement conforme de la part des acteurs selon un autre référentiel normatif. Il pourrait s'agir alors d'actions liées à l'incapacité des acteurs à atteindre la conformité : absence de la / des compétences requises, absence de moyens, absence d'information ou mauvaise information sur l'attendu (croire réaliser une mission de conseil alors qu'il s'agit d'une action de formation). L'autre possibilité regrouperait les actions malveillantes ou criminelles.

Plusieurs de ces exemples pourraient faire l'objet d'une étude spécifique : Comment réagissent les acteurs quand ils savent qu'ils ne peuvent pas réaliser une action conforme par manque de compétences ou de moyens ?

Dans le cas étudié, l'hypothèse est confirmée. La non-application de la norme a bien résulté d'un conflit normatif et d'un choix délibéré des acteurs de ne pas suivre une prescription normative.

3.3 Une norme doit être formellement positionnée par la direction de l'organisme dans le système de normes internes pour permettre la reconnaissance de son importance par les acteurs.

En effet, nous avons pu constater l'importance de la légitimation des normes par la direction de l'entreprise. Il est intéressant de se pencher sur ce qu'implique le positionnement formel d'une norme dans le système interne : modification des processus et des procédures, impact sur l'orientation stratégique, sur le système de contrôle et de sanction interne, sur le système d'incitation. La place et l'importance de chacun de ces mécanismes mérite une exploration plus poussée.

3.6.4.Sous-ensemble 4 : sanctions et incitations

1.4 Les sanctions liées à la non-application d'une norme ne sont pas retranscrites dans l'organisation par un système de sanctions équivalent.

Cette hypothèse pose la question d'un effet miroir entre le système de sanction interne et les risques liés à la non-conformité. Il s'agit bien d'un effet miroir et non d'une transposition. Par exemple, aucune sanction pénale ne peut connaître d'équivalence interne stricte. Cette hypothèse renvoie à la fois à la question de la hiérarchie des normes internes par rapport à leur hiérarchie dans la pyramide du droit français et à la hiérarchie des sanctions. La gravité de la sanction découlant du non-respect d'une norme ne dépend pas, dans le système normatif français, de son positionnement dans la pyramide des normes. Une norme réglementaire peut

être passible de sanctions pénales quand le non-respect d'une norme légale provoque, par exemple, une nullité contractuelle.

Un phénomène paradoxal pourrait se produire : l'organisation sanctionne fortement le non-respect d'une norme sans pour autant que son fonctionnement reflète l'intégration de la norme. Imaginons que l'entreprise sanctionne par une mise à pied le non-respect des normes de la formation professionnelle sans avoir modifié par ailleurs ses outils et ses modes de gestion.

Cette question trouve son intérêt lorsque la sanction liée à la non-conformité touche l'organisation et non le collaborateur. Quelle est la perception du risque de non-conformité quand l'organisation est la seule visée par la sanction possible ?

Dans tous les cas, la retranscription normative peut se faire sans qu'un système de sanctions équivalent soit mis en place. Que ce phénomène soit observable à grande échelle dépasse le champ couvert par ce travail de recherche.

2.4 L'application de la norme dépend d'un arbitrage effort / risque des acteurs.

Le phénomène d'inaction fautive, entraînant une non-conformité, en vue d'optimiser son temps, est clairement apparu dans notre étude. Cependant, les acteurs ont semblé ne percevoir aucun risque attaché à la non-conformité. Il apparaît dès lors difficile de parler d'arbitrage effort / risque. Nous pouvons constater qu'en l'absence de risque, le degré d'effort à fournir pour être conforme à une norme peut être corrélé négativement avec l'adoption d'un comportement conforme.

3.4 Un système de sanction / incitation interne favorise l'application d'une norme par les acteurs.

Pour ce qui concerne la norme qualité, cette hypothèse n'a pas pu être testée dans l'organisation. Mais nous avons bien constaté un système de sanction – récompense associé à la performance des consultants et visant une optimisation de la circulation des informations permettant le respect des normes comptables. En associant les notions de conformité et de performance, les incitations liées à la performance servaient la capacité de l'organisation à être conforme. Un système équivalent sur la qualité récompenserait les formateurs pour la réussite des audits de suivi ou pour les résultats des contrôles internes.

3.6.5.Sous-ensemble 5 : qualité et amélioration continue

1.5 La norme qualité de la formation professionnelle ne permet pas d'initier une démarche d'amélioration continue.

2.5 Les normes qualités de la formation professionnelle ne contiennent pas les outils et méthodes nécessaires à la transmission d'une logique d'amélioration continue.

Ces deux hypothèses peuvent être abordées selon deux angles : les constats sur la mise en place de la norme et l'étude de la norme en tant que telle.

La norme s'intéresse, dans son critère 6, à la capacité de l'organisme à réaliser des évaluations de ses actions auprès des stagiaires et de leur impact auprès des commanditaires, puis du partage des résultats avec les formateurs, les prescripteurs, les stagiaires et les financeurs. L'amélioration continue s'appuie classiquement sur le PDCA ou roue de Deming (Plan - Do - Check - Act ou Planifier, Faire, Contrôler, Améliorer). Ces critères invitent à une forme de mesure de la qualité mais ne posent pas d'obligation d'analyse des résultats et de plan d'action qualité. L'écriture du référentiel ne propose pas une boucle d'amélioration continue complète.

Dans l'organisation étudiée, la seule approche de la qualité des prestations de formation résidait dans le traitement des réclamations.

Une norme, déjà incomplète dans son incitation à l'amélioration continue, a peu de chance d'initier une démarche d'amélioration continue sur l'activité de formation dans une organisation dont ce n'est pas l'activité principale.

3.5 L'efficacité d'un référentiel qualité dépend de sa capacité à intégrer dans ses exigences le cycle d'amélioration continue (PDCA).

Si l'on s'en tient à la démonstration précédente, sur les hypothèses 1.5 et 2.5, la démarche d'amélioration continue dépend de la capacité de l'organisation à l'initier par elle-même, soit indépendamment, soit dans le cadre de l'intégration de la norme qualité. Cependant, nous n'avons pas pu établir de corrélation entre niveau de conformité et existence d'une démarche d'amélioration continue.

3.6.6.Sous-ensemble 6 : coûts des normes et des conflits de normes

Pour traiter cet ensemble d'hypothèses, nous ne pourrions pas nous baser sur des méthodes d'étude des coûts cachés que nous n'avons pas eu l'opportunité de mettre en œuvre dans l'entreprise. Nous n'aurons pas de réponse pouvant s'appuyer sur la théorie des coûts cachés. Cependant, certaines des observations et résultats peuvent nous permettre d'offrir une perspective sur cet ensemble d'hypothèses.

1.6 L'intégration d'une nouvelle norme est génératrice de coûts.

Il y a plusieurs dimensions dans le traitement de cette hypothèse qui correspondent avec la nature des coûts considérés et avec leur mise en perspective. En premier lieu, les coûts liés au projet de mise en place. Il paraît peu probable pour une organisation de se conformer à une nouvelle norme sans effectuer la moindre action. Le seul fait de prendre connaissance de la norme et d'évaluer l'effort à réaliser pour la mise en conformité génère un coût correspondant au temps des acteurs mobilisés dans cette réflexion ou au prestataire engagé sur la question. Le coût de mise en place de la norme qualité de la formation professionnelle, qui n'implique pas *de facto* un investissement financier dans du matériel particulier, est avant tout celui du temps passé par les acteurs du projet à la mise en place de la norme et à l'accompagnement des acteurs pour le changement de leur pratiques (atelier, formation).

Un second aspect du coût de la normalisation est celui du maintien du système ou du dispositif qualité soutenant la norme. Pour une entreprise devant le créer de toutes pièces à cette occasion, le coût de maintien de la norme peut sembler important : il sera constitué de l'ensemble des tâches réalisées uniquement pour garantir la conformité de l'organisation, notamment :

- Etablissement des programmes et conventions ou contrats de formation professionnelle ;
- Préparation et adaptation des documents obligatoires : supports de formation, feuilles d'émargement, convocations, supports pour l'évaluation des compétences, attestations de suivi de formation ;
- Traitement des documents : archivage, copie, envoi aux autorités de contrôle et de financement ;

- Animation du dispositif qualité : traitement des questionnaires qualité, identification et traitement des écarts, élaboration et mise en place d'un plan qualité.

Nous pouvons retenir que le coût d'application de la norme qualité ne peut en aucun cas être nul. Cela n'exclut pas que le dispositif qualité permette des gains de productivité, des opportunités de marchés et un accroissement des performances commerciales couvrant ces coûts.

2.6 Les conflits de normes sont générateurs de coûts cachés.

3.6 La gestion de l'intégration des normes qualité permet de maîtriser les coûts cachés de l'ensemble de l'organisation.

Nous traiterons ensemble ces deux hypothèses. Par manque de matériaux, il ne nous est pas possible d'illustrer directement la réponse à ces hypothèses liées.

Aucun des indicateurs des coûts cachés n'a semblé apparaître de manière évidente. Pour rappel, il s'agit de : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation de personnel (turn over), la non-qualité, la sous-productivité directe (Savall & Zardet, 2015).

En effet, la manière dont les collaborateurs ont écarté l'application de la norme a semblé répondre, en partie, à une logique de performance. Ainsi, derrière le conflit normatif l'arbitrage fait par les acteurs était notamment motivé par un gain de performance.

Cependant, deux composantes des coûts cachés méritent d'être retenues dans ce contexte particulier :

- Le risque de sanction et d'image. Nous l'avons évoqué dans la présentation de nos résultats. Etant donné les gains générés par l'activité et visés par le choix d'une non-conformité, les sanctions encourues seraient allées jusqu'à annuler les gains de productivité visés. Les sanctions auraient pu être : amende (4.500€ par infraction, soit 3,75 journées de formation facturées au tarif usuel), une obligation de remboursement des prises en charge dont ont bénéficié les clients pouvant aller jusqu'à la totalité du coût de la formation.

- La non-création de potentiel stratégique. Nous n'avons jamais observé de recommandation client suite à la réalisation d'une action de formation alors qu'une grande partie de l'activité de conseil a crû grâce à ce phénomène. Avec le recul, et la place qu'a pris la formation dans la croissance de l'entreprise, une gestion volontaire de la norme et une valorisation de la formation auraient sans doute eu un effet encore plus déterminant sur la performance de l'entreprise et sur sa reconnaissance sectorielle.

Pour illustrer ce dernier point, nous avons pu évaluer à plus de 80 millions d'euros le marché de la formation sur l'une des expertises de l'entreprise, 788,000 euros rien que sur la base des clients du cabinet.

3.6.7.Hypothèse centrale

L'hypothèse centrale formule que : « La non-application d'une norme a pour cause principale un défaut d'intégration dans le référentiel normatif de l'organisation par les dirigeants. »

Plusieurs éléments viennent soutenir cette affirmation.

- L'existence d'un référentiel interne dans l'organisation, complexe et composé de normes externes et internes ;
- La logique organisationnelle qui s'appuie sur ce référentiel normatif interne ;
- Le périmètre du référentiel interne qui n'inclut pas l'activité de formation professionnelle ;
- Le rôle des dirigeants dans la légitimation des normes et leur respect.

Nous pouvons déduire de ces éléments que le défaut d'intégration volontaire d'une norme dans le référentiel interne de l'organisation est un facteur déterminant de non-conformité. Or, les dirigeants ont un rôle à jouer dans cette transcription. En premier lieu car ils sont les *designers* de ce référentiel par les impulsions stratégiques, les choix organisationnels et de gestion qu'ils font, et par l'exemple qu'ils offrent. Mais également parce qu'ils en sont les garants et qu'ils sont les seuls à même de définir la manière dont peuvent être sanctionnés ou récompensés, de manière formelle, les comportements des acteurs.

Si nous ne pouvons pas affirmer que la non-transcription de la norme dans le référentiel interne est la cause principale du défaut d'intégration de la norme, notre étude nous permet de comprendre l'importance de cette démarche dans l'intégration d'une norme.

3.7. Applications des résultats de recherche dans l'entreprise

Les travaux de recherche ont amené à la mise en place d'une offre de formation correspondant à l'identification d'un besoin important du marché, ayant fait l'objet d'une demande d'enregistrement au Répertoire Spécifique et formalisée par des supports de formation, un programme, un conducteur, des supports d'examen.

Sur la base de l'exploitation des résultats du projet de recherche, certains principes ont été posés :

- Le système qualité doit être porté le moins possible par les formateurs. Les formateurs évoluent dans un système où ils doivent optimiser leur temps de mission et donc éliminer au maximum les tâches non facturables ;
- La responsabilité du système qualité repose sur l'office manager ;
- Le système s'appuie sur un système d'informations dédié qui traduit les exigences de la norme ;
- Un commercial dédié a été affecté à la formation. Il propose la formation comme un produit autonome ;
- Une communication spécifique a été mise en œuvre sur le site internet. Le format de la communication permet de valider une partie des exigences de la norme qualité ;
- La formation sera animée par des formateurs dédiés, formés au respect des exigences de la norme qualité.

La solution a donc été de créer, au sein de l'entreprise, un processus dédié avec des acteurs identifiés. Autrement dit, l'application de la norme n'affecte en rien le fonctionnement de l'activité de conseil mais mobilise en parallèle de cette activité des acteurs, des outils et des méthodes propres.

Cela n'élimine pas le risque lié aux missions de conseil qui se transforment finalement en action de formation et qui devraient alors réintégrer le processus formation. L'un des dirigeants a souligné que « *Cette difficulté de prendre en amont la décision formation ou conseil vient du client* ». En effet, il s'agit d'une option offerte pour plus de souplesse commerciale, et qui peut être sécurisée à deux niveaux :

- L'identification des missions vendues, finalement, comme de la formation ;
- Le choix du consultant-formateur et sa capacité à appliquer les exigences qualité de la norme de la formation professionnelle.

Nous n'aurons pas l'occasion d'observer le fonctionnement de cette nouvelle organisation. Mais il nous paraissait important de rendre compte des options choisies par l'entreprise suite au projet de recherche mené en son sein.

3.8. Conclusion du chapitre 3

Comme notre problématique l'indiquait, l'ambition de ce travail de recherche est d'enrichir la compréhension des mécanismes d'intégration, d'appropriation et de gestion des normes dans les organisations.

Les résultats présentés dans ce chapitre ont permis d'éclairer certains des principaux enjeux autour de cette question :

- L'impact de la stratégie de l'organisation et de sa traduction interne ;
- L'importance des ensembles de normes et leurs imbrications avec les logiques organisationnelles ;
- L'existence d'une dynamique normative qui appelle des outils et des méthodes de gestion pour assurer une conformité pérenne ;
- Le rôle de leadership des dirigeants.

Il reste à présent à confronter plus avant ces résultats avec la littérature scientifique et leurs implications pour de futures recherches.

4. Conflits de normes : anticiper et identifier avec les outils de la Tétranormalisation, agir à travers une démarche de gestion de la qualité

4.1. Apports de la recherche sur le plan théorique

Il nous appartient maintenant d'exposer les apports de nos travaux dans les domaines théoriques identifiés. Différents champs ont été mobilisés : théorie des normes, théorie néo-institutionnelle, théorie de la tétranormalisation et de la qualité des services. Pour chacun d'eux notre étude a pu apporter des éclairages ou s'inscrire dans des tendances connues.

4.1.1. Contribution aux théories institutionnelles

Notre étude de cas nous a permis d'étudier une pression institutionnelle coercitive concernant directement 60 000 organisations françaises. D'après les estimations, environ 50 000 de ces organisations n'ont pas comme activité principale la formation professionnelle et se trouvent dans la même situation que l'entreprise étudiée.

Le constat d'une normalisation du secteur de la formation professionnelle imposant des critères de fonctionnement aux organisations dans la production et dans la délivrance de leur service, soutient l'idée que les pressions institutionnelles concourent à l'uniformisation des formes et des pratiques des organisations. Les organisations visées devaient déjà avoir subi une forme de normalisation par effet de mimétisme pouvant conduire à un certain isomorphisme. La structuration du secteur de la formation professionnelle avec des « régulateurs – financeurs » est propice à une pression institutionnelle constante sur les prestataires de formation et à la diffusion de pratiques communes. Cependant, si cette pression a semblé avoir un impact sur la vision que les acteurs ont des modèles d'organisation de la formation, cela n'a pas semblé signifier que cette convergence intellectuelle avait permis une convergence des pratiques et des modèles d'organisation.

La pression externe pousse les acteurs des organisations à se conformer aux normes sectorielles, notamment pour légitimer leur activité et leur positionnement. Pourtant, rien n'indique que toutes les organisations vont intégrer la norme d'une manière semblable. La norme exogène va rencontrer dans l'organisation un système normatif déjà en place. Ce système est influencé par un certain nombre de variables, elles-mêmes issues du phénomène d'institutionnalisation de l'organisation : variables normatives, sectorielles, stratégiques et individuelles. Sauf à démontrer que les organisations subissent exactement les mêmes pressions institutionnelles ; même force, même type ; ou que la multitude des pressions institutionnelles mène aux mêmes réflexes organisationnels, le mimétisme de façade des organisations n'aura pas d'équivalent interne. Soutenir qu'une norme qualité serait intégrée de la même manière par les organisations

d'un même secteur, demanderait de pouvoir établir que les organisations sont dépourvues de variables internes, propres à leur l'histoire, aux personnes les composant et aux interactions internes entre normes et entre individus.

Il n'apparaît pas dans notre étude que les pressions institutionnelles modèlent les organisations de manière directe. Elles sont plutôt porteuses de logiques et de modèles sectoriels servant de points de repères aux acteurs qui sont dès lors capable de choisir un comportement qui s'inscrit ou non dans la logique « normale » de leur secteur. Nous avons observé une apparente rationalité dans ces choix, par exemple dans la recherche de performance, mais les pratiques étaient également motivées par la dimension culturelle et cognitive de l'activité principale des acteurs de l'organisation. En effet, une rationalité pure aurait été soit d'abandonner l'activité générant la pression normative, soit de saisir l'occasion de développer l'activité normalisée et, ainsi, le chiffre d'affaires. Il n'apparaît pas rationnel de courir un risque de sanction élevé pour une activité peu importante. Nous sommes loin du cas de Jérôme Kerviel, trader de la Société Générale dans les années 2000 qui a ignoré les règles prudentielles et de contrôle (et même mise en place des mécanismes de fraude) pour obtenir des gains démultipliés⁴⁶. Cela revient donc à constater que si la théorie néo-institutionnelle est exacte sous un angle donné, celui de l'activité principale, elle a des limites pour une activité secondaire. Les forces institutionnelles principales qui s'exercent sur l'organisation, et qui écartent la possibilité de considérer la rationalité des acteurs, empêchent par ailleurs d'autres forces institutionnelles de s'exprimer dans l'organisation. Pourtant, on observe que, sous certaines conditions, ces « forces secondaires » peuvent être traduites dans l'organisation. Initialement, le catalyseur principal de cet arbitrage entre pressions institutionnelles a été le chercheur qui a endossé le rôle « d'entrepreneur institutionnel » (DiMaggio, 1988). Dans tous les cas, ces pressions institutionnelles incompatibles génèrent une friction interne qui a pu se traduire à travers les considérations négatives des acteurs pour l'activité normalisée. Les acteurs initient un travail de gestion de la pression institutionnelle, qui se traduit dans leur choix de gestion et d'arbitrage normatif interne, lorsque cette friction interne est trop intense (mal-être des acteurs, tensions internes) ou qu'un facteur externe intervient (le chercheur-intervenant, un nouveau dirigeant, une opportunité d'affaire, sanction...).

⁴⁶ En contournant les règles limitant les montants d'investissement en salle de marché, le trader parviendra à générer plus d'un milliard de gain.

Ainsi, la question n'est pas tant de savoir si les pressions institutionnelles vont jouer un rôle dans l'isomorphie et l'isopraxie des organisations mais d'identifier quelles pressions institutionnelles sont susceptibles de le faire. L'organisation se positionne dans un champ institutionnel principal. C'est l'identification de ce dernier qui permettra de catégoriser l'organisation. Cette identification demande une étude interne de l'organisation qui, en apparence, pourra donner des gages de conformités et semblera se conformer à la plupart des pressions institutionnelles externes.

Le positionnement institutionnel de l'organisation va dépendre de sa logique institutionnelle dominante, logique qui va former le cadre de référence conditionnant les choix des acteurs et leur raison d'être, les situant dans leur contexte sociétal (Thornton, Ocasio, & Lounsbury, 2012). En ce sens, la logique peut être perçue comme l'identité professionnelle des acteurs. Dans le cas étudié, ils se conçoivent comme des consultants et intègrent pleinement les éléments du cadre normatif de l'activité de conseil, normes formelles (normes comptables et financières) ou informelles (posture professionnelle face aux clients). La réaction des acteurs face à un conflit normatif nous renseigne sur la logique institutionnelle dominante et sur les éléments la composant. Cette question est fondamentale pour l'étude des phénomènes d'isomorphisme et de mimétisme. L'isomorphisme et le mimétisme doivent pouvoir s'apprécier selon deux dimensions :

- Externe : ce qui est visible pour les parties prenantes externes, ce que fait l'organisation et qui concourent à sa quête de légitimité. L'organisation va orchestrer sa conformité comme un message aux acteurs externes concernant sa capacité à se conformer aux pressions institutionnelles ;
- Interne : il s'agit de l'organisation interne d'une entité et de sa sensibilité réelle aux pressions institutionnelles. Elle permet d'accéder à l'identité de l'organisation qui est traduite dans sa logique institutionnelle dominante.

Ces deux approches complémentaires paraissent essentielles pour nourrir la théorie néo-institutionnelle. Se positionner, dans le cadre d'un travail de recherche sur l'étude des caractéristiques externes (conformité affichée) ou internes (conformité réelle) de l'organisation, permet aux chercheurs d'éclairer leurs pairs sur les contributions qu'ils souhaitent apportées à la théorie néo-institutionnelle.

Une approche interne invite à s'interroger sur l'identité institutionnelle réelle de l'organisation et sur les facteurs qui interviennent dans la traduction interne des pressions institutionnelles externes. Il peut apparaître paradoxale d'imaginer que l'organisation est plus ou moins réceptive à des pressions institutionnelles en fonction des pressions institutionnelles qui l'ont modelé. Ce paradoxe est classiquement celui de « l'œuf et de la poule ». Notre étude fait apparaître quatre facteurs pouvant expliquer la logique institutionnelle dominante et la sensibilité aux pressions institutionnelles correspondantes :

- Temporel : les pressions institutionnelles originelles, ou perçues comme telles par les dirigeants ;
- Sectoriel : l'activité principale de l'organisation en chiffre d'affaires et en collaborateurs mobilisés ;
- Stratégique : la manière dont les dirigeants orientent l'organisation sur son marché en fonction de leur compréhension des facteurs de légitimation de l'organisation ;
- Normatif : la présence d'une ou plusieurs normes capable(s) de répondre aux enjeux institutionnels de l'organisation et de renforcer la logique institutionnelle dominante.

Notre travail invite à réfléchir sur la différenciation entre un isomorphisme de façade qui va être la traduction de la réponse de l'organisation à toutes les attentes institutionnelles de son environnement, et un isomorphisme organisationnel qui traduirait l'institutionnalisation, au-delà des limites des organisations, d'un modèle de gestion, à l'échelle d'un secteur, d'un marché ou d'une zone géographique.

Cela confirme les limites de la théorie néo-institutionnelle pour comprendre les dynamiques internes et les effets réels des pressions institutionnelles, et repositionne l'enjeu des études de l'isomorphisme et du mimétisme au niveau des logiques institutionnelles qui forment les véritables cadres de référence des acteurs, comme l'avaient souligné Thornton, Ocasio, & Lounsbury dans leurs travaux de 2012. Nous avons pu identifier une logique centrale à laquelle obéit l'organisation (Friedland & Alford, 1991). Cependant, nous ne considérons pas que cette approche diminue le déterminisme de la théorie néo-institutionnelle, comme le proposent Boitier & Rivière (2016). Il convient plutôt de considérer que le cadre déterministe se joue au niveau de l'organisation et qu'il est un reflet incomplet des pressions institutionnelles externes. Cette transposition se joue en effet par les choix et les comportements des acteurs. Mais rien

n'indique que ces choix soient rationnels. Un constat qui va dans le même sens que les bases posées par DiMaggio & Powell (1997). Les forces institutionnelles sont « instanciées » dans l'organisation par le comportement des acteurs (Cappelletti, 2019), des actions de routines (Powell & Rerup, 2017) selon qu'elles correspondent ou non à leur cadre institutionnel et à la logique institutionnelle centrale à laquelle ils se rattachent. A l'opposé, ce qui sort de la routine, des capacités des acteurs, dénote la présence d'une force institutionnelle qui ne correspond pas à ce cadre.

Pressions institutionnelles champs d'activité principale

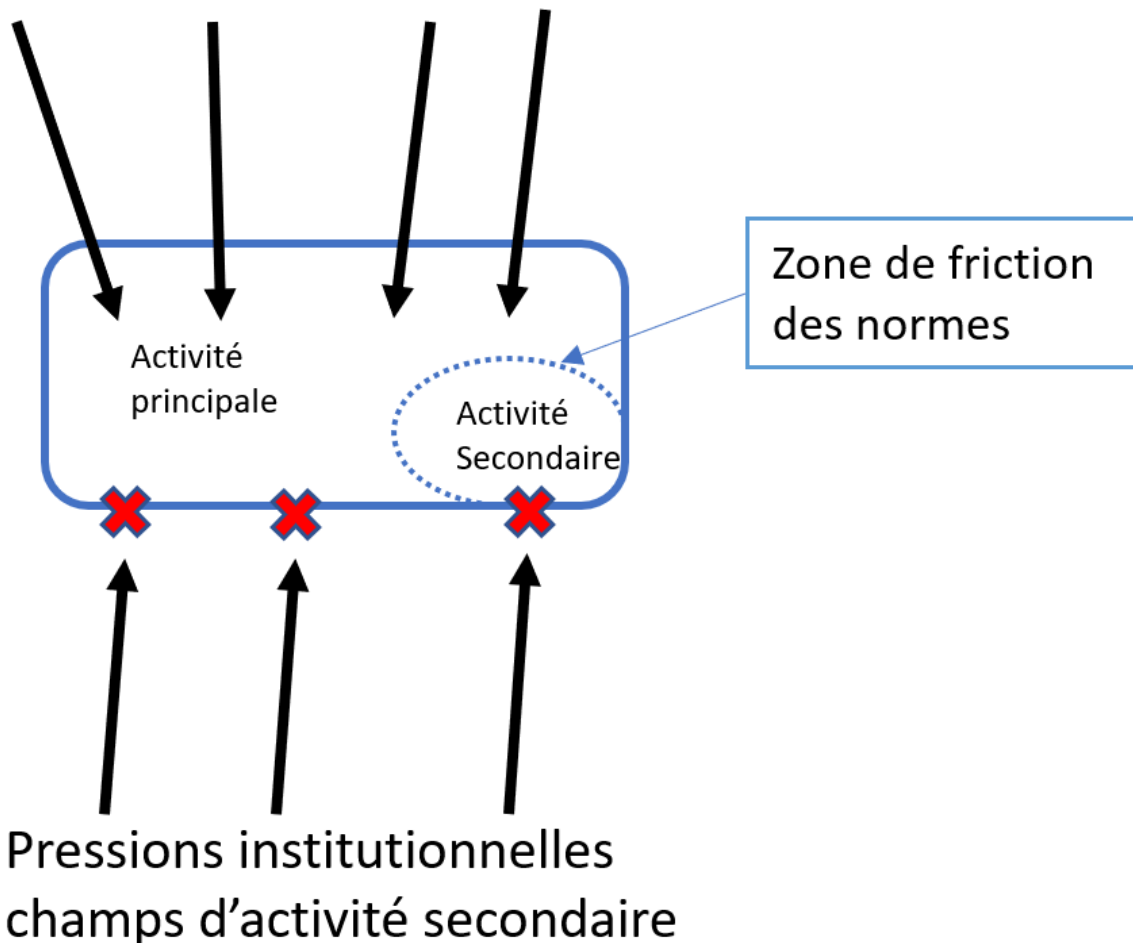


Figure 38 - Interaction des pressions institutionnelles avec l'organisation en fonction de la logique institutionnelle dominante des activités

Ce que ce schéma exprime, c'est l'idée que dans l'organisation, la logique institutionnelle centrale joue le rôle d'anticorps. La logique institutionnelle centrale permet aux pressions institutionnelles compatibles de s'exprimer dans l'organisation et **"bloque"** les pressions institutionnelles étrangères à cette logique, au point d'isoler l'activité secondaire de son champ institutionnel. La prévalence d'une logique institutionnelle empêche tout phénomène d'hybridation qui permettrait à des normes relevant de logiques différentes de cohabiter dans l'organisation (Pache & Santos, 2013).

4.1.2. Contribution au champ d'étude de la tétranormalisation

Notre étude illustre bien l'idée selon laquelle une norme porteuse de cette intention de « couvrir l'universalité des besoins » dépend grandement, dans son application, de la manière dont l'ensemble des acteurs de l'organisation vont la retranscrire dans leurs pratiques. La norme visée devait être intégrée par 60 000 organismes et garantir la qualité des prestations de formation destinées aux 30 millions d'actifs en France⁴⁷.

Comme anticipé, l'approche de l'organisation à travers ces pôles de normes, tel que proposé initialement par Savall & Zardet (2005) permet une lecture efficace des enjeux normatifs de l'organisation. Dans notre cas, ce n'est pas tant la multiplicité des normes qui a généré des frictions normatives que la force normative acquise au sein de l'organisation par l'un des ensembles de normes. Ce résultat est intéressant, car il démontre que la complexité normative n'est pas un facteur d'apparition de conflit de norme en soi, au sens où la présence d'un nombre important de normes, ou leur complexité, n'explique pas à elle seule la confrontation entre les normes au sein d'une organisation. Nous pourrions même nous interroger sur le fait de savoir si la complexité et la densité normative au sein d'une organisation ne lui permet pas de développer des expertises et des compétences permettant de mieux gérer les interactions entre normes.

Quoi qu'il en soit, si chaque pôle exerce une « force centrifuge » au sein de l'organisation (Pigé, 2007), un pôle peut exercer une force supérieure aux autres. Cela n'implique pas que les autres normes seront délaissées ou que l'organisation ne sera pas capable de se conformer aux normes des autres pôles. Cela signifie qu'un pôle peut imprégner ou prendre corps dans la logique institutionnelle de l'organisation. Cette imprégnation donnera au pôle le statut de « norme – fait », les acteurs n'étant pas ou plus en mesure de faire un lien entre les pratiques

⁴⁷ INSEE - Tableaux de l'économie française, Édition 2019

professionnelles admises et les normes à l'origine de ces dernières. Les acteurs assimilent l'activité professionnelle et la façon de faire, de se comporter, dans le cadre de cette activité. Ce « standard » professionnel va être celui mis en œuvre, même en cas de changement d'activité, de contexte ou de cadre normatif. C'est ce phénomène qui engendre le conflit de normes. Confrontés à deux normes, les acteurs ne sont pas en position de choix objectif ou rationnel. Ils interprètent une obligation comme étrangère au mode de fonctionnement normal et comme génératrice de contraintes non acceptables.

Notre étude apporte une contribution sur la manière dont les conflits de normes peuvent s'exprimer dans une organisation. Le conflit ne s'exprime pas dans une confrontation normative au niveau technique mais dans la manière dont les acteurs privilégient une norme plutôt qu'une autre en constatant que, dans des situations qui leur semblent similaires, elles prescrivent des comportements différents. Le conflit vient du fait que, par l'entremise des acteurs, les normes recourent les différentes activités de l'entreprise. Les collaborateurs emportent avec eux un certain nombre de normes quelque soit leur activité dans l'entreprise. La manière dont celle-ci est organisée crée des espaces d'interaction des normes qui n'auraient pas été les mêmes dans une autre entreprise où les processus d'activités, les équipes, auraient été distincts. Moins les activités de l'entreprise sont cloisonnées, plus les interactions entre les normes seront fréquentes et les risques de conflits nombreux. Il nous semble que c'est ce que soulignaient Reay et Higgings (2009) lorsqu'ils exposaient les phénomènes de cloisonnement dans les organisations permettant une coexistence de logiques institutionnelles divergentes dans une même entreprise.

De plus, nous avons constaté que l'arbitrage normatif ne dépendait pas que des collaborateurs et qu'il existait un choix conscient de la part des dirigeants « entre les normes à respecter vaillamment et celles à traiter de façon plus superficielle voire à délaissier » (Cappelletti, Pigé & Zardet, 2015). Notre étude explore la manière dont la proximité professionnelle et géographique entre la direction et les collaborateurs favorise leur rôle de légitimation / délégitimation des normes en jeu. Ce facteur est important car il permet de comprendre la force que peut générer un organe de direction dans la génération ou la gestion des conflits de normes en fonction de l'organisation interne de l'entreprise et du profil des dirigeants.

Par ailleurs, il nous semble intéressant de nous arrêter sur la contribution récente de Pigé (2019) sur les voies de résolution des conflits de normes. Lors de l'intervention, nous avons privilégié une approche technique de la résolution : à savoir le déploiement de la norme à travers des outils permettant de garantir le respect de ses exigences. Pigé invite à réfléchir sur une approche

territoriale des conflits de normes où l'évolution naturelle de l'entreprise et les changements conjoncturels peuvent apporter des éléments de réponses pour la résolution des conflits de normes. Selon cette approche le conflit de normes aurait pu être seulement conjoncturel : l'entreprise était dans une phase de croissance rapide, centrée sur l'activité de conseil, et n'avait pas les ressources nécessaires pour développer l'activité de formation dans le cadre normatif prescrit. En mars 2019, la formation a été identifiée comme relais de croissance pour sa capacité à générer des marges accrues. Ce changement d'orientation stratégique est susceptible de provoquer une modification importante de la place de l'activité de formation dans l'entreprise.

Cette approche est séduisante mais ignore le fait que la gestion des normes et de la conformité de l'organisation doit souvent s'inscrire dans un temps contraint. De plus, elle ne semble pas compatible avec la notion de logique institutionnelle sauf à démontrer que le changement de contexte fera évoluer la logique centrale de l'entreprise. Pourtant, il est vrai que la conjoncture dans laquelle le conflit de norme s'inscrit peut avoir tendance à jouer comme un facteur aggravant.

L'étude de l'entreprise, simple dans sa structure et ne souffrant pas d'une multiplicité anormale de normes à gérer, montre également comment chaque pôle de normes appelle une expertise particulière et révèle la difficulté pour les acteurs de concentrer les expertises nécessaires. Cette atomisation des expertises (Delattre, Zardet & Petit, 2015) pose un enjeu important dans le pilotage des PME (Petites et Moyennes Entreprises) lié au coût de l'expertise ou, en cas de nouvelle norme, de sa rareté.

Ce lien entre expertise et pôles de normes pourrait également induire le fait que l'expertise des dirigeants et/ou des collaborateurs est l'un des facteurs de force de l'un des pôles.

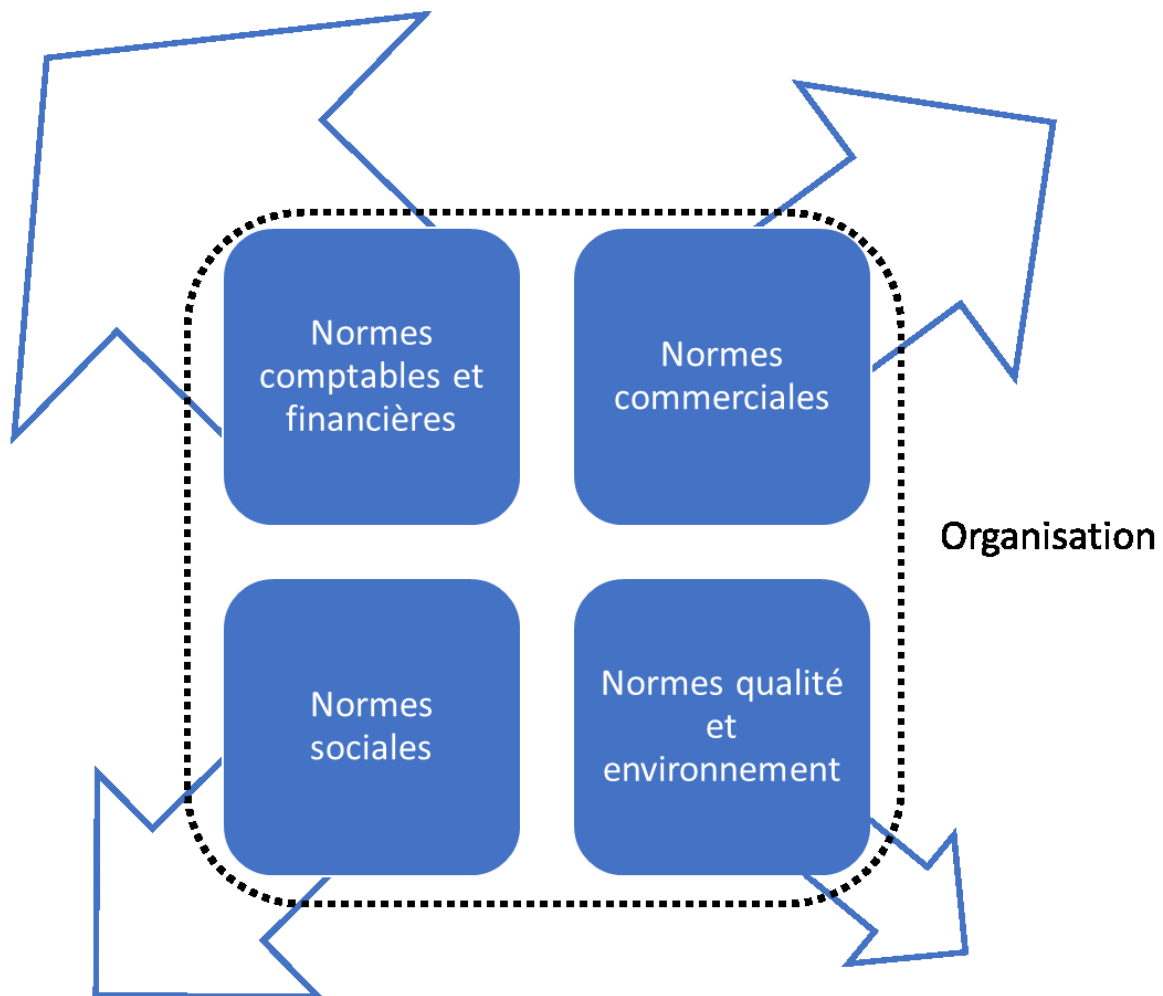


Figure 39 - Forces inégales des ensembles de normes au sein de l'organisation

4.2. Contribution à l'étude de la qualité des services

Un premier point à souligner est celui du parallélisme entre le rôle central des « personnes employées par l'entreprise de service, et dont le travail requiert d'être en contact direct avec le client » (Eiglier, 2002), et le rôle central de ces mêmes collaborateurs dans l'intégration de la norme qualité. Si nous reprenons la mesure ServQual de Parasuraman, Berry et Zeithaml (1991), la réactivité, l'assurance et l'empathie sont des capacités ou des qualités indépendantes des exigences d'une norme spécifique de qualité de service et, spécifiquement, de la norme considérée. Les collaborateurs pourront s'appuyer sur ces attributs dans le cadre des missions de conseil comme des actions de formation. Quelle que soit leur nature, il faut donc distinguer certains attributs propres à la qualité des services, attachés aux individus, de ceux qui seront influencés par une norme spécifique portant sur la qualité du service.

Dans le cadre de cette étude, nous retenons que les deux autres dimensions de la qualité du service sont encadrées par la norme :

- La fiabilité : la capacité à fournir le service de formation dépendra de critères comme la sélection du formateur (qualification et expérience), la compréhension du besoin et sa traduction en compétences et en objectifs pédagogiques, la capacité du prestataire à définir les méthodes pédagogiques adaptées aux clients selon leurs profils.
- La tangibilité : les éléments tangibles de la formation sont exigés par la norme : adaptation des locaux, supports de formation, outils pédagogiques utilisés.

L'une des spécificités de la gestion de la qualité dans le service repose sur le fait que les producteurs du « produit » sont en contact direct avec le client, qu'ils délivreront et co-construiront la prestation avec ce dernier. Or, la norme qualité est une norme de production, d'encadrement de la servuction (Eiglier & Langeard, 1987). Nous voyons le rôle doublement stratégique de ces collaborateurs en contact avec les clients qui sont à la fois les acteurs de la réussite d'intégration de la norme qualité et l'interface entre l'entreprise et le client. Une interface dont va dépendre grandement la perception de la qualité du service délivré. La compréhension de ce double rôle peut favoriser l'accompagnement de l'intégration de la norme qualité et le ciblage des mesures d'incitation / sanction.

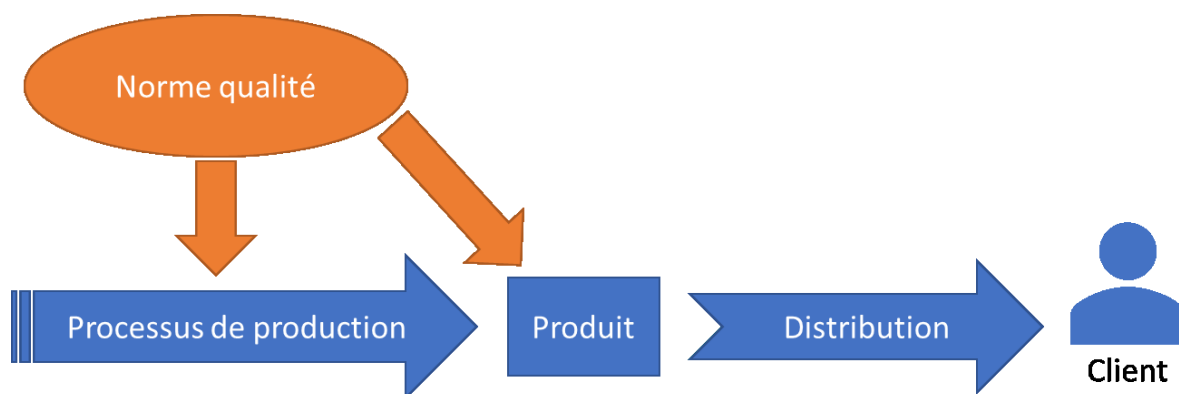


Figure 40 - Production et distribution d'un produit

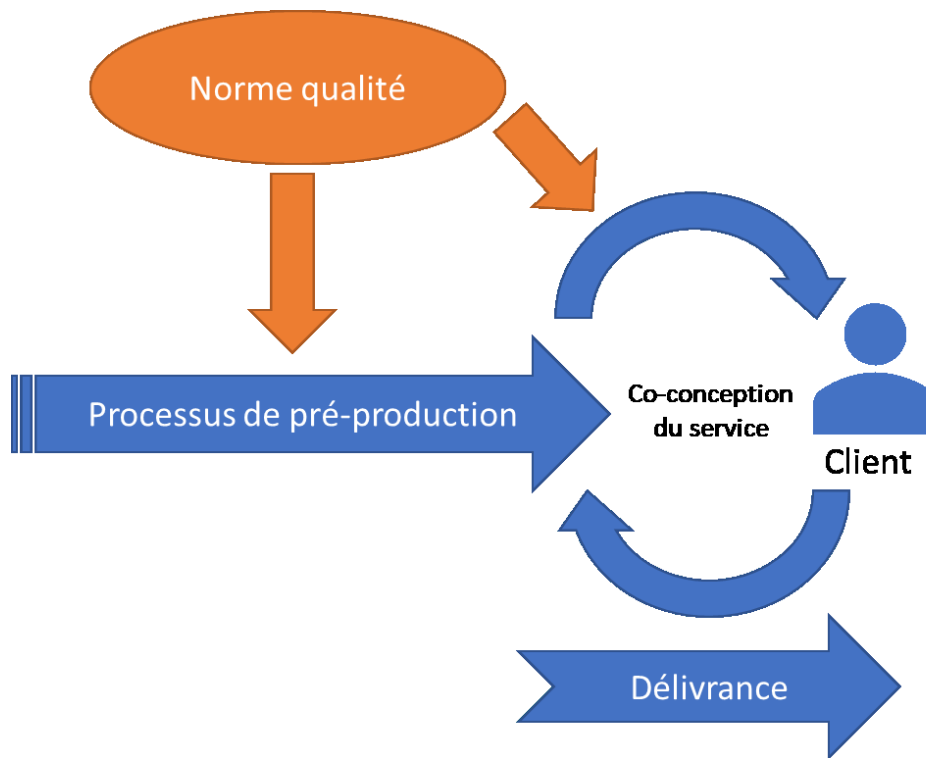


Figure 41 - Servuction et délivrance d'un service

Ces constats confirment le fait que l'intégration d'une norme qualité repose autant sur des systèmes et procédures d'une part, et la maîtrise des interactions des collaborateurs avec le client d'autre part (Boyer & Nefzi, 2009). A ce titre, la gestion des compétences des collaborateurs concourant au système qualité fait partie intégrante de la prise en compte de la norme. Cela implique également que l'objectif de qualité et la perception qu'en ont les clients, ne peut pas reposer uniquement sur une norme qualité. L'organisation doit intégrer dans son système qualité des méta-facteurs participant à la qualité de ses prestations, notamment liés à la capacité des collaborateurs, en lien avec les clients, de générer une perception de qualité de la prestation reçue. Ce caractère déterminant des personnes, et de leurs rôles dans la mise en place de la norme qualité, renforce l'idée selon laquelle le contrôle d'un système qualité ne peut pas prendre une forme déclarative et qu'il nécessite une démarche d'audit sur site.

Les autres contributions à ce champ théorique ne sont que des transpositions des contributions aux champs de la théorie institutionnelle et de la tétranormalisation.

4.3. Apports de la recherche sur le plan managérial

Au-delà des apports dans le cadre des champs théoriques mobilisés, notre travail de recherche ouvre la voie à une réflexion sur les impacts pratiques qui pourraient en découler. Il s'agit de s'appuyer sur les constats issus de la démarche scientifique et sur les apports liés aux cadres théoriques pour réfléchir aux dimensions activables de notre recherche.

- **Analyse des forces des ensembles de normes**

Notre étude a permis d'établir que l'organisation est modelée en partie par la prévalence de certaines normes, qui peuvent être rattachées à l'un des pôles de la tétranormalisation. Une des interrogations est de savoir comment évaluer la prévalence d'un ensemble de normes dans l'organisation. Nous avons proposé différentes variables pour mener ce travail de diagnostic :

- Les niveaux de conformité connus sur chaque pôle. Ce constat peut s'appuyer sur des contrôles externes récents (URSSAF, Certifications des comptes, Contrôles fiscaux, audits) ou sur des actions de contrôles internes (audits, contrôles). L'évaluation pourra se baser sur la notion de non-conformité / d'infraction majeure aux règles internes.
- Le profil des dirigeants. L'idée est de pouvoir identifier le profil des dirigeants et d'évaluer leur capacité de gestion des pôles de normes, ainsi que leurs paradigmes normatifs. Sont-ils issus des métiers de l'audit interne, de la finance, de la qualité, du commerce ? Les indices résident dans leur formation initiale et continue, et dans leur plus longue expérience professionnelle précédant leur accès au poste de direction actuel.
- Les profils des collaborateurs : Quels sont les principaux métiers ? Les profils des collaborateurs répondent-ils à des profils types en termes de formation et d'expérience ? Quel est le profil dominant en nombre et en pouvoir de décision ? A quel pôle normatif peut être rattaché ce profil ?
- Les facteurs historiques. Une organisation peut être marquée par l'importance d'un ensemble de normes. Soit par un effet chronologique : les dirigeants ayant fondé leur entreprise ont d'abord été confrontés aux normes de l'ensemble « normes comptables et financières », puis aux normes commerciales, et avec l'arrivée de salariés, aux « normes sociales ». L'événement peut également être d'ordre traumatique : un conflit coûteux aux prud'hommes, un contrôle fiscal, une non-certification des comptes, un audit client débouchant sur un rapport négatif.

- Les enjeux normatifs de l'activité principale. Quel est l'ensemble de normes le plus important pour la réalisation de l'activité principale ? Pour un restaurant, cela pourra être les normes « qualité, hygiène et sécurité » ; pour une banque, les normes comptables et financières ; pour une entreprise de service à la personne, les normes sociales.
- Les pressions institutionnelles liées à l'activités principale. Il convient d'interroger l'importance des normes pour les parties prenantes externes : client, organe de contrôle, fournisseurs, concurrents.

Cette évaluation doit s'appuyer sur la perception et sur l'analyse qu'en ont les acteurs. En effet, leur perception reflète la structure de la logique institutionnelle dans laquelle ils s'inscrivent.

Tableau 18 - Grille d'évaluation de la prévalence d'un ensemble de normes dans l'organisation

Grille d'analyse des forces des pôles de normes		NCF	NEC	NS	NQE
A	Niveau de conformité constaté par pôle				
B	Profil des dirigeants traduisant une expertise pour l'un des pôles (formation, expériences professionnelles)				
C	Profils des collaborateurs traduisant une expertise pour l'un des pôles (formation, expériences professionnelles)				
D	Facteurs historiques mettant l'emphase sur le respect de l'un des pôles (chronologie de la prise en compte des normes ou événement traumatique)				
E	Enjeux normatifs principaux de l'activité principale				
F	Pressions institutionnelles liées à l'activité principale (organe de contrôle, exigences des clients...)				

- NCF - normes Comptables et financières ;
- NEC - normes portant sur les échanges commerciaux ;
- NS - normes sociales ;
- NQE - normes sur la qualité et l'environnement.

La grille peut être complétée à l'aide d'un système de score. Le score le plus important devant permettre d'identifier le ou les ensembles de normes exerçant le plus de forces internes.

A – Niveau de conformité : complet (2) / partiel (1) / non-respect majeure (0)

B – Profil des dirigeants : expert (3) / Expérimenté (2) / connaissances liées au diplôme ou à l'expérience (1) / faible maîtrise ou diplôme et expérience sans lien (0).

C – Profils des collaborateurs (cumulatif sur les profils dominants) : expert (3) / Expérimenté (2) / connaissances liées au diplôme ou à l'expérience (1) / faible maîtrise ou diplôme et expérience sans lien (0).

D – Facteur historique : l'importance du pôle de normes dans le développement ou dans la construction. Pôle ayant une importance historique (1).

E – Classement des pôles selon leur importance dans l'activité principale : quatre points à distribuer.

F – Pour les parties prenantes externes : quatre points à distribuer.

Le scoring n'est qu'une proposition et devra faire l'objet d'une expérimentation spécifique. Ce point pourra être abordé dans les perspectives de recherche.

L'objectif poursuivi étant que les organisations évaluent consciemment l'importance des pôles de normes dans leur organisation afin d'éclairer les enjeux de l'évolution des normes ou de l'intégration d'une nouvelle norme. Cette grille permet également de comprendre les facteurs de forces qui vont accompagner ou bien s'opposer à l'intégration d'une norme. Les dirigeants pourront alors utiliser ou contrer ces facteurs de forces : formation des collaborateurs, coordination avec les parties prenantes externes, analyse des causes-racines de non-conformité. Ce travail permet d'identifier les normes stratégiques pour l'activité et pour les relations avec les parties prenantes, et influençant les arbitrages des collaborateurs.

- **Approche dynamique des ensembles de normes : l'enjeu de la compétence organisationnelle de gestion des normes**

En partant du constat que la polarisation des ensembles de normes entraîne une atomisation des expertises, il convient de s'interroger sur la manière dont une organisation peut prévenir un déséquilibre dans la gestion des ensembles de normes. L'expertise est un concept et repose sur les individus. L'expertise des dirigeants tend à créer un paradigme dans la gestion de l'organisation et renforce la force interne de l'un des ensembles de normes. Tenus de faire des choix pour organiser l'activité, le / les dirigeants s'appuieront sur leurs connaissances et sur les modèles qu'ils maîtrisent le mieux. Pour ce qui concerne l'entreprise étudiée, les dirigeants ont clairement exprimé leur souhait de sécuriser la conformité aux normes comptables et financières, et explicité la manière dont ces dernières ont influencé le modèle de gestion de l'organisation.

Influence de l'ensemble « normes comptables et financières » sur le paradigme de gestion de l'organisation

« Tu es obligé de donner les données comme le CA, de faire des factures, des contrats, après on intègre les collaborateurs dans cette logique : voilà ce qu'il y a à faire donc le point d'entrée c'est le business model et le fonctionnement comptable et social. »

Dirigeant 1

« Chez nous, tout est piloté par rapport à la facturation. On fait du conseil, on produit des choses pour facturer, on mesure la charge sur la facturation. La facturation est centrale. Le process du conseil, la propal, la méthodologie, est pensé par rapport au budget. »

Dirigeant 2

L'un des risques principaux c'est que l'expertise des dirigeants, qu'elle soit issue de leur formation ou de leur expérience, imprègne le modèle de gestion et s'auto-alimente. Dans le même temps, cela risque de couper les dirigeants de l'expertise nécessaire à la gestion des autres pôles de normes. Ce phénomène apparaît d'autant plus problématique dans les petites structures où la plupart des questions normatives et de gestion dépendent des dirigeants. Une structure de petite taille ne peut pas supporter les coûts d'accès à l'ensemble des expertises. L'entreprise ne

peut pas accueillir un spécialiste des ressources humaines, du droit commercial, un comptable, un responsable qualité / RSE, etc. C'est d'ailleurs pour pallier cette question que le métier d'« office manager » a émergé. Il doit, selon Walters People, « gérer toutes les tâches administratives, juridiques et comptables que personne ne peut accomplir, faute de temps et de compétences ». Ce salarié vient ainsi décharger les dirigeants d'une partie de leur activité. Cela implique qu'ils recruteront quelqu'un capable d'intégrer le modèle de gestion existant et de le reproduire, renforçant ainsi le pôle de normes le plus fort et la logique institutionnelle dominante.

Notre recherche vient interroger la possibilité pour les organisations d'adopter une approche dynamique, proactive, de la gestion des normes. Nous pourrions exprimer cela par le concept de « conquête des territoires normatifs ». La force centrifuge d'un pôle de normes exerce également une influence sur les expertises internes. Cette force est centrifuge au sens où elle écarte l'application des autres pôles de normes : l'entreprise délaisse ces territoires de normes, sauf obligations ou pressions institutionnelles. Le pôle « normes qualité et environnement » était pour ainsi dire « vide » dans l'organisation étudiée. Le pôle « normes sociales » réduit à sa plus simple expression : existence de contrat de travail, externalisation de la paie. Début 2017, il n'existait pas d'outil de gestion des congés, ni de procédure encadrant le télétravail, par exemple. L'absence d'éléments formels ne signifie pas pour autant que dans un champ donné il existe peu, voire qu'il n'existe pas, de normes, mais cela indique que l'entreprise ne les retranscrit pas dans ces outils de gestion : elle gère *a minima* ses obligations légales et réglementaires.

Un double phénomène a été constaté avec l'activité de formation professionnelle :

- Le développement du pôle de normes « qualité et environnement ». Il n'existait aucune procédure dans l'organisation en janvier 2017.
- Une complexification de l'ensemble des pôles de normes :
 - o Exigences comptables additives ;
 - o Exigences sur la formation des contrats et sur la communication ;
 - o Applicabilité d'une partie du code du travail ;
 - o Obligation de respect de critères qualité.

Cette complexification a souligné la concentration de l'expertise dans le pôle normes comptables et financières, et les résultats ont montré la difficulté de l'entreprise à traduire et à appliquer les exigences additives. Autrement formulé : l'existence préalable d'un système de gestion des normes couvrant consciemment les 4 pôles de normes aurait constitué une porte d'entrée pour les normes dans l'organisation. L'objectif d'un tel système serait de désaxer l'expertise du pôle de normes vers le système de gestion des normes, passant d'un paradigme monopolaire, voir bipolaire, à un paradigme tétrapolaire. Un système créant sa propre force interne rééquilibrant celles exercées par les pôles de normes. Les dirigeants, sans abandonner leur première expertise, développeraient ainsi une expertise de pilotage des normes. Les exigences d'un tel système reposent sur :

- L'identification des normes en jeu sur la base de la matrice de la tétranormalisation ;
- La traduction interne des exigences de chaque pôle dans l'organisation (procédure, outils de gestion et de contrôle) ;
- La conquête des territoires normatifs : intégrer, renforcer ou normaliser les pôles « faibles ». Cela peut passer par le choix d'une norme volontaire (qualité, RSE) ou la formalisation des exigences d'un pôle dans la recherche de la performance : mise en place d'outils de gestion de la relation commerciale et définition de « standards internes ».

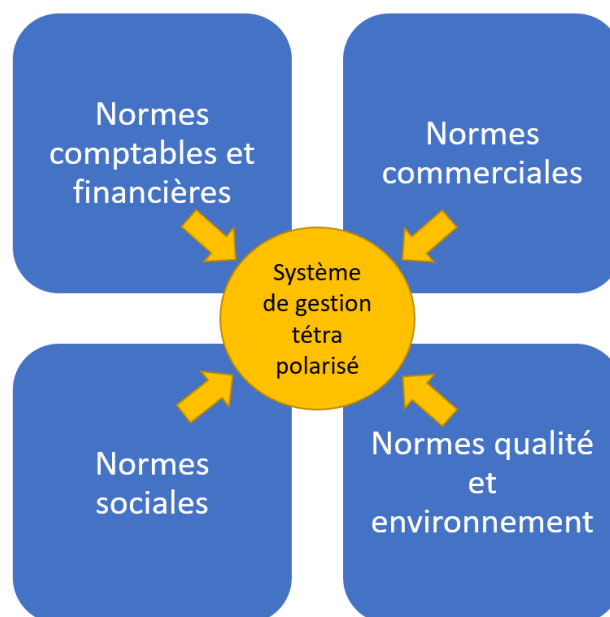


Figure 42 - Gestion des forces des pôles de normes par le système de gestion de l'organisation

A ce titre, un système de management de la qualité semble répondre à cet enjeu managérial des normes et de l'organisation. Dans un système de management de la qualité, type ISO 9001, les dirigeants doivent déterminer les enjeux internes et externes, les besoins et les attentes des parties intéressées, définir les risques et les opportunités. Sur cette base, les dirigeants fixent les objectifs de l'organisation, attribuent les responsabilités et s'assurent de la disponibilité des moyens.

Cette description d'un système de management de la qualité, sur la base de la norme ISO 9001, est compatible avec une approche pour la gestion des normes. Il conviendrait que, dans le cadre de la définition des enjeux internes et externes, les dirigeants identifient et cartographient les enjeux normatifs par pôle, en intégrant les exigences normatives des parties intéressées (interne, telle que la qualité de vie au travail, et externe). Chaque pôle de normes pourrait être associé à des risques et à des opportunités. Les dirigeants attribueraient ensuite, sous forme d'objectifs formels, les responsabilités de mise en œuvre des exigences normatives. L'un des facteurs de succès serait que ces objectifs entrent en compte dans l'évaluation des performances des salariés concernés.

Le paradoxe d'une telle approche serait de créer un système de gestion centré sur la qualité là où l'objectif est un rééquilibrage des forces normatives internes. C'est toute l'ambiguïté de la qualité qui est vécue comme une forme de normalisation mais dont les objectifs sont directement liés à l'activité de l'organisation : fournir aux clients un produit ou un service conforme. Il s'agit en ce sens d'une véritable « norme – outil ». Mais cette réflexion sur les normes qualité renvoie de manière plus générale à celle sur le sens des normes. Utiliser une norme comme un outil, un moyen, une opportunité d'affaires, ou simplement s'y conformer, implique que les acteurs de terrain aient compris l'intention de la norme dont le processus de création reste souvent invisible ou, tout du moins, peu lisible et peu transparent. C'est notamment là que se joue la possibilité d'amener les praticiens à devenir des « acteurs intelligents », capables d'appliquer les normes pour leur intention et la compréhension qu'ils ont du chemin que fait parcourir la norme par rapport à la situation initiale (Smith, Boje & Foster, 2013, Boje, Smith & Vendette, 2015).

- **Amélioration continue et mesure de la qualité dans la formation professionnelle**

L'intégration passive d'une norme peut être une source de coûts, parce qu'elle ajoute à l'ensemble des tâches existantes des tâches à réaliser et parce qu'elle mobilise des ressources humaines. La norme qualité de la formation professionnelle augmente le nombre d'actes administratifs aux étapes de la contractualisation de la prestation, de sa réalisation et de son évaluation. L'organisme de formation ne peut pas se satisfaire d'un retour positif du client, ou de constater que ce dernier est fidélisé, pour prouver sa capacité à évaluer la qualité de ses prestations. Il doit mettre en place un système de mesure de la satisfaction des bénéficiaires de la formation et en exploiter les résultats. Dans le référentiel Datadock il s'agissait d'un critère plutôt général formulé ainsi : « 6. La prise en compte des appréciations rendues par les stagiaires » et décliné en 3 indicateurs :

- *6.1 Capacité de l'OF à produire des évaluations systématiques et formalisées des actions de formation auprès des stagiaires ;*
- *6.2 Capacité de l'OF à décrire les modalités de recueil de l'impact des actions auprès des prescripteurs de l'action ;*
- *6.3 Capacité de l'OF à partager les résultats des évaluations avec les parties prenantes (formateurs, stagiaires, financeurs, prescripteurs) dans un processus d'amélioration continue.*

Pour une organisation donnée, chaque intégration d'une norme sous-tend un enjeu de performance. Au minimum, l'organisation va tenter de maîtriser le coût de la normalisation de son activité. Pour l'entreprise étudiée, cette stratégie va se traduire par une conformité de façade et une traduction interne de la norme permettant uniquement de produire des preuves de conformité. L'entreprise réduit le coût de la normalisation en jouant sur sa conformité et en limitant l'impact de la norme sur ses processus qui sont optimisés pour son activité principale.

Cependant, le coût de la norme peut également être géré d'autres manières. Premièrement, le coût de la norme encadrant une activité, sa mise en place et son maintien, peut être « amorti » par une augmentation de l'activité visée et donc du chiffre d'affaires correspondant. Cependant, un levier de chiffre d'affaires ne signifie par une préservation de la marge ni une garantie de résultat financier positif. De plus, la seule conformité n'est pas un levier suffisant pour augmenter significativement l'activité. Au final, la capacité de l'entreprise à répondre aux

exigences de ses clients, et de la démontrer lors du processus commercial, peut constituer ce levier. En ce sens, la norme qualité doit devenir la « norme – outil » le permettant. C'est ce que conceptualise la roue de Deming, une démarche d'amélioration continue. En pratique, tout système qualité doit permettre la mise en place d'une « boucle » d'amélioration continue. C'est-à-dire que la norme ne fige pas la qualité selon une forme de standardisation mais qu'elle permet de générer une dynamique dans laquelle l'entreprise améliore sans cesse ses produits, ses services, ses procédés de production, ainsi que l'ensemble des processus couverts par la norme.

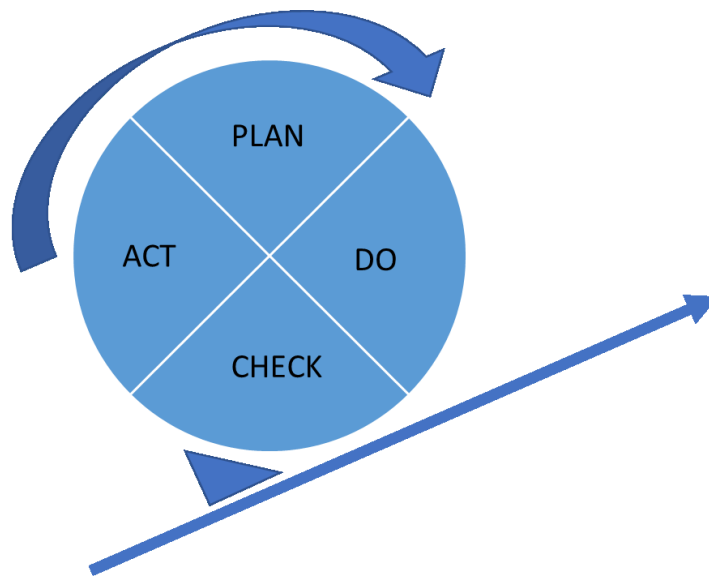


Figure 43 - La roue de Deming, schéma de la démarche d'amélioration continue

- Plan : planifier - mettre en place les outils et les méthodes de travail
- Do : faire - s'assurer de la mise en œuvre opérationnelle des outils et des méthodes
- Check : contrôler - par des contrôles et des audits, s'assurer que l'organisation fonctionne selon ce qui a été planifié et que cela produit les effets recherchés.
- Act : améliorer – définir les mesures permettant de répondre aux défaillances du système ou d'améliorer les effets recherchés.

Ce schéma permet de constater l'importance de l'étape « check » dont l'indicateur majeur dans la norme, pour permettre la boucle qualité, est la mesure de la satisfaction des bénéficiaires.

Lors de la réforme de 2018, ce critère a été revu et précisé pour renforcer la capacité du référentiel à induire une démarche d'amélioration continue.

Tableau 19 - Critère 7 du « Référentiel National Qualité », Décret n° 2019-565 du 6 juin 2019 relatif au référentiel national sur la qualité des actions concourant au développement des compétences

Critère 7 : Le recueil et la prise en compte des appréciations et des réclamations formulées par les parties prenantes aux prestations délivrées.				
L. 6313-1-1°	L. 6313-1-2°	L. 6313-1-3°	L. 6313-1-4°	Indicateurs d'appréciation
x	x	x	x	30) Le prestataire recueille les appréciations des parties prenantes : bénéficiaires, financeurs, équipes pédagogiques et entreprises concernées.
x	x	x	x	31) Le prestataire met en œuvre des modalités de traitement des difficultés rencontrées par les parties prenantes, des réclamations exprimées par ces dernières, des aléas survenus en cours de prestation.
x	x	x	x	32) Le prestataire met en œuvre des mesures d'amélioration à partir de l'analyse des appréciations et des réclamations.

Ainsi, si un organisme de formation veut utiliser la norme comme un levier de performance, il doit se concentrer sur les éléments de mesure obligatoires et sur la manière de les exploiter afin de démontrer à ses clients sa capacité à répondre à leurs besoins et à fournir un service qui réponde à leurs attentes. Précédemment, nous avons vu que cette question de la satisfaction des clients d'une prestation de service était une question délicate. Elle implique des éléments non-maîtrisables tels que l'expérience précédente des clients ou de leurs attentes non-exprimées qui peuvent découler de facteurs sectoriels (Décaudin & Lacoste, 2006). Quelles sont les attentes d'un client, issu du secteur automobile, d'une prestation de formation en termes de qualité des éléments tangibles et intangibles, pour une formation en contrôle de gestion ?

Le fait que ces éléments soient difficiles à identifier en amont donne tout son sens à la démarche de mesure et d'amélioration continue. Elle permet de mesurer la correspondance entre les attentes perçues et les attentes réelles des clients. Également, lorsqu'un client a des attentes particulières, liées à son expérience, le résultat permettra de traiter cette insatisfaction et de prévenir les risques de non-fidélisation et de recommandations négatives.

L'autre dimension, offerte par le contrôle et la mesure de la satisfaction, est de savoir si chaque critère mis en place, et pour lequel l'organisation est conforme, produit les effets visés. Si le référentiel national qualité impose des indicateurs entourant le critère intitulé « Les conditions d'information du public sur les prestations proposées, les délais pour y accéder et les résultats obtenus » (critère 1), autant faire en sorte que la mise en conformité produise des effets positifs sur la relation client.

Notre proposition consiste donc à élaborer un questionnaire de recueil de satisfaction qui permette d'explicitier les attentes des clients-bénéficiaires, et d'identifier leur perception du respect du référentiel qualité tout en s'inscrivant dans les quatre dimensions de la qualité proposées par Grönroos (1984). Ces différents aspects pouvant se recouper.

A ce stade, se pose la question des échelles de mesure à utiliser. Les échelles de Lickert offrent la possibilité de « non-choix » ou « choix neutre » à travers des items tels que « ni satisfait, ni insatisfait » ou « ni d'accord, ni en désaccord », comme toutes les échelles asymétriques ou impaires, avec une note centrale. Dans ce cas, l'organisme de formation doit décider de placer son seuil de qualité à gauche ou à droite de ce point central. Dans tous les cas, donner une valeur numérique à chaque niveau de l'échelle permet de définir des moyennes et des tendances.

Une autre limite des échelles est l'impossibilité d'identifier précisément les facteurs de dégradation d'une note sur l'une des questions. Intégrer un espace libre, après chaque question, invitant à préciser les raisons de toute note inférieure à un seuil donné, permet de faciliter l'identification de la source d'insatisfaction et d'identifier les incidents isolés ou déjà connus. Par exemple, une panne du système de climatisation de la salle de formation lors d'une période de canicule.

Tableau 20 - Exemples d'échelles de mesure de la satisfaction à quatre, cinq et sept degrés

<i>Très satisfait</i>	<i>Satisfait</i>	<i>Insatisfait</i>	<i>Très insatisfait</i>
-----------------------	------------------	--------------------	-------------------------

<i>Très satisfait</i>	<i>Satisfait</i>	<i>Ni satisfait, ni insatisfait</i>	<i>Plutôt insatisfait</i>	<i>Très insatisfait</i>
-----------------------	------------------	-------------------------------------	---------------------------	-------------------------

<i>Très satisfait</i>	<i>Satisfait</i>	<i>Plutôt satisfait</i>	<i>Ni satisfait, ni insatisfait</i>	<i>Plutôt pas satisfait</i>	<i>Insatisfait</i>	<i>Très insatisfait</i>
-----------------------	------------------	-------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	--------------------	-------------------------

Exemples de questionnaire de satisfaction à destination des bénéficiaires de formation

Êtes-vous satisfait des conditions matérielles de la formation ?

- *Salle de formation et matériel de formation*
- *Pauses et repas*

Êtes-vous satisfait du contenu de la formation ?

- *Les connaissances transmises*
- *Les méthodes pédagogiques (atelier, étude de cas, exercices)*
- *Le déroulé de la formation : rythme, intensité, accompagnement*

Êtes-vous satisfait des ressources pédagogiques fournies ?

- *La clarté et l'utilité des supports de formation*
- *Les documents, outils, vidéos transmis et/ou utilisés par le formateur*
- *Les explications et informations sur l'utilisation des ressources pédagogiques fournies*

Êtes-vous satisfait de l'impact de la formation vous concernant ?

- *Votre progression par rapport au début de la formation*
- *L'apport de la formation par rapport à vos problématiques professionnelles*
- *La pertinence des méthodes utilisées pour évaluer votre montée en compétences (étude de cas, exercice)*

Êtes-vous satisfait du service administratif ?

- *Informations délivrées en amont et au cours de la formation sur l'organisation logistique*
- *Ecoute et réactivité de l'équipe administrative*
- *Qualité des réponses à vos questions et/ou sollicitations*

Êtes-vous satisfait de l'animation de la formation ?

- *Animation et rythme du formateur*
 - *Ecoute et disponibilité du formateur*
 - *Capacité du formateur à s'adapter à la dynamique de groupe*
 - *Capacité du formateur à s'adapter aux individus du groupe*
 - *Maîtrise technique du formateur*
 - *Capacité du formateur à répondre aux questions*
-

Ces questions doivent permettre de couvrir les différentes dimensions de la prestation sous l'angle proposé par Grönroos (1984) et les axes identifiés dans les critères qualité de la norme, tant dans sa version 2015 que dans celle de 2019. Cependant, toute proposition d'un outil de mesure doit être considérée comme un cadre général. Il appartient à chaque organisme de formation d'adapter les items afin qu'ils correspondent au mieux à la prestation délivrée (méthodes pédagogiques, place de la formation digitalisée, ressources pédagogiques, typologie / spécificité des locaux de formation).

Enfin, il convient de mesurer une dernière dimension qui peut, paradoxalement, être différente de la satisfaction : l'intention de recommandation. En effet, en étant particulièrement critiques, certains bénéficiaires peuvent jouer le jeu de l'évaluation qualité tout en reconnaissant qu'ils recommanderaient sans mal la prestation dont ils ont bénéficié. Cela permet ainsi de mesurer l'impact des insatisfactions sur la capacité de développement commercial de la prestation.

- **Le rôle du contrôle et de l'audit**

Les chiffres illustrent la faible culture des systèmes de management de la qualité dans le secteur de la formation professionnelle. Sur plus de 90 000 organisations avec un numéro de déclaration d'activités, seules environ 2 000 possédaient une certification ou une qualification qualité, un chiffre qui s'élève à 8 000 avant la nouvelle réforme pour 43 000 organismes « Datadockés », éligibles aux financements publics. Même si le ratio passe de 2,2% à 18,6%, cela n'est pas la garantie d'une meilleure maîtrise générale des systèmes qualité et de contrôle interne. De plus, parmi les référentiels possibles, tous ne proposaient pas de système de contrôle interne et aucun ne prescrivait de démarche d'audit interne.

Il ne s'agit pas tant de faire du contrôle interne ou de l'audit des instruments essentiels du système de management, même si cette discussion est tout à fait valable. Ce qui ressort plutôt de notre étude c'est l'intérêt de la démarche de contrôle et d'audit « comme un instrument de changement explicite » (Power, 1997) et comme une zone de discussion avec les acteurs sur la compréhension et l'applicabilité de la norme permettant de faire émerger un constat partagé. Il s'agit là de l'un des résultats inattendus de la phase de contrôle avec les consultants-formateurs. Le seul fait de s'entretenir avec eux de leur expérience de la norme n'a pas généré les mêmes réactions que de prendre le temps de décliner les exigences de la norme et de vérifier leur application dans une démarche de contrôle. Le contrôle a ouvert un espace où chaque acteur a exprimé des choses différentes :

- Un respect des exigences mais le doute de ne pas avoir agi correctement ;
- Une compréhension des exigences essentielles, les autres n'ayant pas été appliquées ;
- Un doute sur l'applicabilité générale de la norme pour les activités exercées par le consultant-formateur.

Ce qui est marquant c'est le rôle qu'a joué la démarche de contrôle interne, et ce qu'elle peut impliquer en termes d'analyse des pratiques, tout à la fois dans l'identification de la perception que les acteurs avaient de la norme et de la manière dont ils utilisaient les outils. Cela nous amène à peser l'importance des démarches de contrôle et d'audit dans l'accompagnement de la mise en œuvre d'une norme. Bien entendu, une frontière est à tracer ici entre la prescription d'un système de récompense et de sanction, qui nécessite des actions de contrôle, et la posture d'audit qui ouvre le dialogue entre l'auditeur et l'audité. Il serait donc prudent de bien séparer

les deux, dans le langage et dans les faits, pour atténuer toute ambiguïté qui pourrait nuire à la qualité de l'échange avec l'auditeur, l'audit devant conduire à un travail de co-interprétation de la norme et de réflexivité sur les pratiques professionnelles.

A différentes étapes, l'audit peut constituer un outil puissant pour la mise en place de la norme.

- Audit initial ou de diagnostic : il permet de générer un constat partagé des pratiques existantes et de partager avec les audités les exigences de la norme visée ;
- Audit de contrôle ou de pré-certification, évaluant la mise en œuvre de la norme : il apporte une réflexivité sur les pratiques et permet de recueillir des éléments sur l'application réelle de la norme en condition de travail (Lampland & Star, 2009) ;
- Audit de suivi ou de maintien, évaluant le maintien des pratiques prescrites par la norme : il est l'occasion de recueillir des informations sur l'expérience des acteurs, avec un certain recul, et sur leur appréciation dans un but d'amélioration de la mise en œuvre de la norme.

Ces audits peuvent servir à constituer des jalons dans le projet de mise en place d'une norme, pour le suivi et l'évaluation de l'impact de la norme sur l'organisation et pour comprendre comment elle interagit avec les autres normes déjà présentes au sein de l'organisation.

La démarche d'audit interne joue un rôle clé sur la mobilisation des ressources internes. D'abord, la démarche d'audit permet la montée en compétences des acteurs en charge des audits internes qui deviennent par là même des facilitateurs de l'intégration des normes. Ensuite il s'agit d'un outil d'accompagnement des collaborateurs. Cependant, il ne faut pas surestimer la capacité de l'outil à accompagner le changement dans l'organisation. Un audit n'a jamais pour ambition de couvrir de manière exhaustive le périmètre auditable. Postulons que l'entreprise possède quinze commerciaux : l'audit du processus commercial se fera par échantillonnage pouvant inclure les spécialités des commerciaux. L'auditeur ne rencontrera pas l'ensemble des commerciaux, ce qui rendrait par ailleurs le coût de l'audit insupportable pour l'organisation. L'audit interne aura donc plus de force prescriptive dans une petite organisation où l'échantillonnage des personnels audités permettra de rencontrer une part importante des collaborateurs. Dans le cas de l'entreprise étudiée, une démarche d'audit interne pourrait s'avérer d'une grande efficacité en ce sens.

- **La stratégie de ressources humaines : les exigences de la gestion des normes**

La maîtrise des normes et de leur intégration dans l'organisation a plusieurs conséquences sur la gestion des ressources humaines. Une première conséquence est celle de la mobilisation d'une partie du temps de travail des collaborateurs par le projet de mise en place d'une norme, indépendamment du recours à des prestataires externes. La seconde conséquence est celle du temps que vont consacrer les collaborateurs au maintien de la conformité de la norme. Ce temps mobilisé peut ne pas être ressenti comme tel par les collaborateurs, quand la norme est intégrée, donc considérée comme un « fait » et que, par conséquent, elle s'inscrit parfaitement dans la logique institutionnelle dominante de l'entreprise. Dans le cas contraire, le temps, et nous l'avons vu dans notre recherche, peut être « sur-ressenti » et devenir une contrainte déterminante dans les choix d'arbitrage normatif des collaborateurs. Enfin, le pilotage d'un système de gestion des normes implique nécessairement la mobilisation du temps d'un collaborateur ou d'un dirigeant.

Ce constat permet d'identifier la mobilisation des ressources humaines de l'organisation comme l'un des éléments-clés du coût de l'intégration et du maintien d'une norme, élément à prendre en compte dans les décisions d'opportunité de mise en place d'une norme ou de maintien de l'activité correspondante. C'est également un élément entrant en ligne de compte dans l'évaluation de la performance du système de gestion des normes et de l'activité concernée. Classiquement, le coût d'un système de management de la qualité est comparé au coût de la non-qualité que pourrait induire une non-conformité, ou du coût de la gestion des non-conformités en termes de corrections et de sanctions externes.

Nous avons donc identifié une première dimension incompressible que constitue le temps d'intégration et de gestion des normes.

Une seconde dimension liant la gestion des normes et la gestion des ressources humaines est celle des compétences des collaborateurs. La mise en place, le respect d'une norme peut impliquer des compétences spécifiques. La compétence réside dans la capacité d'un acteur, dans un contexte donné, à conserver la conformité de l'organisation à la norme tout en s'adaptant à la situation. A quel moment la demande d'un client peut-elle relever de la formation, du conseil ou d'un dispositif mixte, et comment formaliser l'engagement contractuel de chacune de ces options ? Répondre à cette question implique de maîtriser les cadres juridiques de chaque type de mission et de comprendre les erreurs méthodologiques

susceptibles d'être sanctionnées en cas de contrôle. Identifier à chaque évolution du contexte normatif les impacts sur les compétences attendues des collaborateurs demande une attention de chaque instant.

« L'objectif c'est d'emmener les gens à faire différemment, soit tu imposes ce qui est le plus simple, soit tu as un côté incitatif [...] On a du mal à se changer. Par exemple la formation, tout le monde veut se former mais dès qu'il y a des contraintes liées à la formation ça devient le bordel. Tant que les consultants ne se voient pas remplir le truc, ils ne le feront pas. »

Dirigeant 1

Une troisième dimension est celle de l'objectivation du rôle de chaque collaborateur dans la gestion des normes. Une critique, judicieuse, pourrait consister à dire que le respect des normes, de la loi, ne peut pas constituer une mission en tant que telle, ni être récompensée. Cette exigence fait partie du cadre contractuel de base entre un salarié et son employeur. Ne pas voler ou ne pas faire de faux sont bien des éléments qui ne nécessitent aucune formalisation de la part de l'employeur ou du donneur d'ordre.

Pourtant, il existe bien une différence entre respecter la législation commune et avoir un rôle-clé dans le respect d'une norme qui peut être démontrée par la réussite de contrôles et d'audits internes ou externes, surtout si cela demande des compétences ou une implication particulière.

A partir de là, l'employeur peut se positionner selon différents facteurs :

- Le respect de la norme fait-il partie intégrante de la pratique professionnelle quotidienne ?
- Quel est l'impact d'une non-conformité ?
- Le respect de cette norme dépend-il de compétences ou d'une implication particulière d'un ou plusieurs collaborateurs ?
- Si oui, cela est-il déjà pris en compte dans sa rémunération et dans sa fiche de poste (par exemple, un directeur administratif financier ou un responsable qualité) et sous quelle

forme : rémunération variable, niveau de rémunération prenant en compte la technicité du métier directement liée au respect d'une ou plusieurs normes ?

Nous pouvons imaginer la situation d'un premier collaborateur dont le respect d'une norme spécifique faisant partie de l'objet même de son travail se trouve, à ce titre, traduit dans sa fiche de poste, et dans le calcul sa rémunération. Cela pourrait être la situation d'un responsable paie : il n'est pas imaginable de le récompenser spécifiquement pour la conformité des bulletins de paie. De plus, les manquements de ce responsable paie en matière de non-respect de la norme pourraient être constitutifs d'une cause de licenciement pour insuffisance professionnelle. Si nous prenons le cas d'un formateur, le respect de la norme fait partie de son activité. Mais d'autres facteurs sont à prendre en compte. La normalisation est récente et implique une modification de ses pratiques en fonction du périmètre normatif qui lui est confié. La rémunération liée à la technicité de son travail n'a pas forcément pris en compte cette nouvelle dimension. L'impact d'une non-conformité peut entraîner un coût exorbitant au regard du chiffre d'affaires : une amende de 4.500€ et un remboursement des sommes perçues sur les fonds de la formation professionnelle, le tout pouvant équivaloir à 100% du prix de la formation. Dans ce cas, nous voyons l'intérêt d'avoir une politique des ressources humaines incitative envers ce type de collaborateurs. La formalisation des objectifs de conformité peut être un premier élément d'incitation du respect de la norme. Un second élément peut être un intéressement financier à la réussite des audits de certification.

Dans beaucoup d'organisations, comme dans l'entreprise étudiée, la rémunération et les primes s'appuient sur des résultats d'ordre comptable et financier. Un collaborateur peut interpréter comme une contrainte le respect d'une norme, notamment en termes de temps, contrainte qui peut diminuer ses chances d'atteindre ses objectifs financiers et d'optimiser sa rémunération. Il pèsera alors les avantages et les risques du non-respect de la norme. Dans l'entreprise étudiée, la place secondaire de l'activité de formation et la volonté des consultants d'éviter tout temps d'activité qui ne puisse pas faire l'objet d'une facturation aux clients ont joué un rôle dans le non-respect de la norme qualité.

Cette approche peut également s'appliquer aux sous-traitants. Un sous-traitant possédant une certification qualité entraînera un coût de contrôle allégé voir nul, si l'on considère que cela exonère le donneur d'ordres de son devoir de contrôle (ce qui est inexact pour la norme ISO 9001 mais peut s'avérer à propos pour la norme qualité de la formation professionnelle). Il

serait donc possible d'intéresser les sous-traitants au passage d'une certification qualité au travers d'une politique de prix plus avantageuse.

- **Le formateur au cœur du dispositif qualité**

Il est intéressant de considérer les différents éléments concourants à la qualité d'une prestation de service :

- Qualité technique et fonctionnelle, perception de la prestation (Grönroos, 1984) ;
- Réactivité, assurance, empathie (Parasuraman, Berry et Zeithaml, 1991),
- Adaptation de la prestation en fonction de l'homogénéité ou de la particularité des attentes (Callot, 2002 ; Meyronin & Ditandy, 2007).

De plus, la formation cristallise les attentes des différentes parties prenantes :

- Le bénéficiaire : employabilité à long terme, capacité à répondre aux exigences de son poste dans l'immédiat, intérêt personnel ;
- Le financeur : employabilité à long terme des actifs, maintien dans l'emploi immédiat, réalité de la prestation selon un volume d'heures d'interaction apprenante ;
- L'entreprise : performance du bénéficiaire à court terme, réalité de la prestation, maîtrise des coûts, réponse aux obligations légales de formation.

En fonction des situations, les attentes des parties prenantes vont s'aligner (sur un projet de reconversion, par exemple) ou être « dissonantes ». L'organisme prestataire de formation, dans son analyse des besoins et dans sa démarche commerciale, va tenter de répondre, ou prétendre le faire, aux attentes de chaque partie prenante du projet de formation.

Or, le formateur a un rôle plus ou moins étendu dans le dispositif qualité selon qu'il est un animateur de formation ou, à l'extrême opposé, qu'il intervient sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de la qualification du besoin à la validation de l'évaluation des compétences. Souvent, on le retrouvera dans un rôle d'ingénieur pédagogique-formateur ayant la responsabilité de créer le contenu de la formation, les supports, les modalités d'évaluation, d'animer la formation, d'organiser l'évaluation et de procéder à l'évaluation des compétences. L'organisme de formation s'occupant du recrutement des bénéficiaires, de la logistique et de l'administratif.

Dans cette disposition, certains organismes de formation jouent presque le rôle de courtier de prestations de formation qu'ils « achètent » à des formateurs sous-traitants.

La norme qualité dans sa version de 2015 et 2019, n'identifie le formateur que pour son rôle d'animateur de formation. Au-delà, il fait partie des « personnels chargés de mettre en œuvre la prestation ». La question de son rôle est avant tout abordée sous l'angle de la responsabilité de l'organisme de formation, employeur ou donneur d'ordre, dans la gestion de ses compétences.

Dans sa version 2015, la norme, transposée dans le référentiel Datadock, exigeait de l'organisme de formation de recenser les profils de ses formateurs : expériences et qualifications. La plateforme invitait les organismes de formation à fournir une attestation d'existence d'une CVthèque. Par ailleurs, la norme exigeait des preuves de la formation continue des formateurs, laissant planer une ambiguïté entre les formateurs salariés relevant alors du plan de formation (actuel plan de développement des compétences), et les formateurs sous-traitants qui sont, *a priori*, responsables de leur propre formation.

Tableau 21 - Décret 2015-790 du 30 juin 2015, Critère 4

Décret 2015-790 du 30 juin 2015, Critère 4 - *La qualification professionnelle et la formation continue des personnels chargés des formations :*

- Indicateur 4.1 du Datadock : *Capacité de l'OF à produire et mettre à jour une base des expériences et qualifications des formateurs.*
- Indicateur 4.2 du Datadock : *Capacité de l'OF à attester des actions de formation continue du corps de formateurs ou du formateur indépendant.*

Dans la version de 2019, la norme se rapproche de la logique de la norme ISO 9001 (partie 7.2 « Compétences »). L'organisme de formation doit « identifier, mobiliser et évaluer » les compétences de l'ensemble des intervenants (indicateur 21) mais n'est logiquement en charge que de l'entretien et du développement de ses salariés (indicateur 22).

Tableau 22 - Critère 5 du « Référentiel National Qualité », Décret n° 2019-565 du 6 juin 2019
relatif au référentiel national sur la qualité des actions concourant au développement des
compétences

Critère 5 : La qualification et le développement des connaissances et compétences des personnels chargés de mettre en œuvre les prestations.				
L. 6313-1-1°	L. 6313-1-2°	L. 6313-1-3°	L. 6313-1-4°	Indicateurs d'appréciation
x	x	x	x	21) Le prestataire détermine, mobilise et évalue les compétences des différents intervenants internes et/ ou externes, adaptées aux prestations.
x	x	x	x	22) Le prestataire entretient et développe les compétences de ses salariés, adaptées aux prestations qu'il délivre.

Ainsi, si la notion de compétence est centrale, le périmètre et la nature des compétences des formateurs restent soumis à l'appréciation de l'organisme de formation qui devra faire la preuve d'une démarche en ce sens. En ce qui concerne les formateurs, le contrôle ne devrait pas aller plus loin que la considération du formateur lui-même pour ses capacités à former, capacités qui sont identifiables selon quatre facteurs :

- Expérience dans le domaine technique ;
- Formation dans le domaine technique ;
- Expérience pédagogique, en qualité de formateur ;
- Formation à la pédagogie, à la formation.

Pourtant, cette dimension des compétences ne semble pas suffire à faire jouer pleinement au formateur son rôle dans le dispositif qualité.

Premièrement, parce que l'organisme doit définir la fiche de poste de ses formateurs pour déterminer leur rôle réel dans la chaîne de valeur. Ainsi, le processus de sélection des sous-traitants et de maintien des compétences de salariés s'appuiera sur les besoins précis en compétences de l'organisme.

Deuxièmement, parce que le formateur est dans une posture de relation client. Il est l'interface centrale permettant le contact entre l'organisme de formation et le client dans la phase de co-délivrance de la prestation. Il est l'ambassadeur de l'image de l'organisme de formation telle

qu'elle a été construite par la description des qualités techniques et fonctionnelles de la prestation, et vendues par les fonctions communication, marketing, commerciale de l'entreprise. Il doit être capable de répondre aux questions des clients et de s'inscrire en cohérence avec la proposition de valeur et de l'univers de la marque de l'organisme de formation. Comment serait perçu le collaborateur d'une entreprise dont le comportement et la tenue ne correspondraient pas à notre perception du « standard » de cette dernière, qui serait incapable de répondre à des questions ou à des objections générales, de s'adapter aux différentes demandes, et dont la façon de délivrer la prestation manquerait de cohérence avec la méthode attendue ?

Si la norme ne prescrit pas une telle dimension, la littérature nous invite à interroger le rôle du formateur dans le maintien de la qualité et de la perception de la qualité par les clients. Les organismes de formation doivent garder à l'esprit que la réponse aux attentes clients, la livraison d'une prestation conforme, est la priorité de toute organisation mais également, et surtout, le vecteur principal de fidélisation, de valorisation des prestations, et de développement de l'activité. C'est là une illustration de la complémentarité entre la réponse à une pression normative et l'activation d'un levier de performance, à condition d'identifier les éléments et les moments-clés dans la réponse aux besoins des clients.

Le rôle du formateur a différentes dimensions :

- Apports techniques, il est porteur de la compétence qu'il transmet ;
- Capacités à former : c'est la dimension pédagogique, la capacité à former et à mobiliser la ou les méthodes pédagogiques vendues ou prescrites par l'organisme de formation ;
- Qualité de la relation bénéficiaire ;
- Ambassadeur de la « marque » et des « solutions » de l'organisme de formation.

Si ces dimensions sont identifiées et pilotées, le formateur peut devenir le principal coproducteur de la valeur perçue.

4.4. Limites théoriques et méthodologiques

L'objectif de cette partie est d'identifier les différentes limites de notre travail de recherche ; ces limites permettent de mieux comprendre la portée des résultats et l'intérêt des perspectives de recherche qui seront présentées ultérieurement. Il s'agit également pour le chercheur d'initier une démarche d'amélioration de son travail de recherche qui lui permettra de consolider les différentes dimensions de ses prochaines études.

4.4.1. Limites théoriques

Sur le plan théorique, la principale difficulté de nos travaux a été d'agencer des cadres théoriques et conceptuels susceptibles de se recouper ou de se compléter mais dont les liens étaient peu théorisés. Si une parenté claire apparaît entre la théorie des normes et la tétranormalisation, qui se reflète dans les approches de tous les auteurs de la tétranormalisation, il a fallu bâtir les ponts entre ce champ théorique et celui des théories institutionnalistes. Nous avons pu nous appuyer sur des travaux internes au LIRSA (Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Sciences de l'Action) où la réflexion amène à considérer que le lien entre la théorie néo-institutionnelle et la tétranormalisation s'opère à travers le champ d'étude des micro-fondations du travail et des logiques institutionnelles. Cependant, pour mener à bien notre réflexion, nous avons dû nous-mêmes proposer des définitions permettant d'articuler le concept de logiques institutionnelles et de normes. Nous nous sommes limités à considérer la logique institutionnelle au niveau de l'organisation, suivant en cela les recommandations de Thornton & Ocasio (2008) de spécifier le niveau auquel la théorie était appliquée. Nous avons préféré considérer que chaque organisation génère sa propre logique institutionnelle et qu'il était trop complexe de décrire celle-ci comme une émergence sous l'influence de la force de diverses autres logiques ou ordres institutionnels (le capitalisme, la bureaucratie, la démocratie, la famille, la religion...). Cette approche macroéconomique des logiques institutionnelles a été écartée.

Notre principale grille de lecture a été celle de la tétranormalisation : nous nous sommes efforcés d'identifier des oppositions de normes à travers les phénomènes observés. En ce sens, nous sommes sortis du traitement classique des oppositions directes entre normes, qu'un ou plusieurs acteurs vont considérer et traiter, pour nous intéresser à la vectorisation des forces normatives à travers la logique institutionnelle et l'organisation de l'entité étudiée.

De la même manière, nous avons traité la question de la qualité comme une question de norme. Il est donc important, pour aborder notre étude, de comprendre la focalisation sur la question de l'acceptation d'une norme et de son interaction avec d'autres normes. C'est cette approche qui a justifié un raccordement, à travers ce dénominateur commun, entre les différents champs théoriques. Mais même dans cette optique, d'autres grilles de lectures auraient pu être mobilisées ainsi que d'autres pans des théories invoquées.

4.4.2.Limites méthodologiques

La dimension méthodologique du projet de recherche est celle qui est le plus mise à l'épreuve dans un projet doctoral.

L'étude de cas unique ne pose pas de difficulté majeure dans le cadre d'une Recherche-Intervention. Nous avons dû faire un choix entre l'étude de multiples cas offerts par les clients de l'entreprise de conseil et l'approche par cas unique. Cependant, ces cas ne permettaient pas un accès profond aux organisations à étudier. A l'opposé, le dispositif de la CIFRE offre une possibilité unique d'immersion prolongée dans une organisation et d'observation de mécanismes organisationnels complexes.

Cette immersion permet de compenser l'une des limites de notre approche, à savoir le fait de mener une Recherche-Intervention avec un chercheur unique. En effet, face à l'abondance des observations et le fait que le chercheur intervenant ne peut, dans les situations d'intervention, être pleinement observateur en temps réel, les Recherches-Interventions gagnent en solidité méthodologique lorsqu'elles sont menées en équipe. Cela permet également de proposer plusieurs angles d'observation et d'effectuer un travail de restitution croisée entre les chercheurs.

Un autre aspect tient aux facteurs de contingence. L'entreprise étudiée présente à la fois des caractéristiques intéressantes pour la portée des résultats et une situation qui comporte certaines particularités. Les contraintes liées à la croissance d'une entreprise jeune et de petite taille relèvent à la fois d'un schéma intéressant pour observer les dynamiques originelles des normes mais, en l'absence d'études comparables, rend difficile l'identification des facteurs de contingence. Cela n'amointri en rien l'intérêt des résultats mais le cas doit être considéré selon ces diverses dimensions pour être comparé à d'autres travaux : nature de l'activité principale, dynamique de croissance, profil des dirigeants, taille.

De la même manière, le turn-over observé sur des postes-clés (Dirigeants, commercial, office manager) a sur les observations un impact que nous nous sommes efforcés de décrire. Mais malgré ce turnover nous avons eu la possibilité d'observer des dimensions permanentes liées à la structure même de l'entreprise.

Bien que la durée de l'étude soit tout à fait satisfaisante, sa prolongation pour accompagner l'entreprise dans la mise en place de la réforme de 2018, et la préparation d'une certification qualité, aurait été riche d'enseignements pour confirmer certains constats et certaines déductions. Le rapprochement des réformes et la montée tardive de la charge sur l'activité de formation n'ont pas permis une période d'observation plus longue et plus dense sur cette activité.

Également, la confrontation entre deux ensembles de normes (comptable et financier / qualité et environnement) aurait pu être enrichie par l'observation d'un autre ensemble de normes pour valider la prévalence de l'ensemble principal et la « contamination » de la logique institutionnelle. Cela aurait nécessité une renégociation du cadre de la recherche avec l'entreprise. Le fait que le chercheur soit intervenu en qualité de salarié conférait aux données visées un caractère sensible. De plus, la volumétrie des données et des observations aurait sans doute alors été un frein à la production d'un travail cohérent de doctorat.

4.4.3.Limites managériales

La principale limite de l'étude réside dans le fait qu'elle s'est achevée au moment où une nouvelle réforme venait modifier l'organisation de la formation professionnelle, modifiant la norme qualité, imposant un référentiel unique, et ajoutant une obligation de certification sur la base d'un audit tierce partie par des organismes accrédités par le Comité Français d'Accréditation. Mais cela n'affecte pas les résultats ayant trait à la gestion des normes de manière générale. De plus, le référentiel de 2019 contient 6 critères en commun avec le référentiel de 2015 dont il constitue une évolution. Ainsi, les observations et les recommandations touchant au cœur de la norme restent valables. Il faut également prendre en considération le fait que seul le bloc qualité de la tétranormalisation de la formation a connu un tel changement et que les principaux impacts sur les autres ensembles de normes restent similaires.

Ici jouent également les facteurs de contingence. Plusieurs dimensions sont à prendre en compte :

- La faible complexité de l'activité de formation considérée par rapport à un établissement ayant une activité dédiée ou proposant une offre en alternance ;
- La nécessaire transposition des résultats au contexte d'autres organisations. Les résultats traçant alors des directions, des points d'appui, pour une approche par l'Evidence Based Management mais ne fournissant pas de solution directe ;
- La faiblesse originelle de l'ensemble de normes « qualité et environnement » dans l'organisation qui laisse entrevoir des difficultés structurelles à s'approprier et à manager ce type de norme.

Enfin, nous pouvons noter que :

- La mise en place d'un système de gestion des normes relève d'une technicité telle que l'étude n'a pas permis l'apport d'éléments déterminants en ce sens.
- La mise en place d'un système de management de la qualité nous renvoie à une autre dimension qui désaxerait notre recherche.

4.5. Perspectives de recherches

Cette partie va permettre d'aborder les différentes perspectives de recherche suite à notre étude. L'idée est d'envisager ce travail doctoral comme un socle ouvrant la perspective d'un programme de recherche sur plusieurs années que nous nous efforcerons de suivre. Ce travail de prospective va notamment s'appuyer sur le corps d'hypothèses et sur les résultats obtenus.

Il est important de noter qu'au moment où nous écrivons cette thèse nous avons déjà une vision du terrain pour les trois prochaines années dans le cadre de la Direction qualité d'un groupe d'établissement d'enseignement supérieur privé confronté à la mise en place d'un système de management de la qualité permettant d'obtenir, pour chacun de ses établissements, une certification qualité.

4.5.1. Perspectives de recherche dans l'identification des logiques institutionnelles et les freins au changement associés

La recherche sur les logiques institutionnelles est apparue comme un enjeu majeur de l'étude de l'intégration des normes dans les entreprises et, plus généralement, dans les organisations. Savoir qu'une ou plusieurs logiques institutionnelles sont à l'œuvre dans une organisation, et qu'elles jouent un rôle dans la capacité de l'organisation à intégrer et gérer les normes, est fondamental mais largement insuffisant pour la contribution de la science au pilotage des organisations.

Différents axes de recherche peuvent être explorés pour comprendre la manière dont les logiques internes s'institutionnalisent, repérer ce qui les compose, saisir le rôle qu'elles jouent dans les interactions des normes et identifier les choix des acteurs concourant à des non-conformités et des choix non rationnels.

Pour explorer cette thématique, les axes suivants sont susceptibles d'être explorés :

- La place des pressions institutionnelles et des facteurs internes dans l'émergence et dans le renforcement des logiques institutionnelles. Est-ce que les arbitrages normatifs fondent les logiques institutionnelles ou est-ce que les logiques sont préexistantes, même dans des organisations faiblement organisées ? Et influencent-elles les arbitrages normatifs dès l'origine de l'organisation ou s'agit-il d'une dynamique concomitante, itérative, de pressions institutionnelles et d'arbitrages ? Dans ce cas, la logique dominante atteint-elle un niveau de maturité maximal et sous quelles conditions ? Est-ce là un phénomène qui explique la bureaucratisation des organisations ? Ce premier axe permettrait d'analyser les facteurs internes et externes, ainsi que conjoncturels, des logiques institutionnelles et de mieux comprendre ce qui concourent au mimétisme et à l'isomorphie ainsi que ce qui est susceptible d'être unique dans chaque organisation.
- Comment s'expriment les logiques institutionnelles, à travers quelles forces, est un élément également important. Cela permettrait tout d'abord de mieux comprendre ce qui compose les logiques institutionnelles, de les cartographier, au-delà des définitions générales et des références à des ordres institutionnels macroscopiques. Si l'on revient aux définitions du concept de logique institutionnelle, la logique institutionnelle dominante de l'organisation est exprimée dans les comportements communément admis comme conformes à des valeurs, à des règles formelles ou informelles, permettant une régulation des acteurs, et de

définir leurs raisons d'agir. Cependant, cette définition impliquant que tout exprime la logique institutionnelle dominante manque d'opérationnalité. Il serait important d'avoir des outils pour identifier les traits saillants ou les signes d'expressions distinctives des logiques institutionnelles.

- Notre travail a porté sur l'étude d'une norme de service sectorielle dans une organisation dont l'activité principale est différente de l'activité visée par la norme tout en ayant un mode de gestion intégré, et non dédié. Ce cas de figure trouve un intérêt général dans le cas des entreprises souhaitant diversifier leur activité à fin de croissance. L'étude de la gestion des normes dans des entreprises à activités multiples peut ouvrir la question de l'intérêt des systèmes de gestion dédiés ou intégrés pour faciliter ou non la gestion des spécificités normatives, et gérer les effets de la logique institutionnelle dominante sur l'activité secondaire.
- Une question qui reste ouverte suite à notre étude est celle de la permanence ou non d'une hiérarchie des normes internes, propre à l'organisation. Une étude de cas multiples menée sur des entreprises comparables pourrait permettre d'explorer cette notion et de peser sa pertinence. En effet, nous sommes encore peu renseignés sur la permanence des schémas de prévalence de normes appliquées par les acteurs d'une organisation. La question de savoir si la logique institutionnelle dominante implique une hiérarchie bien établie et pérenne reste une question à trancher. Cette exploration offre la possibilité de mesurer l'influence des comportements individuels, soit par la répétition d'un même arbitrage, soit par leur « déviance » institutionnelle et la modification qu'ils peuvent entraîner de la logique organisationnelle. Nous pourrions presque comparer l'impact de ces changements de comportements individuels aux mutations génétiques au sein de la théorie de l'évolution. La rationalité des acteurs voudrait que toute modification positive de comportement soit sélectionnée et reproduite par l'organisation. Identifier les cas où cela se produit apporte un éclairage important sur les dynamiques d'évolution des logiques institutionnelles et le rôle des « entrepreneurs institutionnels » (DiMaggio, 1988). La compréhension de ce mécanisme aiderait les organisations à impulser les changements nécessaires à leur survie-développement et à combattre les forces d'inertie freinant leur capacité d'adaptation.
- De manière générale, la mise en place d'études permettant d'éprouver des outils et des méthodes d'identification des logiques institutionnelles et d'évaluation des forces des

ensembles de normes ouvrent des perspectives à court terme. Cela permettrait de rapprocher ou de dissocier la notion de forces normatives et d'expression de la logique institutionnelle dominante à travers la matrice de la tétranormalisation.

4.5.2. Perspectives de recherche concernant le rôle d'un système de management de la qualité pour gérer la tétranormalisation de l'organisation

Un système de management de la qualité est la formalisation et la centralisation de la manière dont une organisation est censée fonctionner et traduire les orientations stratégiques à tous les niveaux de son activité. Cette formalisation est plus ou moins en décalage avec les pratiques réelles des acteurs. Il s'agit donc d'un système conçu pour normaliser les comportements des acteurs de manière à éviter tout arbitrage normatif inattendu mais qui peut souffrir des mêmes maux qu'il tente de traiter.

Parmi les axes de recherches s'inscrivant dans l'étude des systèmes de management de la qualité, nous pouvant trouver les axes suivants :

- L'étude du rôle des processus dans la gestion des normes et de leur intégration. Le processus est le reflet théorique de la manière dont doivent agir les acteurs de l'organisation pour réaliser l'une des étapes de production de valeur dans l'organisation. Il décrit les actions à effectuer et renvoie vers les éléments de maîtrise de ces activités : procédures, fiches, contrôles à effectuer, standards à respecter... Théoriquement, une norme pourrait être simplement transposée dans l'organisation à travers la modification des processus, la rendant visible et impérative. L'étude du rôle des processus dans la gestion des normes ouvre un champ tout à fait intéressant dans le sens où l'outil processus est un outil connu et relativement facile à mettre en place.
- Le leadership des dirigeants, condition *sine qua non* au fonctionnement d'un système de management de la qualité, s'est avéré être l'un des facteurs influant la dynamique d'intégration des normes. Il reste beaucoup à apprendre sur l'opérationnalité des schémas de pilotage des normes prescrit par les chercheurs dans le domaine de la tétranormalisation. Les systèmes de management de la qualité désignent le dirigeant comme le seul le responsable pour impulser le système, fournir les moyens et fixer les objectifs. Ces conditions, lorsqu'elles sont appliquées suffisent-elle à la gestion efficace des normes ? Ou bien une approche plus démocratique, socio-économique, est-elle nécessaire pour que le

système de management de la qualité soit lui aussi perçu comme une norme à gérer par les acteurs, une norme souffrant des arbitrages au niveau le plus opérationnel dans l'entreprise ?

- Le rôle du contrôle comme outil d'accompagnement à la mise en place des normes et comme créateur d'espace démocratique d'échange sur la compréhension et la gestion des normes nous apparaît comme l'un des axes les plus prometteurs de la recherche sur la gestion des normes. Ce contrôle, comme le concept de processus, a l'avantage d'être déjà outillé dans la plupart des organisations. Le projet serait donc de savoir comment utiliser cet outil, et de comprendre ce qui fait que le contrôle concourt ou non à une meilleure intégration de la norme. Certaines difficultés devraient apparaître dans les secteurs où le contrôle fait partie du tissu normatif et peut être traité comme une norme parmi d'autres avec des effets d'arbitrage ou de conformité apparente (Dufour, 2015).
- Notre recherche avait initialement pour ambition d'interroger la place ou l'intérêt d'une démarche d'amélioration continue dans le pilotage des normes. Cela nous renvoie à l'un des principes des systèmes de management de la qualité et aux indicateurs de suivi servant cette dynamique. Cette question trace une frontière entre un système de management des normes et un système de management de la qualité. La version 2019 de la norme qualité de la formation professionnelle introduisant un critère sur l'amélioration continue, les opportunités d'étude vont être larges et significatives et une opportunité de réduire les incertitudes liées aux facteurs de contingence.

4.5.3. Perspectives de recherche concernant le rôle du pilotage des ressources humaines sur l'intégration et la gestion des normes

Au final, l'intégration des normes repose sur le comportement, au niveau microscopique, des acteurs des organisations en situation de travail et des choix en temps réel du comportement à adopter dans les situations qui s'offrent à eux. La norme de comportement dans un poste de travail est liée à la définition même du poste et à ce que l'acteur perçoit des éléments sur lesquels il va être évalué. Les ergonomes distinguent le « prescrit » du « réel », ce que fait vraiment l'acteur. Domette (2019) rappelle que « cette approche repose sur la distinction entre les notions de *tâche* (« ce qui est à faire ») et *d'activité* (« ce qui se fait ») ».

Dans le champ du rôle des ressources humaines sur l'intégration et la gestion des normes, les axes de recherches suivants se présentent :

- Dans la lignée des travaux de Smith, Boje & Foster (2015) sur le concept d'acteur intelligent, il conviendrait d'étudier la perception et la compréhension des normes auxquelles les acteurs sont confrontés. Et à ce titre, d'évaluer l'influence de la formalisation du respect des normes dans leurs fiches de poste ou de missions, et ce que l'incitation ou la sanction apportent à la compréhension des acteurs de l'organisation dans la compréhension de leurs obligations et le sens à donner, l'objectif, des normes.
- De manière liée, un pan entier de la recherche sur les normes s'ouvre sur la notion d'incitation et de sanction, qui pourrait largement s'appuyer sur la recherche portant sur le contrôle interne. Dufour a largement ouvert la voie en ce sens et a proposé de lier ses travaux à la théorie de la tétranormalisation (Dufour, 2015). Au cours de ses travaux, il a notamment considéré que « Définir une politique de maîtrise des risques efficace serait donc une gageure sauf à y intégrer un système de sanction ». Le parallélisme entre la gestion des risques, qui se traduisent souvent, dans le secteur financier, par des non-conformités, et la question générale de l'incitation à la conformité des acteurs, offre un pont évident entre ces deux champs de recherche. Il faudra toutefois séparer la question d'une politique de contrôle interne de celle d'une politique de récompense-sanction se traduisant au niveau de la gestion des ressources humaines. A ce sujet, se pose la question du calibrage des sanctions et des récompenses ainsi que de la manière d'éviter la mise en place de stratégies de conformité par les acteurs afin de répondre aux indicateurs conduisant aux sanctions et aux récompenses.

4.5.4. Perspectives de recherche concernant l'impact des normes et de leur mode de gestion sur la performance des organisations

Un enjeu majeur de la recherche sur les normes est l'étude de ce qui conduit à leur effet contre-intuitif. La norme, destinée à prescrire la meilleure façon de faire, lorsqu'elle interagit avec les autres normes de l'organisation va générer des « effets secondaires » selon le même principe que dans le cas d'une interaction médicamenteuse. La mesure de ces effets sur la performance de l'organisation réside dans la détermination du coût de la normalisation de l'organisation. Nous avons distingué ces coûts selon qu'ils sont issus du projet d'intégration ou qu'ils dérivent de l'impact courant des normes sur la performance de l'organisation. Tout coût pouvant être associé à un gain supplémentaire, selon un principe d'effet de levier, l'intérêt des recherches dans ce domaine visent à identifier les coûts non-maîtrisés, qui nuisent directement à la performance de l'organisation. Les travaux sur les coûts cachés, dans le domaine du

management socio-économique des organisations offrent des outils particulièrement intéressants. Un projet de recherche en ce sens permettrait d'explorer deux axes :

- Le lien entre le niveau de coûts cachés et le degré de normalisation d'une organisation. Ce premier axe à deux dimensions :
 - o Une entreprise exposée à un grand nombre de normes, au-delà d'un certain socle normatif général commun à toutes les organisations, est-elle plus exposée aux coûts cachés ?
 - o Une entreprise qui formalise plus les normes internes, à travers, par exemple, un système de management de la qualité, est-elle plus exposée aux coûts cachés ?

Les éléments de réponse apportés à chacune de ces questions permettraient d'identifier les facteurs de risque auxquels la performance des organisations serait exposée comme résultantes de la normalisation. Ces éléments permettraient également d'éclairer la question de la participation des systèmes de management de la qualité à la performance des entreprises, là où les recherches quantitatives comparatives n'ont pas permis de trancher la question. Le nombre de cas étudiés dans ce champ de recherche, environ 2 000 sur les quarante dernières années, donnent des points de repères et des tendances qui faciliteraient un programme de recherche et éviteraient le recours à un grand nombre de cas.

- Le pendant de ce premier axe est celui de l'étude du potentiel de performance que permettrait la gestion des normes. Dans ce champ de recherche, la notion de performances cachées est tout aussi présente. Soit il est possible d'observer directement en quoi un coût caché devient un facteur de performance lorsque la cause en est traitée, dans notre cas une cause liée à la gestion des normes. Soit le fait que la faiblesse des coûts cachés dans les entreprises traduirait *a posteriori* l'impact d'un système ou de techniques de gestion des normes, voire l'impact d'un système d'un management de la qualité.

Dans tous les cas de figure, l'intégration d'une dimension d'étude des coûts et performances cachés est l'une des clés pour opérationnaliser les fruits de la recherche sur la gestion des normes auprès des acteurs économiques et de régulation.

4.6. Conclusion du chapitre 4

Cette dernière partie a permis d'identifier la manière dont l'étude de dynamique des normes dans les organisations et leur traitement à travers la grille de lecture de la tétranormalisation était à la croisée de différentes problématiques fondamentales en sciences de gestion. Non pas comme un cœur théorique fondamental permettant d'éclairer les questionnements soulevés par les théories institutionnalistes, le rôle des normes dans le fonctionnement des entreprises ou encore la contribution des théories de la qualité au pilotage et la performance des organisations, mais comme un angle de vue sur ces questionnements. Selon un certain principe de subsidiarités entre ces grands champs théoriques, l'étude des organisations au niveau des normes, agencées en 4 grands ensembles, permet à la tétranormalisation de contribuer aux autres champs de recherche précités. Il faut aussi considérer le fait qu'il existe, au final, une variété importante de « modes organisationnels alternatifs, entre lesquels se font d'incessants arbitrages, arbitrages où jouent à la fois les règles de l'environnement institutionnel et les caractéristiques internes propres à ces modes d'organisation. » (Menard, 2003). Et également prendre en compte le fait que les grandes théories actuelles ont du mal à saisir l'impact d'une norme au-delà de son effet d'institutionnalisation des organisations et de l'effet malheureux, qui fait consensus, de la densification normative. Traduire ces effets au niveau des organisations vient nourrir la question de la conception des normes et de leur rôle de vecteur de pressions institutionnelles. Le champ théorique de la tétranormalisation a beaucoup à offrir en renforçant les méthodologies d'étude des interactions des normes et en promouvant le rôle d'outil de gestion de la matrice de tétranormalisation des organisations. L'intégration de ces outils dans les recherches sur les logiques institutionnelles et sur la qualité apparaît tout à fait possible. Cela n'enlève rien à l'autonomie de ce champ de recherche mais renforce son inscription naturelle dans le tissu théorique qui concoure à offrir une meilleure lecture tant de la manière dont les entreprises s'organisent, que du pilotage et de la compréhension du comportement des agents face à la vision stratégique du principal. Ce champ d'étude est d'autant plus nécessaire que le management semble vivre une période pivot dans son histoire avec l'arrivée et l'ascension de génération (X et Y), générant des fossés entre les valeurs qu'ils portent et celles de ceux qui les dirigent. De la même manière la crise écologique sans précédent qui se présente va sans aucun doute bouleverser les priorités individuelles et collectives de manière beaucoup plus rapide que l'agenda des normalisateurs n'est capable de seulement l'envisager. Face à tant d'incertitudes, l'intensité de la recherche est l'une des meilleures réponses.

Conclusion : la norme au cœur de la stratégie de survie-développement des entreprises

Les conclusions d'une recherche sont fondées sur l'intime conviction du chercheur, qui se retrouve dans l'arène pour éprouver lui-même les champs de force qui traversent l'organisation » (Moisdon, 2010, p. 217).

Notre recherche s'inscrit dans un courant qui place le chercheur au cœur de l'organisation, gageant que la recherche en sciences de gestion ne peut s'effectuer que dans un contact étroit avec l'objet de recherche, quitte à éliminer tout objectif de neutralité, concept qui reste dans tous les cas, et dans tous les champs scientifiques, largement discutable. A travers les outils de la Recherche-Intervention et de ses « piliers épistémologiques », le chercheur s'oblige à fournir les garanties de scientificité de sa recherche et des connaissances scientifiques ainsi produites. Les limites inhérentes à la recherche en sciences de gestion, notamment le nombre de cas traitables dans un projet de recherche, ici unique, n'est qu'un rappel de la nécessaire humilité des chercheurs qui ne peuvent s'inscrire que dans un temps long, multigénérationnel, au sein d'une large communauté scientifique, à la croisée de différents types et champs de recherche. La science est une approche de la complexité du monde, qu'elle soit biologique, physique ou social. L'intention scientifique est de se confronter à cette complexité avec des outils permettant un partage des résultats avec la communauté scientifique mais également qui garantit le lien de confiance entre le scientifique et le reste du monde, susceptible de bénéficier de manière opérationnelle des fruits de la recherche.

D'un point de vue théorique, notre recherche suit le constat que l'organisation a besoin d'être observée autrement pour répondre aux défis de la gestion des organisations. L'entreprise, ultra-normée, ne peut plus être pilotée ou regardée uniquement selon les principes stratégiques traduits dans une matrice SWOT (Strengths - Force, Weaknesses - Faiblesses, Opportunities - Opportunités, Threats - Menaces), une analyse PESTEL (forces d'influence sur l'organisation : politique, économique, sociologique, technologique, écologique et légal) ou des 5 forces de Porter (le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits ou services de substitution, la menace d'entrants potentiels sur le marché, l'intensité de la rivalité entre les concurrents). L'entreprise, et toute organisation, est soumise à un ensemble de forces normatives formelles et informelles qui obligent le dirigeant à les intégrer dans sa vision et dans ses choix stratégiques. Cependant, cette question ne se joue pas tant au niveau stratégique qu'au niveau de chaque situation de travail où les normes entrent en jeu. L'organisation agit comme un organisme vivant où chaque organe aurait sa propre capacité

de décision et serait confronté à des contraintes mécaniques, physiologiques, biologiques propres, chaque organe devant assurer au mieux son rôle sans nécessairement avoir une vision de l'ensemble, ou en tout cas en ayant l'impossibilité d'y accéder en temps réel.

Le premier chapitre de la thèse décrit la complexité d'un secteur, celui de la formation professionnelle, qui loin d'être un secteur économique possédant ses entités propres, relève d'une forme de délégation de service public régulé par des normes de services. De plus, ce secteur se superpose à l'ensemble des secteurs économiques, chaque entreprise de chaque secteur existant pouvant s'inscrire dans ce schéma en qualité de prestataire, de prescripteur ou de bénéficiaire.

Le premier chapitre traite également des champs théoriques contribuant à répondre à la question de recherche. Il s'agissait donc d'identifier comment chaque champ théorique pouvait se positionner par rapport à l'objet de recherche. Il est apparu que si les théories institutionnalistes, des normes et de la tétranormalisation pouvaient apparaître comme des extensions les unes des autres, ou comme les différentes dimensions d'un questionnement général sur le fonctionnement et sur la forme des organisations, les théories de la qualité occuperaient une place à part. Les théories de la qualité sont largement prescriptrices en ce qu'elles impliquent un modelage de l'organisation selon les principes de la qualité. Elles ont semblé plus à même d'ouvrir des voies d'expérimentation et d'éclairer les effets externes de la gestion des normes sur les clients de l'entreprise.

Le second chapitre de la thèse est largement consacré à la question de la méthodologie. La question de la relation du chercheur avec son objet de recherche n'est pas neutre, particulièrement dans le cadre du dispositif CIFRE. Le choix de la Recherche-Intervention, s'il facilite le cadre épistémologique d'interaction avec l'objet de recherche dans les dispositions négociées avec l'entreprise d'accueil, sujet de l'étude, présente également des exigences qu'une intégration en qualité de salarié, en dehors d'une équipe de recherche, éprouve. La prise de recul sur l'objet de recherche, la capacité du chercheur à documenter ses observations et à créer des espaces d'interaction avec les acteurs pour s'extirper de la vie courante de l'organisation en sont autant d'illustrations. Mais les fruits d'une telle présence dans l'organisation, et l'accès complet au fonctionnement réel de l'organisation, au discours des acteurs et à la plupart des documents, présentent une forme de Graal de la recherche en sciences de gestion.

Le troisième chapitre a permis de présenter les résultats de la Recherche-Intervention. Les résultats directs de l'intervention du chercheur avec les outils du conseil, et les résultats issus de l'exploitation des données recueillies pendant une période d'environ 24 mois retenues pour la présente étude. La richesse des sources de données permet un travail de recoupement et l'établissement de faisceaux de preuves dans leur interprétation. Le défi du chercheur est d'extraire de la masse de données qualitatives les seuls éléments concourant au traitement efficace de la problématique de recherche. L'approche par un corps d'hypothèse, sous-tendant tous les éléments nécessaires à un traitement complet de la problématique, permet une forme de quadrillage des résultats et aussi de comprendre aisément leurs apports et leurs limites. Il est bien entendu admis que cette approche a vocation à démontrer le champ scientifique qui s'offre au chercheur. Il n'est pas question de surestimer les résultats obtenus en sous-entendant que ces derniers ont permis de répondre à un nombre important d'hypothèses ; les hypothèses servent plutôt de points de repères ou de jalons scientifiques permettant d'apprécier l'ampleur des résultats et d'ouvrir de façon relativement naturelle les perspectives de recherches offertes par le sujet d'étude.

Le quatrième et dernier chapitre de la thèse est consacré à la discussion des résultats et à leur interprétation. Il permet de souligner les limites théoriques, méthodologiques et managériales du projet de recherche et contribue de la sorte à évaluer le chemin scientifique à parcourir, une ambition scientifique qui est explorée à travers les perspectives de recherche. Encore une fois, la nécessaire humilité du chercheur nous pousse à expliquer qu'il ne s'agit que d'une évaluation limitée du champ de recherche et du chemin parcouru. La dominante théorique constitue en elle-même un biais dans cette évaluation et tout autre chercheur enrichirait sans peine cette appréciation et l'apport possible des théories mobilisées pour répondre à la question centrale du projet de recherche.

L'évaluation des hypothèses à l'issue du projet de recherche nous a amené à considérer la place centrale du concept de logiques institutionnelles et sa traduction normative, concept agissant, ou étant identifiable, à travers la notion de référentiel interne de l'organisation possédant ses propres composantes formelles et informelles au point d'imprégner pleinement l'identité professionnelle des acteurs. En l'état de nos recherches nous avons préféré différencier la notion de logique institutionnelle dominante et la notion de référentiel normatif interne.

La norme est une entité :

- Identifiable, il suffit de décrire des exigences ;
- Dans une certaine mesure dénombrable. Il est en tout cas possible d'évaluer la densité des normes et la complexité d'un ensemble de normes au regard de la situation et de la complexité de l'organisation ;
- Maîtrisable : une norme peut être traitée ou combattue par une mise « hors la loi » au sein de l'organisation ou, au contraire, être un facteur de valorisation d'un comportement conforme, voire outil de sa récompense.

Ces éléments font de la norme un objet à la fois conceptuel et pratique reconnaissable par les différents acteurs de l'organisation. En ce sens la norme peut être qualifiée d'« objet frontière » car « pouvant être désigné par des groupes distincts de manière similaire sans renvoyer nécessairement à une même compréhension » (Dufour, 2015).

Pour illustration, la notion de norme dépasse les frontières des grands domaines scientifiques (sociologie, ergonomie, économie, gestion, médecine...) et d'une certaine manière son étude permet à des résultats de recherche de franchir la barrière des espèces, d'une organisation à l'autre, qu'elle soit publique, privée, à objet commercial ou non lucratif, et d'un domaine scientifique à l'autre.

Cette focalisation sur la question des normes est à rapprocher avec le principe exposé dans la seconde partie de la thèse, d'opérationnalisation de la recherche. La pertinence de nos résultats doit être éprouvée par leur mise en pratique. Cela explique l'intention prescriptive dans la discussion des apports managériaux soutenue par cette idée directrice d'identifier les meilleurs outils ainsi que les situations les plus intéressantes afin de tester nos résultats *in vivo*. La meilleure démonstration consisterait à être capable de pré-identifier les composantes de la logique institutionnelle dominante d'une organisation et d'utiliser ses caractéristiques pour favoriser l'introduction d'une norme. Un tel projet est largement à portée d'étude compte tenu de l'expansion croissante de la normalisation du secteur de la formation professionnelle et du nombre d'organisations ayant besoin d'être soutenues dans cette démarche complexe et vitale.

Au final, la question de l'étude des logiques institutionnelles et de l'utilisation des approches de la qualité est avant tout un enjeu de pilotage des organisations. Cette approche permet de redéfinir ce qu'implique le pilotage d'une entreprise et les éléments à prendre en compte pour sa survie. La meilleure contribution envisageable de ces recherches serait de permettre

d'influencer les compétences managériales transmises par les écoles de management et les universités aux dirigeants, aux managers et de manière générale aux gestionnaires des organisations

Bibliographie

ALFORD, R.R. & FRIEDLAND, R. *Powers of Theory: Capitalism, the State, and Democracy*. Cambridge University Press, 1985.

ASHCRAFT, K. L. Practical ambivalence and troubles in translation. *Management Communication Quarterly*, 16, 113-117, 2002.

ASUBONTENG, P., MC CLEARY, K.J. & SWANE J. ServQual revisited: A critical review of service quality. *Journal of Services Marketing*, 1996, 10 (6), pp62-81

BAUMARD, P. & AL. *La collecte des données et la gestion de leurs sources, Méthodologie de la recherche en Gestion*. Nathan, 1999.

BARGE, J.K. & SCHOCKLEY-ZABALK, P. Engaged Scholarship and the Creation of Useful Organizational Knowledge. *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 36, No. 3, August 2008, pp. 251-265.

BART, I. Conduire une Recherche-Intervention dans sa propre organisation : défis et spécificités. In : BUONO, Anthony, SAVALL, Henri et CAPPELLETTI, Laurent (éd.), *La Recherche-Intervention dans les entreprises et les organisations*. Research in management consulting, 2018, p. 149-173.

BECHARA, J.P. & VAN DE VEN, A.H. Philosophy of Science Underlying Engaged Scholarship. In: VAN DE VEN, A. H, *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford University Press, 2007.

BECKFORD, J. *Quality, A Critical Introduction, 3th Edition*, Routledge 2010.

BENBASAT, I. & GOLDSTEIN, D.K. & MEAD, M. The Case Research Strategy in Studies of Information Systems, *MIS Quarterly*, 1983, 11(3), p.369-386.

BENSIMHON, L. & LEVY, A. Crises financières : rôle de l'information et mimétisme legal. *Gestion 2000*, Décembre 2009.

BENSIMHON, L. & MIEL, Y. Réflexion sur le cadre théorique pour l'intégration des normes qualité de la formation professionnelle dans les organismes de formation. *Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, n°131, 2019, p191-213.

BERRY, L.L., PARASURAMAN, A. & ZEITHAML, V.A. The service-quality puzzle. *Business horizons*, 1988.

BERRY, M. Diriger des thèses de terrain. *Gérer et Comprendre*, 2000, n° 62, p. 88-97.

BERTON, F. La construction du système de formation professionnelle continue. La Formation Professionnelle Continue (1971-1991). *Formation Emploi*, 1991, n°34, pp. 57-62

BESSIRE, D. Normes comptables, normes prudentielles et normes de gouvernance : « la colonisation du monde vécu par les systèmes techniques ». In : XXXe Congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, *La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit*, Strasbourg, May 2009.

BESSIRE, D., CAPPELLETTI L. & PIGE, B. *Normes : Origines et Conséquences des Crises*. Economica, 2010.

BETTENCOURT, L.A. Customer voluntary performance: customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73(3), 383-406, 1997.

BOIRAL, O. ISO 9000 and Organizational Effectiveness: A Systematic Review. *Quality Management Journal*, 2012, Vol. 19 Issue 3, p16-37.

BOITIER, M. & RIVIERE, A. Les systèmes de contrôle de gestion, vecteurs d'une logique gestionnaire : changement institutionnel et conflits de logiques à l'université. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 2016/3 (Tome 22), pages 47 à 79.

BOJE, D. *Organizational Change and Global Standardization: Solutions to Standards and Norms Overwhelming Organizations*. Routledge, 2015.

BOJE, D., ROSILE, G.A. L'éthique et les ailes de la tétranormalisation : Proposition ontologique du réalisme agentiel. *New Mexico State University*, 2010.

BOJE, D., SMITH, W. & VENDETTE, S. De spectateur aveugle à acteur intelligent de la normalisation. Le cas des pratiques comptables aux Etats-Unis. In : CAPPELLETTI, L., PIGE, B. & ZARDET, V. (éd.), *Dynamique Normative : arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*. EMS, 2015.

BOLLECKER, M. & AZAN, W. L'importation de cadres théoriques dans la recherche en contrôle. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2009, tome 15, (2), 61-86.

BOWKER, G. & STAR, S.L. *Sorting Things Out*. Cambridge, MA: MIT Press, 1999.

BOYER, E. *Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate*. Princeton, NJ: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1990.

BOYER, A. & NEFZI, A. La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2009/3 (n° 237-238), p. 43-54.

BRENNMANN, R. & SEPARI, S. *Economie d'entreprise*. Dunod, 2001.

BRANELLEC, G. & CADET, I. La norme ISO 26000 : un nouveau fil d'Arien pour les organisations confrontées à la Tétranormalisation ? Le cas d'Armor Lux. In : CAPPELLETTI, L., PIGE, B. & ZARDET, V. (éd.), *Dynamique Normative : arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*. EMS, 2015.

BRINER, R.B, DENYER, D. & ROUSSEAU, D.M. Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time? *Academy of Management Perspectives*, Vol. 23, No. 4, 2009.

BRUNSSON, N. & JACOBSSON, B. *A world of standards*. Oxford University Press, 2002.

BUONO, A. La Recherche-Intervention dans les entreprises et les organisations. In : BUONO, Anthony, SAVALL, Henri et CAPPELLETTI, Laurent (éd.), *La Recherche-Intervention dans les entreprises et les organisations*. Research in management consulting, 2018, pages ix à xii.

BUONO, A. Conceptualiser et publier des Recherches-Interventions sur les organisations. In : BUONO, Anthony, SAVALL, Henri et CAPPELLETTI, Laurent (éd.), *La Recherche-Intervention dans les entreprises et les organisations*. Research in management consulting, 2018, pages 191 à 208.

BUONO, A. & SAVALL, H. *SocioEconomic Intervention in Organizations: The Intervener-Researcher and the SEAM Approach to Organizational Analysis*. Research Management Consulting, 2007.

BUONO, A., SAVALL, H. & CAPPELLETTI, L. *La Recherche-Intervention dans les entreprises et les organisations*. Research in management consulting, 2018.

CADET, I. La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une norme éthique ?. In : LE GOFF, J. & ONNEE S. (éd.), *Puissances de la norme : défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains*. EMS, 2017.

CALLOT, P. Marketing des services : une construction sur les incertitudes de l'avenir. *Market Management*, 2002/1 (Vol. 2)

CAPPELLETTI, L. La création de connaissances dans une recherche en audit et contrôle fondée sur l'expérience professionnelle. *Comptabilité et Connaissances*, May 2005, France.

CAPPELLETTI, L. L'exploitation des pratiques professionnelles dans une recherche en audit et contrôle : apports de la recherche-intervention qualimétrique. *Revue Sciences de Gestion*, 2007, n° 59, p. 67 à 87.

CAPPELLETTI, L. Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? *Revue française de gestion*, 2010/8 (n° 207), pages 139 à 152.

CAPPELLETTI, L. La Recherche-Intervention : quels usages en contrôle de gestion ?. *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*, Nice, May 2010.

CAPPELLETTI, L. *Le contrôle de gestion de l'immatériel*. DUNOD, 2012.

CAPPELLETTI, L. Le choc de simplification n'aura pas lieu. *Le Monde*, 15/03/2013. https://www.lemonde.fr/economie/article/2013/11/15/le-choc-de-simplification-n-aura-pas-lieu_3514385_3234.html

CAPPELLETTI, L. Négocier et vendre une Recherche-Intervention au travers d'une méthode structurée et rigoureuse. In : BUONO, Anthony, SAVALL, Henri et CAPPELLETTI, Laurent (éd.), *La Recherche-Intervention dans les entreprises et les organisations*. Research in management consulting, 2018, p. 111-127.

CAPPELLETTI, L. Les micro-fondations des institutions : lecture de synthèse. *CNAM working paper*, Laboratoire LIRSA, axe pilotage des organisations, 3 pages, 2019.

CAPPELLETTI, L. & DUFOUR, N. Manager le bombardement normatif. *Harvard Business Review*, 18/01/2017, Chroniques d'experts. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/01/14081-manager-le-bombardement-normatif/>

CAPPELLETTI, L., PIGE, B. & ZARDET, V. (2015). *Dynamique Normative : arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*. EMS, 2015.

CAUSSE, G. & WA MANZILA, E.E. Les normes comptables dans les pays de l'UEMOA : apport ou frein au développement ? In : CAPPELLETTI, L., PIGE, B. & ZARDET, V. (éd.), *Dynamique Normative : arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*. EMS, 2015.

CHAPELLIER, P. Pour un élargissement de l'approche contingente du système d'information comptable de la PME. *Association Française de Comptabilité, Toulouse 1993*.

CHARREIRE PETIT, S. & DURIEUX, F. Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In : THIOETARD, R.A. & Al. (éd.), *Méthodes de recherche en management, 4^e édition*. Dunod 2014, page 76-104.

CHATEAU TERRISSE, P. *Les outils de gestion, transporteurs et régulateurs des logiques institutionnelles : cas de deux organisations de capital-risque solidaire*. Thèse Gestion et management, Université Paris-Est, 2013.

CHATEAU TERRISSE, P. & al. (2016), Réflexivité et éthique du chercheur dans la conduite d'une recherche-intervention. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2016, Direction et Gestion n° 277.

CHATEL, E. Qu'est-ce qu'une éducation de "qualité" ? Réflexion à partir de l'évaluation comparée des deux diplômes technologiques et professionnels tertiaires, *Education et sociétés*, 2006, n° 18, p. 125-140.

CLOTFELTER, C.T. Context for success : synopsis paper - Septembre 2012.

COCHOY, F. De l'«AFNOR» à «NF», ou la progressive marchandisation de la normalisation industrielle. *Réseaux*, 2000, 18(102), p.63-89.

CONSTANT, A.S. & LEVY, A. *Réussir mémoire, thèse et HDR, 6^e édition*. Mémentos LMD, Gualino Editeur, 2017.

CROSBY, P.B. *Quality is free: the art of making quality certain*. New York: New American Library, 1979.

DABHOLKAR, P.A. How to Improve Perceived Service Quality by Increasing Customer Participation. *Paper presented at the AMS Conference, New Orleans, LA, 1990.*

DAVID, A. La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management *Les nouvelles fondations des Sciences de Gestion*. Vuibert, 2000, Collection FNEGE.

DE SENA PORTUGAL DÍAS, A.A & HERAS-SAIZARBITORIA, I. ISO 9001 and Business Performance: A Quantitative Study in Portuguese Organizations. *Review of International Comparative Management / Revista de Management Comparat International*. Mar2013, Vol. 14 Issue 1, p14-32.

DECAUDIN, J.M. & LACOSTE, D. Publicité des services, publicité des produits : une analyse comparative fondée sur l'avantage concurrentiel. *Revue Française du Marketing*, n°26 – 1/5, février 2006.

DELATTRE, M., ZARDET, V. & PETIT, R. Art et normes techniques en architecture : quelle cohabitation ? In : CAPPELLETTI, L., PIGE, B. & ZARDET, V. (éd.), *Dynamique Normative : arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*. EMS, 2015.

DEWINE, S. Contributions of engaged scholarship to the academic community. In J. L. Simpson & P. Shockley-Zalabak (Eds.), *Engaging communication, transforming organizations: Scholarship of engagement in action*. Cresskill, NJ: Hampton Press, 2005, pp. 191-202.

DIMAGGIO, P.J. Interest and agency in institutional theory. In: Lynne G. Zucker (éd), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*.. Cambridge, MA: Ballinger, 1988, p3–21.

DIMAGGIO, P.J. & POWELL, W.W. The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 1983, 48, 147 – 160.

DIMAGGIO, P.J. & POWELL, W.W. Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations. *Politix*, Quatrième trimestre 1997, vol. 10, n°40, p. 113-154.

DOMETTE, L. *Les dispositifs de discussion sur le travail : conception pour l'usage, conception dans l'usage*. Thèse pour l'obtention du titre de docteur en ergonomie. Conservatoire national des arts et métiers, 28 mai 2019, 346 pages.

DOUCET, C. *La Qualité* Presses Universitaires de France, 2010.

DUFOUR, N. *Contribution à l'analyse critique de la norme de contrôle. : Le cas des risques opérationnels dans le secteur financier : de la normativité à l'effectivité*. Thèse pour l'obtention du titre de docteur en gestion. Conservatoire national des arts et métiers, 4 mars 2015, 455 pages.

DUPUY, Y. & NARO, G. La tétranormalisation et le management public : Crise de représentations, crise de sens. In : BESSIRE, D, CAPPELLETTI, C. & PIGE, B. (éd.), *Normes : Origines et Conséquences des Crises*. Economica, 2010.

EIGLIER, P. & LANGEARD, E. *Servuction, Le Marketing des services*. Stratégie et Management, 1987.

EIGLIER, P., LANGEARD, E. & DAGEVILLE, C. La qualité des services. *Revue Française du Marketing*, 1989, n° 121, pp93-100.

EIGLIER, P., LANGEARD, E. & MATHIEU, V. Le marketing des services. In : Yves SIMON et Patrick JOFFRE (éd), *Encyclopédie de gestion*. Economica, 1997, p 144-156.

EVE, A. *Appropriation d'une norme de management et son influence sur les attitudes au travail pour la maîtrise de l'activité de l'organisation : le cas de la norme ISO 9001*. Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion. Université de Rouen, 10 décembre 2014, 455p.

EVE, A., GHIER, L. & SPRIMONT, P.A. Perception de la norme de management de la qualité ISO 9001 et son influence sur l'attitude des salariés du secteur du transport routier de marchandises : une approche exploratoire. In : LE GOFF, J. & ONNEE, S. (éd.), *Puissances de la norme : défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains*. EMS, 2017.

FILE, K.M., JUDD, B.B. & PRINCE, R.A. Interactive marketing: the influence of participation on positive word-of-mouth and referrals. *Journal of Services Marketing*, 6(4), 5-14, 1992.

FLIPO, J.P. Marketing des services : un mix d'intangible et de tangible. *Revue Française du Marketing*, n°121, p 21-29, 1989.

FRIEDLAND, R. & ALFORD, R.R. Bringing society back, in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In : Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio (éd.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press, 1991, pp. 232–263.

GAGNON, Y.C. *L'étude de cas comme méthode de recherche*, 2^{ème} édition. Presses de l'Université du Québec, 2011.

GREENWOOD, R., DIAZ, A. M., LI, S. X., & LORENTE, J. C. The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization Science*, 21: 521–539, 2010.

GRÖNROOS, C. A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, n°18, Vol.4, 1984.

GRÖNROOS, C. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, Vol. 6, No. 3, 2006, pp. 317-333.

HAMLEM, W. Jr., SOUTHWICK, L. Jr. Quality in the MBA program: inputs, outputs or value added?. *Journal of Economic and Social Measurement*, 1989.

HARMON, M.M. Business research and Chinese patriotic poetry: How competition for status distorts the priority between research and teaching in U.S. business schools. *Academy of Management Learning and Education*, 5, 234-243, 2006.

HESKETT, J.L. Lessons in the Service Sector. *Harvard Business Review*, March 1987.

HIGGINS, V. & LARNER, W. From Standardization to Standardizing Work, In: *Calculating the Social, Standards and the Reconfiguration of Governing*. Palgrave Macmillan, London, 2010.

HOLM, P. The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40: 398–422.

HOOD, C. A public management for all seasons?. *Public Administration*, 1991, Vol. 69.

- HSIEH, A.T. & YEN, C.H. The Effect of Customer Participation on Service Providers' Job Stress. *The Service Industries Journal*, 25(7), 891-905, 2005.
- HUGHES, E.C. The ecological aspect of institutions. *American Sociological Review*, 1977.
- ISHIKAWA, K. *Guide to quality control*. Asian Productivity Organization, 1974.
- JACKALL, R. *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press, 1988.
- JAMES, E., ALSALAM, N. & CONATY, J. College Quality and Future Earnings: Where Should You Send Your Child to College?. *American Economic Review*, May 1989, Vol. 79 Issue 2, p247. 6p.
- JOUQUAN, J. (2009), L'évaluation de la qualité de la formation : au-delà des chiffres. In : BEDARD, D. et al. (éd.), *Innover dans l'enseignement supérieur*. Presses Universitaires de France « Apprendre », 2009, p. 199-212.
- JUDD, R.C. The Case for redefining services. *Journal of Marketing*, 1964, Vol. 28, No. 1, pp58-59.
- KAPLAN, R., NORTON, D. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January–February 1992.
- KELLEY, S.W., DONNELLY, J.H., & SKINNER, S.J. Customer Participation in Service Production and Delivery. *Journal of Retailing*, 66(3), 315-335, 1990.
- KOTLER, P. & DUBOIS, B. *Marketing Management*. Paris, Publi Union, 10e Edition, 2000, 800p.
- KOVNER, A.R. AND RUNDALL, T.G. Evidence-based management reconsidered. *Frontiers of Health Services Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 3-22.
- KRIEF, N. & ZARDET, V. Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, 2013, N° 95, pages 211 à 237.
- LAMPLAND, M. & STAR, S.L. Reckoning with Standards. In: LAMPLAND, M. & STAR, S.L. (éd.), *Standards and Their Stories: How Quantifying, Classifying, and Formalizing Practices Shape Everyday Life*. Cornell University Press, Ithaca & London, 2009.

LE GOFF, J. & ONNEE S. *Puissances de la norme : défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains*. EMS, 2017.

LEE, R. *Doing Research on Sensitive Topics*. Thousand Oaks, CA, Sage, 1993.

LEJEUNE, M. Services et produits : De la différence à la complémentarité. *Revue Française de Marketing*, 1989, N° 121, Vol.1.

LESAGE, C. L'expérimentation de laboratoire en sciences de gestion. *Association Francophone de Comptabilité | « Comptabilité - Contrôle - Audit »*, 2000, Tome 6, pages 69 à 82.

LEWIS, R.C. & BOOMS, B.H. The marketing aspects of service quality. In: L. Berry, G. Shostack et G. Upah (éd), *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago, American Marketing, p 99-107, 1983.

LLOSA, S. *Contribution à l'étude de la satisfaction dans les services*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Droit, d'Économie et des Sciences d'Aix-Marseille, Institut d'Administration des Entreprises, 1996.

LOUNSBURY, M. A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of Management Journal*, 50: 289–307, 2007.

LUGREZI, Y. & PERETTI, J.M. La conciliation préventive des conflits du travail : de la régulation sociale à l'éthique collective. Expérimentation dans le secteur des hôtels et des cafés en Corse. In : CAPPELLETTI, L., PIGE, B. & ZARDET, V. (éd.), *Dynamique Normative : arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*. EMS, 2015.

LUSCH, R.F. & VARGO, S.L. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281-288, 2006.

MADOZ, J.P. & NOTE, L. *Les fondamentaux de l'audit qualité*. AFNOR, 2018.

MARSHALL, C. & ROSSMAN, G.B. *Designing Qualitative Research*. SAGE Publications, 2014.

MARTELLI, P.F. *An Argument for Knowledge Variety in Evidence-Based Management*. University of California Berkeley, Berkeley, CA, 2012.

- MARTELLI, P.F. & HAYIRLI, T.C. Three perspectives on evidence-based management: rank, fit, variety. *Management Decision*, Vol. 56 Issue 10, p2085-2100. 16p. 2018.
- MATHIASSEN, L. & NIELSEN, P.A. Engaged Scholarship in IS Research, The Scandinavia Case. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 2008, 20(2), 3–20.
- MAURAND-VALET, A. Normes de système de management et légitimité. In : LE GOFF, J. & ONNEE, S. (éd.), *Puissances de la norme : défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains*. EMS, 2017.
- MC KELVEY, B. Van de Ven and Johnson's engaged scholarship: nice try, but.... *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 4, 822–829, 2006.
- MEDAWAR, P. B. *Advice to a young scientist*. New York : Basic Books, 1979.
- MENARD, C. *L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats*. L'Harmattan, « Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy », 2003/1, n° 44, pages 103 à 118.
- MENARD, S. *Longitudinal Research*. SAGE, University Paper Series on Quantitative Application in the Social Sciences, Newbury Park, Sage, 1991.
- MEYER, J. W. & ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: POWELL, W. W. & DIMAGGIO, P.J., (éd.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, The University of Chicago Press, 1991.
- MEYRONIN, B., DITANDY C. la garantie de service chez Ibis, pratiques et enseignements. *Decisions Marketing*. apr-jun 2007.
- MINTZBERG, H. *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*. Eyrolles, 2006.
- MOISDON, J.C. *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris, Seli Arslan, 1997.
- MOISDON, J.C. L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A. *Revue française des affaires sociales*, 2010/1-2, pages 213 à 226.

MORRELL, K. AND LEARMONTH, M. Against evidence-based management, for management learning. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 14 No. 4, 2015, pp. 520-533.

NGONGANG, D. Facteurs de contingence, TIC et informations dans les entreprises tchadiennes. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2013, Direction et Gestion n° 259-260 — Organisation.

NIOCHE, J.P. La montée en puissance des accréditations non étatiques. *Revue Française de Gestion*, 2007/9, n° 178-179, pages 219 à 232.

NOBRE, T. Pour une lecture en hypertexte des organisations par la recherche-action : le cas du changement à l'hôpital. *Finance Contrôle Stratégie*, décembre 2006 – Volume 9, n° 4, p. 143 – 168.

NOBRE, T. La négociation de la Recherche-Intervention en équipe autonome : profiter de la réactivité pour intensifier sa production de connaissance. In : BUONO, Anthony, SAVALL, Henri et CAPPELLETTI, Laurent (éd.), *La Recherche-Intervention dans les entreprises et les organisations*. Research in management consulting, 2018, p. 129-147.

NOGUERA, F. Outils et dispositifs de la Recherche-Intervention : Cas d'une intervention en gestion des ressources humaines. In : BUONO, Anthony, SAVALL, Henri et CAPPELLETTI, Laurent (éd.), *La Recherche-Intervention dans les entreprises et les organisations*. Research in management consulting, 2018, page 89 à 110.

NORMAND, R. Dossier : De la formation à l'emploi : des politiques à l'épreuve de la qualité. *Education et sociétés*, 2006/2 (n° 18), p. 5-15.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, Jan1991, Vol. 16 Issue 1, p145-179.

PACHE, A.C & SANTOS, F. Inside the hybrid organization: An organizational level view of responses to conflicting institutional demands. *Research Center ESSEC Working Paper 1101*, February 2011.

- PACHE, A.C & SANTOS, F. Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 4, 2013.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. & BERRY, L.L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, Vol.49, 1985.
- PARASURAMAN, A., BERRY, L.L & ZEITHAML, V.A. Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, Spring 1991.
- PERON, M. Approche lexicologique de la notion de norme et de son évolution historique. In : BESSIRE, D, CAPPELLETTI, C. & PIGE, B. (éd.), *Normes : Origines et Conséquences des Crises*. Economica, 2010.
- PERON, M., BONNET, M. Évaluation des méthodes des agences de notation – Note dégradée sous perspective négative. In : CAPPELLETTI, L., PIGE, B. & ZARDET, V. (éd.), *Dynamique Normative : arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*. EMS, 2015.
- PESQUEUX, Y. La revue des livres - "Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique". *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 2005, Tome 11 – Volume 2.
- PESQUEUX, Y. Bazar des normes et souveraineté. In : BESSIRE, D, CAPPELLETTI, C. & PIGE, B. (éd.), *Normes : Origines et Conséquences des Crises*. Economica, 2010.
- PFEIFER, T. *Quality Management: Strategies, Methods, Techniques*. Edition Hanser, 2002.
- PFEFFER, J., SUTTON, R.I. (a). Evidence-Based Management. *Harvard Business Review, Decision Making*, january 2006.
- PFEFFER, J., SUTTON, R.I. (b). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Non-sense Profiting from Evidence-Based Management*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2006.
- PIGE, B. *Programme de recherche Tétra-normalisation*. Document approuvé le 6 décembre 2007 par le groupe de travail exploratoire fondateur du réseau de recherche tétra-normalisation.
- PIGE, B. Théorie et fondements théoriques de la Tétranormalisation. *Recherches en Sciences de Gestion – Ciencias de Gestion – Management Sciences*, n°131, 2019, p215-240.

PLANE, J.M. De la Recherche-Intervention à la production de connaissance : bilan d'expérimentation. In : BUONO, Anthony, SAVALL, Henri et CAPPELLETTI, Laurent (éd.), *La Recherche-Intervention dans les entreprises et les organisations*. Research in management consulting, 2018, page 61 à 87.

PLÉ L., LECOCQ, X. & ANGOT, J. Customer-Integrated Business Models: A Theoretical Framework. *M@n@gement*, 2010/4 (Vol. 13).

POWELL, W. W., & RERUP, C. Opening the black box: Microfoundations of institutions. In: R. Greenwood et al., (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, chapter 12: 311-337. 2nd ed. Sage Publications, London, UK, 2017.

POWER, M. *The audit society : rituals of verification*. Oxford University Press, 1997.

RASOLOFO-DISTLER, F. & ZAWADZI C. Proposition d'un cadre conceptuel pour les CIFRE : illustration par deux thèses soutenues en contrôle de gestion. *Comptabilités, Economie et société*, May 2011.

REAY, T., HININGS, C.R. Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 2009, 30: 629-652.

RODIE, A.R., & KLEINE, S.S. Customer Participation in Services Production and Delivery. In: T. A. Swartz & D. Iacobucci (Eds.), *Handbook of Services Marketing and Management* (pp. 111-125). Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

ROUSSEAU, D.M. Is there such a thing as “evidence-based management”? *The Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2 (Apr., 2006), pp. 256-269.

ROY, M. & PREVOST, P. La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. *Recherches Qualitatives*, 2013, Vol. 32(2), pp. 129-151.

RUNDALL, T.G. AND KOVNER, A.R. Evidence-based management reconsidered: 18 months later. In: Kovner, A.R., Fine, D. and D'Aquila, R. (Eds), *Evidence-based Management in Healthcare*. Health Administration Press, Chicago, IL, 2009, pp. 79-82.

RUWET, C. Pour en finir avec la confusion entre normes et standards. Quelques repères pour situer la normalisation dans l'espace-temps normatif. In : LE GOFF, J. & ONNEE, S. (éd.),

Puissances de la norme : défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains. EMS, 2017.

SABADIE, W. Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public. *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 18, p1-24. 24p, 2003.

SAVALL, H. La Recherche-Intervention d'ordre qualimétrique, épistémologie intégrée et constructivisme générique. In : BUONO, Anthony, SAVALL, Henri et CAPPELLETTI, Laurent, *La Recherche-Intervention dans les entreprises et les organisations*. Research in management consulting, 2018, page 17 à 42.

SAVALL, H & FIERE, D. Étude comparative de méthodologies de recherche en médecine et en gestion. Cas de la recherche-intervention socio-économique d'ordre qualimétrique. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 2014/5-6 (Vol. 32), pages 354 à 370.

SAVALL, H. & ZARDET, V. La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive. *Revue Internationale de Systémique*, 1996, pp. 157-189.

SAVALL, H. & ZARDET, V. *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*. Economica, 2004.

SAVALL, H. & ZARDET, V. *Tétranormalisation, défis et dynamiques*. Economica, 2005.

SAVALL, H. & ZARDET, V. Mesure et pilotage de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise - résultats de recherches longitudinales. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, ISSN 1646-6896, n° 4, enero/junio 2009.

SAVALL, H., ZARDET, V. *Maîtriser les coûts et les performances cachés, 6^e édition*. Economica, 2015.

SCHON, D. *The reflective practitioner*, New York: Basic Book, 1983.

SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. Sage, 2001.

SIMONSEN, J. A Concern for Engaged Scholarship: The challenges for action research projects. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 2009.

SIMPSON, J. L. Engaging communication: Politically responsive theory in action. In: J. L. Simpson & P. Shockley-Zalabak (Eds.), *Engaging communication, transforming organizations: Scholarship of engagement in action*. Cresskill, NJ: Hampton Press, 2005, pp. 245-262.

SMITH, W., BOJE, D. & FOSTER, T. A tetranormalization intervention of the Financial Accounting Standards Board (FASB) and the International Accounting Standards Board (IASB). *Recherches en Sciences de Gestion*, 2013, Issue 99, p65-101. 37p.

SEGRESTIN, D. L'entreprise à l'épreuve des normes de marché. Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie. *Revue française de sociologie*, 1997, 38-3.

SOLIS PEREZ, P.C. & AL. L'université véracruziennne : entre l'administration des choses et le gouvernement des hommes. In : CAPPELLETTI, L., PIGE, B. & ZARDET, V. (éd.), *Dynamique Normative : arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*. EMS, 2015.

TIMMERMANS, S. & EPSTEIN, S. A world of standards but not a standard word: toward a sociology of standards and standardization. *Annual Review of Sociology*, 2010.

THEVENOT, L. Des marches aux normes. In : ALLAIRE, G., BOYER, R. (éd.), *La grande transformation de l'agriculture : lectures conventionnalistes et régulationnistes*. Paris, INRA-Economica, 1995, pp.33-51.

THIBIERGE, C. *La force normative, naissance d'un concept*. LGDJ, 2009.

THIBIERGE, C. & AL. *La densification normative, découverte d'un processus*. Mare et Martin, 2014.

THIBIERGE, C. Puissances de la norme et densification normative. In : LE GOFF, J. & ONNEE, S. (éd.), *Puissances de la norme : défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains*. EMS, 2017.

THORNTON, P. *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. Stanford University Press, Stanford, CA, 2004.

THORNTON, P. & OCASIO, W. Institutional Logics and the Historical Contingency of Power. In : *Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958–1990*. American, 1999.

THORNTON, P. & OCASIO, W. Institutional Logics. In : Royston GREENWOOD, Christine OLIVER, Roy SUDDABY, Kerstin SAHLIN-ANDERSSON (éd.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, SAGE, 2008.

THORNTON, P., OCASIO, W. & LOUNSBURY, M. *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford University Press, 2012.

THIETART, R.A. *Méthodes de recherche en management, 4^e édition*. Dunod, 2014.

TOURON, P. Apports et limites de la théorie institutionnelle des organisations : Etude de trois cas d'adoption de normes comptables internationales en France. *21^{ÈME} CONGRES DE L'AFC, May 2000, France*.

TRANFIELD, D., & STARKEY, K. The nature, social organization and promotion of management research: Towards policy. *British Journal of Management*, 9: 341–353, 1998.

VAN DE VEN, A. H., & JOHNSON, P. E. Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, 31: 802–821, 2006.

VAN DE VEN, A. H. *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford University Press, 2007.

VANDANGEON-DERUMEZ, I. & GARREAU, L. Analyses longitudinales. In : THIETART, R.A. & Al. (éd.), *Méthodes de recherche en management, 4^e édition*. Dunod 2014, page 389-417.

VARGO, S. L., & LUSCH, R. F. Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10, 2008.

VINOKUR, A., La qualité de la mesure de la qualité dans l'enseignement supérieur : essai d'analyse économique. *Education et sociétés*, 2006/2 (n° 18), p. 109-124.

WOOD, P., PHILIP, H., WRIGHT, M. The Problems With Theory and New Challenges in Theorizing. *Academy of Management Perspectives*, 2018, VOL. 32, NO. 4, p. 405-411.

XIANGMIN, L., SCOTT, T. & ZHANG, L. College Quality, Earnings, and Job Satisfaction: Evidence from Recent College Graduates. *Journal of Labor Research*, Jun2010, Vol. 31 Issue 2, p183-201.

YIN, R.K. The Case Study As A Serious Research Strategy. *Knowledge*, 1983, 3(1), 97-104.

YIN, R.K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods, Sixth Edition*. SAGE, 2018.

ZARDET, V. Méthodologie de conduite d'une Recherche-Intervention... Jusqu'à publier : Cas de la Recherche-Intervention socio-économique. In : BUONO, Anthony, SAVALL, Henri et CAPPELLETTI, Laurent (éd.), *La Recherche-Intervention dans les entreprises et les organisations*. Research in management consulting, 2018, page 43 à 59.

ZARDET, V., BONNET, M. Intensification actuelle de la tétranormalisation : risques et bonnes pratiques émergentes. In : BESSIRE, D, CAPPELLETTI, C. & PIGE, B. (éd.), *Normes : Origines et Conséquences des Crises*. Economica, 2010.

ZHANG, L. Do measures of college quality matter? The effect of college quality on graduates' earnings. *Cornell Higher Education Research Institute*, 2005, Cornell University.

ZHANG, L. A value-added estimate of higher education quality of US states. *Education Economics*, Vol. 17, No. 4, December 2009, 469–489.

ZUCKER, L.G. The role of institutionalization in cultural persistence. *American sociological review*, vol 42, 1977, p 726-743.

Annexes

Annexe 1 – Grille d’audit sur le référentiel Datadock

Si vous désirez structurer chaque annexe, vous avez à votre disposition, dans le menu déroulant des Pages annexes, un niveau de titre : ‘Subdivision 1’ (style 3|Ann_tit3).

Indicateurs	Modes de preuve attendus	La disposition n'est pas du tout respectée	La disposition n'est plutôt pas respectée	La disposition est plutôt respectée	La disposition est tout à fait respectée	Constat - description de la manière d'opérer	Eléments de preuve soumis à l'auditeur	Remarque(s) / préconisation(s)
1.1 Capacité de l’OF à produire un programme détaillé pour l’ensemble de son offre, et de l’exprimer en capacités ou compétences professionnelles visées	Programme détaillé et / ou Référentiel de compétences visées							

<p>1.2 Capacité de l'OF à informer sur les modalités de personnalisation des parcours proposés, à prendre en compte les spécificités des individus, et à déterminer les prérequis – information sur les modalités de prises en compte des acquis (VAE / VAP)</p>	<p>Procédure de personnalisation des parcours de formation. Descriptif des modalités de personnalisation d'accès à la formation. Descriptif des modalités de prise en compte des acquis (VAE/VAP)</p>							
<p>1.3 Capacité de l'OF à décrire et attester de l'adaptation des modalités pédagogiques aux objectifs de la formation</p>	<p>Descriptif des modalités pédagogiques de la formation portées à la connaissance de l'acheteur et aux participants. Attestation d'adaptation des modalités pédagogiques</p>							
<p>1.4 Capacité de l'OF à décrire les procédures de positionnement à l'entrée et d'évaluation à la sortie</p>	<p>Descriptif des procédures d'admission. Descriptif des procédures d'évaluation</p>							

2.1 Capacité de l'OF à décrire les modalités d'accueil et d'accompagnement	Livret d'accueil. Modalités d'accès à la plateforme (cas de la FOAD)							
2.2 Capacité de l'OF à décrire la conformité et l'adaptation de ses locaux	Descriptif des moyens matériels et de leur conformité aux lois et règlements							
2.3 Capacité de l'OF à décrire son propre processus d'évaluation continue	Descriptif de la démarche qualité interne ou externe. Rapport d'audit interne ou externe							
2.4 Capacité de l'OF à décrire les modalités de contrôle de l'assiduité des stagiaires adaptées aux différents formats pédagogiques	Descriptif de contrôle de l'assiduité distinguant : - Formation en présentiel. - FOAD							
2.5 Capacité de l'OF à décrire l'évaluation continue des acquis du stagiaire	Descriptif des outils d'évaluation des stagiaires : - référentiel de certification. - règlement d'examen. - autres outils d'évaluation des stagiaires							

3.1 Capacité de l'OF à décrire les moyens et supports mis à disposition des stagiaires	Descriptif des moyens et supports selon que la formation soit en et/ou : - Présentiel. - FOAD. - Mixte							
3.2 Capacité de l'OF à décrire ses moyens d'encadrement pédagogique et techniques et techniques	Descriptif de l'équipe pédagogique et des profils. Descriptif de ses modalités d'intervention							
4.1 Capacité de l'OF à produire et mettre à jour une base des expériences et qualifications des formateurs	Attestation de l'existence d'une CV-thèque mise à jour de ses formateurs							
4.2 Capacité de l'OF à attester des actions de formation continue du corps de formateurs ou du formateur indépendant	Attestations de présence aux formations. Description des actions de formation et de professionnalisation des formateurs							
4.3 Capacité de l'OF à produire des références	Attestation de références clients, appartenance ou l'existence en interne d'un réseau d'experts							

5.1 Capacité de l'OF à communiquer sur son offre de formation	Support de communication et publicité des tarifs et conditions de vente							
5.2 Capacité de l'OF à produire des indicateurs de performance	Descriptif des indicateurs de performance (exemple taux d'insertion, de présentation et/ou réussite aux examens...)							
5.3 Capacité de l'OF à contractualiser avec les financeurs	Exemple de contrats signés avec des financeurs (Etat, Région, Pôle Emploi). Contrat type proposé par l'OF							
5.4 Capacité de l'OF à décrire son / ses périmètre(s) de marché	Descriptif des clients (B to B, B to C, alternance, branches) ou type de formation ?							
6.1 Capacité de l'OF à produire des évaluations systématiques et formalisées des actions de formation auprès des stagiaires	Descriptif des procédures d'évaluation. Exemple de protocole d'évaluation chaud et/ou à froid							

6.2 Capacité de l'OF à décrire les modalités de recueil de l'impact des actions auprès des prescripteurs de l'action	Existence d'enquête auprès des entreprises pour connaître l'impact de l'action. Procédure de recueil auprès des prescripteurs et d'analyse des réponses							
6.3 Capacité de l'OF à partager les résultats des évaluations avec les parties prenantes (formateurs, stagiaires, financeurs, prescripteurs) dans un processus d'amélioration continue	Descriptif des modalités de partage des évaluations avec les parties prenantes. Publication des résultats des évaluations							
	0	0	0	0	0			
	Pourcentage de conformité	NC	NC	Partiel	Complet			
	%	%	%	%	%			
	Points obtenus par critère	0	0	0	0			

Note max et obtenue	0	0	BILAN GENERAL	
----------------------------	----------	----------	----------------------	--

Annexe 2 – Guide d’entretien, entretiens semi-directifs

- Quelle expérience as-tu dans la formation ? As-tu réalisé des formations au sein du cabinet ? Lesquelles ?
- Qu’as-tu pensé lorsque que l’action de formation t’a été confiée ?
- Comment t’es-tu préparé ?
- Analyser si préparation au sens large est traduit de la même manière que préparation au sens du décret qualité.
- Quel était le besoin justifiant l’action selon toi ? Critère 1 (appropriation)
- As-tu envoyé une convocation en amont, un rappel ? Critère 2 (respect critère de base)
- As-tu adopté une méthode pédagogique particulière ? Laquelle ? (Critère 3)
- Comment as-tu évalué la montée en compétences du client ? L’atteinte des objectifs de la formation ? (Critère2 / 3)
- Est-ce que tu t’es senti compétent / légitime pour réaliser l’action de formation ?
- As-tu fait remplir le questionnaire qualité ?
- Qu’en as-tu retiré ?
- Connais-tu ce document (Checklist) ?
- Echange sur chaque item.

Annexe 3 – Retour d’instruction de la demande de référencement au Datadock

5.1 - Propension/capacité de l’OF à communiquer sur son offre de formation

Merci de décrire également le mode de diffusion de votre offre de formation (newsletter, site internet, prospectus, salons...)

6.3 - Capacité de l’OF à partager les résultats des évaluations avec les parties prenantes (formateurs, stagiaires, financeurs, prescripteurs) dans un processus d’amélioration continue

Merci de décrire la manière dont sont formalisés et agrégés les résultats des évaluations (bilan, compte rendu, synthèse...).

Annexe 4 – Retour de l’auditeur, 1^{er} audit de certification

Bonjour,

Nous vous notifions le refus provisoire de certification.

Les points forts de votre dossier

- Dans le chapitre 'Expression de ma motivation' : L'engagement dans la certification est fort et pertinent
- Dans le chapitre 'Engagements' : Le fond de l'engagement qualité et l'engagement déontologique
- Dans le chapitre 'Plan qualité' : La revue des documents obligatoires de la formation continue

Les non-conformités majeures

Dans le chapitre 'Plan qualité' : Le plan qualité ne doit présenter que les formations (et non pas les missions de conseil)

L'attestation de fin de formation est non-conforme, elle ne comprend pas l'atteinte des objectifs pédagogiques et le formateur.

Les outils pédagogiques proposés sont des outils de diagnostic Datadock et ne sont pas applicables aux thèmes de formation animés par le candidat.

Les non-conformités mineures

Dans le chapitre 'Plan qualité' : Le candidat ne propose pas de procédure de contrôle de son process de formation à venir pour ses prochaines formations.

Les non-conformités majeures sont à traiter absolument pour que votre dossier reçoive un avis favorable et que la certification soit délivrée.

Conformément au point 1.8 de nos CGUV, vous disposez d’un délai de 3 mois à compter de ce jour pour nous représenter le dossier.

Annexe 5 – Retour de l’auditeur suite aux réponses apportées au premier rapport d’audit

Bonjour,

Nous vous notifions le refus provisoire de certification.

Les non-conformités majeures

Dans le chapitre 'Plan qualité' : Le modèle de programme n'est pas appliqué

Les outils pédagogiques proposés sont des référentiels et permettent pas de répondre seuls au critère des moyens techniques et pédagogiques

Les non-conformités majeures sont à traiter absolument pour que votre dossier reçoive un avis favorable et que la certification soit délivrée.

Conformément au point 1.8 de nos CGUV, vous disposez d’un délai de 3 mois à compter de ce jour pour nous représenter le dossier.

Annexe 6 – Outil de contrôle interne des actions de formation

Fiche de contrôle d'une action de formation

Formation : _____

Dates de la formation : du ____ / ____ / ____ au ____ / ____ / ____ Formateur : _____

Dates du contrôle : ____ / ____ / ____

Point de contrôle	Nature du contrôle	Oui	Non	Précisions
Faisabilité	La faisabilité du projet a été évaluée (preuve d'une analyse)			
Contenu	Une offre structurée a fait l'objet d'une communication			
	Un conducteur a été élaboré			
	Un programme détaillé a été fourni aux stagiaires			
Contractualisation	Une convention de formation a été signée par les parties			
Convocation	Envoi dans les délais			
	Informations fournies (Contenu, livret accueil, plan)			
Qualification du formateur	CV à jour communiqué au commanditaire			
Emargement	Signatures des participants			
	Signatures du / des formateurs			
	Aucune information manquante			

Fiche de contrôle d'une action de formation

Evaluation des stagiaires	Le formateur a évalué la progression des stagiaires (Preuves existantes)			
	Les stagiaires ont été soumis à une évaluation de leur connaissances / compétences (preuves existantes)			
Fin de la formation	Une attestation de fin de formation a été envoyée aux stagiaires			
Questionnaire d'évaluation	100% de retour à chaud (Aucune information manquante)			
Bilan qualité	Bilan complet et signé			

Bilan du contrôle :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

<p>Date et signature</p>

L'intégration des normes qualité de la formation professionnelle.

Résultats d'une recherche-intervention menée au sein d'un organisme de formation.

Résumé

La formation professionnelle est de manière inédite soumise à une normalisation de la qualité. Le cadre normatif de la qualité qui en découle s'impose à tous les organismes de formation sous peine d'être privés de leur principal système de financement : les fonds de la formation professionnelle. L'objectif de recherche est d'étudier le phénomène d'intégration de cette norme dans une entreprise et son interaction avec le tissu de normes préexistant en son sein.

Le projet de recherche s'est fait sous la forme d'une Recherche-Intervention dans le cadre du dispositif CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) dans une société de conseil et de formation.

Les résultats mettent en lumière un double niveau d'interaction entre la norme et l'organisation. Tout d'abord avec les normes existantes et la manière dont elles sont traduites dans l'organisation. Ensuite avec la logique institutionnelle dominante de l'organisation et ce qu'elle implique pour le comportement des acteurs.

Mots-clés : norme, qualité, tétranormalisation, logique institutionnelle, formation professionnelle.

Résumé en anglais

The professional development economic is in an unprecedented way subject to a standardization in the field of quality. A new quality framework is bidding on all professional training institutes failing which they will be deprived of their main funding system. The purpose of this project is to study the integration phenomenon of this standard in a company and its interaction with the many standards already in place.

The research project was based on the Intervention Research method, during a research contract in a consulting and training firm.

The results show a double level of interaction between the standard and the company. First, with the existing standards and the way they are implemented in the company. Then, with the main institutional logic and what it implies for the players behaviors.

Keywords: standard, norm, quality, tetranormalisation, institutional logics, Professional development.